



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA IDENTIDAD Y LA
CULTURA EN LA EMPRESA PACIFPETROL QUITO A PARTIR
DE SUS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

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

Profesora Guía
Mgs.Gabriela Egas Paredes

Autora
Gabriela Alexandra Calero Vélez

Año
2017

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Gioconda Gabriela Egas Paredes

Magíster en Planificación y Dirección Estratégica

CI: 1708109697

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Sara Isabel Alcívar Pozo

Ci: 1721119756

Rodrigo Alfonso Espín Mosquera

Ci: 1707390165

DECLARACIÓN 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.”

Gabriela Alexandra Calero Vélez

CI: 1600476236

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme culminar una de las etapas más importantes en mi vida.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por su paciencia.

A mi tutora Gaby Egas, por ser un pilar fundamental en este proceso y más que mi maestra, convertirse en mi amiga.

A mi tía Magdalena Calero, por estar a mi lado todo este proceso.

DEDICATORIA

Todo esto va por mis padres Miguel y Mónica, quienes nunca dejaron de confiar en mí y me impulsaron día a día a luchar por alcanzar esta meta.

Por mi hermano Miguel, que a pesar de la distancia supo brindarme palabras de aliento, que muchas veces necesité.

Quiero que sepan que son lo más importante que tengo en mi vida.

Sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó en la empresa Pacifpetrol Quito, la cual es una organización que se dedica a realizar actividades que tienen que ver con servicios de petróleo; es decir, la comercialización e industrialización del mismo.

El proyecto tiene como objetivo generar una propuesta de comunicación estratégica para la gestión de la identidad y la cultura a partir de sus elementos constitutivos; de esta manera, se recopilaron una serie de artículos, libros, revistas indexadas y más documentos para el desarrollo del mismo. Además, el tipo de estudio que se utilizó fue multimodal o mixto, el cual recoge datos cualitativos y cuantitativos y obedece a una minuciosa recolección y análisis de datos; también fue de tipo proyectivo, es decir que servirá, en un futuro, para dar solución a determinados problemas o situaciones que actualmente existen en la empresa.

Se plantearon tres categorías para la recolección de información y para facilitar la comprensión del lector; estas son: identidad y cultura corporativa; gestión estratégica de comunicación interna; y, finalmente la gestión de comunicación interna para la identidad y la cultura.

Es importante mencionar que la empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico de comunicación interna, por lo que la propuesta comunicacional beneficiará a la organización.

ABSTRACT

The present titling work was carried out in the company Pacifpetrol Quito, which is an organization that is dedicated to carry out activities that have to do with petroleum services; that is, the commercialization and industrialization of it.

The project aims to generate a strategic communication proposal for the management of identity and culture from its constituent elements; in this way, a series of articles, books, indexed journals and more documents for the development of the same were compiled. In addition, the type of study used was multimodal or mixed, which collects qualitative and quantitative data and obeys a thorough collection and analysis of data; was also of a projective type, that is to say, that will serve, in the future, to solve certain problems or situations that currently exist in the company.

Three categories were raised for the collection of information and to facilitate the reader's understanding; these are: identity and corporate culture; Strategic management of internal communication; and finally the management of internal communication for identity and culture.

It is important to mention that the company does not currently have a strategic internal communication plan, so the communication proposal will benefit the organization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: DESARROLLO CONCEPTUAL.....	2
1.2 Identidad y Cultura.....	3
1.2.1 Identidad: Definición, su naturaleza, elementos constitutivos, importancia y tipos	3
1.1.2 Tipos de identidad corporativa	6
1.2.2 Cultura: Definición, elementos constitutivos y tipos	7
1.3 Gestión estratégica de comunicación interna.....	10
1.3.1Objetivos de la gestión estratégica de comunicación interna	11
1.3.2 Tipos de comunicación interna	12
1.4 Gestión de comunicación interna para la identidad y la cultura.....	14
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL TEMA	17
2.1 La Empresa.....	17
2.2 El Problema.....	20
2.3 La Investigación.....	21
2.4 Interpretación de Datos.....	24
2.4.1 Identidad y Cultura.....	25
2.4.2 Gestión estratégica de comunicación interna	32
2.4.3 Gestión de comunicación interna para la identidad y la cultura	36
CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
CAPÍTULO 4: PROPUESTA COMUNICACIONAL	42
4.1 Matriz Estratégica	42
4.2 Matriz de Acciones Objetivo 1	43
4.3 Matriz de Acciones Objetivo 2.....	46
4.4 Matriz de Acciones Objetivo 3.....	47
4.5 Cronograma de Actividades.....	49
4.6 Presupuesto	50

4.7 Matriz de Evaluación.....	53
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS.....	59

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la gestión estratégica de comunicación interna es considerada un pilar importante en las empresas, con ella se puede incrementar la productividad de la organización, alcanzar la consecución de los objetivos planteados y optimizar las relaciones entre los trabajadores.

La finalidad de este documento es generar una propuesta comunicacional para la empresa Pacifpetrol Quito, la misma que presenta estrategias de comunicación inherentes a la identidad y la cultura a partir de sus elementos constitutivos.

El documento inicia en el capítulo 1, con el desarrollo conceptual del tema; en este se desarrolla la teoría de Comunicación y Comunicación Corporativa; para este propósito se cita a varios autores que contribuyen sobre las variables del tema propuesto. En el capítulo 2, se presenta de forma resumida información relativa a la empresa como su filosofía y estrategia corporativa, también se hace referencia a la situación de la comunicación actual que vive Pacifpetrol Quito, asimismo se muestra las poblaciones y herramientas que fueron utilizadas en el estudio; y por último, se presenta la interpretación de datos y cruce de variables. En el capítulo 3 se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de la investigación realizada al interior de la empresa. Finalmente, en el último capítulo se presenta la propuesta comunicacional, la misma que cuenta con las matrices de: estrategias, acciones y evaluación; y, por último se determina el presupuesto y el cronograma con el que se pretende cumplir las actividades propuestas.

CAPÍTULO 1: DESARROLLO CONCEPTUAL

Este capítulo trata sobre varios conceptos fundamentales que serán utilizados a lo largo del presente estudio; para poder facilitar la comprensión del mismo, se ha realizado una división por temas y subtemas. Primero se explica la definición de Comunicación que es tomada en base a la teoría que posee un enfoque sistémico de la Escuela de Palo Alto. A continuación se adentra en la Comunicación Corporativa, explicada como una estrategia. En seguida se habla sobre las tres categorías que fueron seleccionadas previamente, estas son: identidad y cultura, gestión estratégica de comunicación interna y finalmente la gestión de comunicación interna para la identidad y la cultura.

1.1 Comunicación y Comunicación Corporativa

En cuanto a la teoría de Comunicación que se utilizará en este estudio, será la que pertenece a la Escuela de Palo Alto y que tiene un enfoque sistémico, siendo Paul Watzlawick uno de sus principales representantes. Esta teoría menciona que la Comunicación es un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc & Picard, 1992, p. 39 citado en Rizo, 2011, p.2), este concepto se relaciona directamente con el concepto de “sistema”, ya que explica que existen interrelaciones entre los elementos que la conforman.

Una de las contribuciones más importantes de la Escuela de Palo Alto y específicamente del enfoque sistémico, es que, según Rizo (2011), la comunicación responde a tres principios: el primero es conocido como el “principio de totalidad” que se refiere a que un sistema no solamente es la suma de componentes, sino que cuenta con sus características particulares, en segundo lugar se encuentra el “principio de causalidad circular”, este se refiere al comportamiento de las piezas que forman al sistema y dice que estas son parte de “acciones y retroacciones mutuas”, por último se encuentra el “principio de regulación”, que habla sobre la existencia de ciertas reglas que deben ser obedecidas y cumplidas por la comunicación y que contribuyen al equilibrio del sistema.

Una vez entendida la teoría de comunicación, se puede empezar a hablar sobre la Comunicación Corporativa, la cual para Ulloa, Apolo & Villalobos (2015) es entendida en tres tendencias: como un proceso, como algo instrumental y finalmente como estrategia. Sin embargo, la tendencia que más se aproxima a este estudio es la que la evidencia como estrategia, ya que se utilizará a la gestión estratégica de la comunicación interna como una herramienta clave para la elaboración del mismo. Además, para estos autores, “las empresas replantean sus estrategias con la finalidad de competir en una economía de servicios, en donde los intangibles reconfiguran la idea de valor y riqueza” (2015, p.4). De esta manera, se puede entender que la Comunicación Corporativa es “un concepto que integra aquellas prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por instituciones, organizaciones y empresas, especialmente aquellas de gran tamaño. Es un concepto genérico incluido y referido a la gestión de las organizaciones” (Álvarez, 2012, p. 15 citado en Ulloa, Apolo & Villalobos, 2015). En otras palabras se puede entender a la Comunicación Corporativa como la poder cumplir sus objetivos.

Siendo la identidad y la cultura una parte fundamental de la Comunicación Corporativa, a continuación se profundizará sobre estos conceptos.

1.2 Identidad y Cultura

1.2.1 Identidad: Definición, su naturaleza, elementos constitutivos, importancia y tipos

La identidad corporativa es aquella “percepción que una organización tiene sobre sí misma. Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa. Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distingan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás.” (Fernández & Vásquez, 2011, p. 4). Asimismo, la identidad contiene diferentes formas de expresión a través de las cuales la empresa refleja su personalidad, diciendo en otras palabras, la identidad en una empresa se revela en "lo que la organización realmente es". (Argota. 2015, p.3).

La identidad corporativa posee dos tipos naturalezas: la primera es “la del diseño y emisión según la cual la identidad es la presentación de sí mismo, en sus propia materialidad, total y directamente con su sola presencia, que hacen las cosas y los seres de la naturaleza a partir de la unidad integrada entre sustancia, función y forma” (Costa, 1994, citado en Ramírez, 2005, p.18).

La segunda, es de la identificación, que “consiste en la percepción de la identidad, deviene una relación entre lo identificado y una serie de ideas; primeramente una serie de asociaciones empíricas de ideas y en un segundo nivel de percepción a una serie de asociaciones psicológicas de ideas, ligadas éstas a la cosa percibida en forma de ‘atributos” (Costa, 1994, citado en Ramírez, 2005, p.18). En la identificación, “se ligan la forma, en tanto que estímulo perceptivo y ésta conduce mentalmente a la función y a la sustancia de la cosa percibida” (Ramírez, 2005, p.18)

Según la teoría existen tres elementos fundamentales que forman parte de la identidad corporativa, estos son: “el comportamiento, el simbolismo y la comunicación” debido a que cada uno de estos componentes ejecuta funciones identificativas e indispensables en la empresa. A continuación se definirá y explicará cada uno de estos elementos:

- Comportamiento: El comportamiento “define un conjunto de conductas que la organización tiene en su quehacer, que se muestran en sus funciones, la función productiva, innovativa, administrativa, comercializadora, etc.”(Ramírez, 2005, p. 15)
- Simbolismo: “Por simbolismo se entiende toda expresión visual de una empresa, lo cual incluye el sistema de identidad visual corporativa (logotipo, nombre, eslogan, color y tipografía), la estética corporativa (arquitectura, diseño interior o mobiliario, entre otros) y la apariencia del personal” (Pérez & Rodríguez, 2014, p. 106).
- Comunicación: “La comunicación como componente de la identidad corporativa parte de las políticas, objetivos y estrategias comunicacionales y desarrolla su propia funciones y formas, mediante planes, programas y proyectos” (Ramírez, 2005, p. 16)

Sin embargo, existen varios autores que mencionan que hay un cuarto elemento conocido como la filosofía empresarial, que “es el que le otorga el carácter diferenciador que toda identidad debe tener para ser reconocida, precisamente el reconocimiento se da en quien percibe y no en quien diseña y emite.”(Ramírez, 2005, p. 15). Esta filosofía empresarial tiene como principales elementos:

- Misión: se caracteriza porque contiene los objetivos de la empresa, es decir, hace referencia a las actividades diarias que esta realiza, además expresa la razón por la que la organización existe.
- Visión: en ella se menciona hacia dónde quiere llegar la empresa, cuáles son sus metas a largo plazo; es la expectativa ideal que se plantea la organización.
- Valores: son los distintivos propios de cada organización, a través de ellos la empresa refleja las cualidades que le caracterizan. Un ejemplo puede ser: el respeto y la puntualidad

De la misma manera, Joan Costa propone un triángulo relacional entre “la sustancia, la función y la forma” (1994, p.4), este triángulo relacional presenta prácticamente los mismos elementos mencionados anteriormente, con la única diferencia que utiliza otra terminología para referirse a los mismos. Es así que, al hablar de la sustancia dentro de la empresa se refiere a los valores, la misión y la visión, los cuales representan a la filosofía empresarial; por otro lado, la función es en pocas palabras el comportamiento; finalmente, la forma hace referencia a los diferentes elementos visuales de la organización, también conocida como identidad visual.

Luego de haber profundizado en la definición y en los elementos constitutivos de la identidad corporativa, es esencial comenzar a hablar sobre la importancia que esta tiene. Según Perozo, la identidad corporativa es de suma importancia en las empresas, ya que “una organización con una identidad corporativa fuerte y convincente, puede lograr mucho más con distintos públicos objetivos” (2006, p. 3) además hace referencia al autor Van Riel (1997) y menciona que la identidad corporativa puede ser efectiva y fuerte de cuatro diferentes maneras:

- Incrementar la motivación en sus trabajadores, ya que una identidad corporativa considerada fuerte logra un sentimiento de pertenencia, es decir un “nosotros” y de esta manera los empleados puedan identificarse con la organización.
- Inspirar y sobretodo conseguir la confianza de los públicos externos de la organización. Si una empresa refleja una identidad fuerte y eficaz, sus públicos objetivos crearán automáticamente una buena imagen de ella.
- Es importante estar conscientes del papel fundamental que juegan los clientes de una empresa, ya que gracias a ellos la empresa existe y se mantiene en funcionamiento.
- Se debe estar consciente también de que los proveedores son el segundo público más importante que tiene una organización, ya que ellos también intervienen en el funcionamiento de la misma

1.1.2 Tipos de identidad corporativa

Ortiz, menciona que existen cuatro tipos de identidad, los mismos que son catalogados como “sistemas de signos, los cuales además de encontrarse interconectados entre sí y entrelazados formando atributos únicos y dinámicos, son primordiales a la hora de generar personalidad en las organizaciones” (Costa, 2004, p. 127 y 128 citado en Ortiz, 2008, p.28). Estos son:

- **Identidad Verbal:** Se refiere al nombre de la empresa, por este motivo se lo reconoce como lingüístico. Además, este nombre debe ser registrado de manera legal y debe estar apartado por la ley.
- **Identidad Visual:** Es referente a la marca como tal de la empresa, es decir: colores corporativos y logotipo, también representa a las comunicaciones y manifestaciones de la organización.
- **Identidad Objetual:** “La personalidad corporativa que está reflejada en los productos que se venden en una determinada empresa conforman un aspecto de la identidad corporativa, la cual es entendida siempre como un factor diferencial en la construcción de la imagen” (Ortiz, 2008, p.29)

- Identidad Ambiental: Se refiere al ambiente de la empresa, en donde el público tanto interno como externo experimenta sus vivencias, además este tipo de identidad forma parte importante de la imagen global que refleja la organización.
- Identidad Cultural: “Se conjuga a través de la unidad estratégica empresarial y los sistemas de valores corporativos, que surgen de la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa” (Ortiz, 2008, p.29)

1.2.2 Cultura: Definición, elementos constitutivos y tipos

Partiendo de la definición de Vargas, quien dice que la cultura es “la manera de pensar, sentir y actuar de un grupo de personas que hacen parte de una organización, dependiendo de las costumbres inculcadas desde el mismo momento de ingresar a ella; por lo tanto, toda organización posee su propia cultura, sus propias creencias, sus propios valores, sus propias reglas” (2013, p.10) se puede entender que la cultura es la manera en la que un grupo de individuos se comporta en una empresa y que depende directamente de las costumbres que son inculcadas a partir de que estos individuos ingresan en la organización; además según Arellano, la cultura “parte de dos tipos de relaciones: humanas y laborales. La primera encaminada a reconocer a los sujetos como personas que aportan y desarrollan proyectos individuales dentro de la organización, y la segunda, como trabajadores que deben producir resultados positivos en cada jornada laboral”(2010, p.2).

La cultura tiene varios elementos que la constituyen, pero entre los más relevantes están: “las creencias, los ritos, los mitos, el comportamiento de los individuos y el compartimiento de valores” (Arellano, 2010, p.2). Para poder comprenderlos de mejor manera, de debe realizar una breve explicación de cada uno de ellos. Para comenzar, las creencias de la empresa “son la esencia de la cultura organizacional, son importantes porque condicionan acciones, comportamientos, percepciones e interpretaciones de los miembros de la

organización” (González, 2002, p.116). En seguida se encuentran los ritos que según González (2002) son un suceso o una serie de hechos que son considerados simbólicos en la empresa, suelen ser repetidos con constancia y además se presentan de acuerdo a determinadas situaciones, las cuales suelen ser, por lo general, de carácter obligatorio. En cuanto a los mitos, según la misma autora mencionada anteriormente, estos son historias o leyendas que con el pasar del tiempo son compartidos por los miembros de una empresa y al pasar de los años suelen tomar mucho más fuerzas e importancia. En cuanto al comportamiento de los individuos, según Rosales, Montilla & Moreno (2009) se refiere principalmente a las actitudes que tienen los trabajadores en la organización, la manera cómo se comportan y las interacciones que existen entre ellos. Finalmente, los valores compartidos, según Arellano (2002) son los ejes de conducta que se establecen en una empresa y son reconocidos y socializados por los empleados.

Después de haber detallado la definición y elementos constitutivos de la cultura corporativa, es importante conocer qué tipos de cultura existen, es así como Andrade menciona que:

La cultura es considerada fuerte si: “los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y los valores están jerarquizados en función de su importancia.” (Andrade, 1996, p.3).

De la misma manera, dice que la cultura es vista como funcional cuando: “permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo” (Andrade, 1996, p.3).

Un tiempo después, Contreras (2007) utiliza los mismos tipos de cultura en su estudio, sin embargo este autor realiza una nueva propuesta y plantea un cruce de variables entre ellas:

- Débil-disfuncional: “cuando en ella existen pocos significados compartidos. Cuenta con gran dispersión en la percepción de la realidad y el comportamiento de los integrantes de la organización.” (Contreras, 2007, p.1)
- Fuerte-disfuncional: “existen significados compartidos. La cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio” (Contreras, 2007, p.1)
- Débil-funcional: “hay pocos significados compartidos. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.” (Contreras, 2007, p.1)
- Fuerte-funcional: "hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano” (Contreras, 2007, p.1)

Para los autores Guadalupe, Guerrero, Machado & Cedeño la cultura consigue hacer más fácil o difícil la solución de los distintos problemas que tienen relación con la “adaptación al entorno y la integración interna” (2009, p.2).

- La adaptación externa “comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección” (Guadalupe, et, al, 2009, p.2)
- La integración interna “involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización” entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.” (Guadalupe, et, al, 2009,p.2)

1.3 Gestión estratégica de comunicación interna

Gestionar estratégicamente la comunicación interna en una empresa “presume romper los paradigmas tradicionales y empezar a darle la importancia que esta amerita, ya que crea un valor intangible que unido a la estrategia corporativa genera cambios profundos y duraderos que permiten estructurar un sistema de dirección que esté guiado por las bases de la comunicación y que garantice el éxito de la empresa.” (Arbeláez, Calderón & Moreno, 2014, p.7). En este sentido, se puede decir que la gestión estratégica de la comunicación interna “permite la eficiencia en los procesos y mayor competitividad de la organización, al igual que da la oportunidad de que se establezca cohesión entre los trabajadores y los grupos de trabajo y así generar conocimiento mutuo que motive a los empleados en sus labores cotidianas” (Arbeláez, Calderón y Moreno, 2014, p.6).

Además, según Morales “la gestión de la comunicación interna dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto” (2011, p.1) a partir de esta idea se puede entender que esta gestión, siendo aplicada adecuadamente, sirve de ayuda para disminuir los posibles riesgos que se pueden presentar en la empresa y logra controlar los flujos de información. Pero para que esta gestión de la comunicación interna sea posible, “debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico” (Saló, 2010, p. 38)

Aunque la comunicación interna siempre ha existido en las organizaciones, “muchas empresas la confunden con un modelo de información unidireccional. Por el contrario, la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados.”(Morales, 2011, p. 2). Entendido esto, se puede señalar que la gestión de la comunicación interna no es un modelo de información unidireccional, ya que esta abarca a toda la organización, es decir a todos quienes la conforman.

Para lograr la correcta gestión de la comunicación interna, las empresas deben “diseñar y aplicar un plan de intervención en comunicación interna, el cual supone establecer ciertos criterios que permitan solventar cada uno de los problemas existentes en la organización” (Arbeláez, Calderón & Moreno, 2014, p.3). Al suponer estos criterios que son útiles para poder dar solución a los problemas que existen en la empresa, la gestión de la comunicación interna puede llegar a realizar una serie de cambios en las empresas a través del mejoramiento de la transmisión de información. Esta transmisión de información en una empresa “se sustenta en la existencia de un proceso de comunicación capaz de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización”. (Álvarez & Lesta, 2011, p.12)

1.3.1 Objetivos de la gestión estratégica de comunicación interna

Caprioiti (1998) propone un conjunto de objetivos para la gestión estratégica de comunicación interna; sin embargo, son cuatro los que sobresalen y que tienen más importancia:

- A nivel relacional, se trata de implementar una relación que sea considerada como clara y fluida entre los altos mandos y los empleados, esto se puede lograr a través de los canales más convenientes en la empresa.
- En el nivel operativo, se busca hacer más fácil y factible el intercambio y la circulación de la información entre las distintas categorías de la organización, consiguiendo de esta manera un raído y dinámico funcionamiento en los distintos departamentos, además obtener una mejor organización y coordinación entre ellos.
- En el nivel motivacional, la meta es alcanzar la dinamización y motivación del trabajo de los empleados de la empresa, favoreciendo así a la creación de un clima laboral que sea agradable para todos y logre

una excelente calidad y productividad en la labor de los trabajadores, además optimizar la competitividad de la empresa.

- En el nivel actitudinal, se pretende que los miembros de la organización acepten y se integren a la filosofía empresarial, a los valores corporativos y a los objetivos principales de la organización. Además, se trata de construir y sobretodo conservar una imagen de la compañía que sea positiva en los empleados.

1.3.2 Tipos de comunicación interna

Según Cañeque, Cabezas & Fernández (2008) existen dos tipos de comunicación interna: la comunicación formal y la comunicación informal:

Comunicación Formal: Este tipo de comunicación es planificada y sobretodo estructurada siempre con anterioridad, además esta puede presentarse de cuatro maneras:

- Comunicación descendente: Procede desde los altos mandos hacia todos los trabajadores que forman parte de la empresa. Esta comunicación, la mayoría de veces, es eficaz si se gestiona de la manera adecuada y con el mensaje correcto.
- Comunicación ascendente: Esta se caracteriza porque viene desde los trabajadores hacia los altos mandos de la organización, con esta se puede transmitir todos aquellos requerimientos, opiniones, y/o inquietudes que los empleados tienen hacia la directiva. De esta manera “se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos” (Cañeque, Cabezas & Fernández, 2008, p. 25)
- Comunicación horizontal: Esta comunicación se diferencia porque es la que fluye entre los empleados de una organización; es decir, entre un mismo nivel jerárquico, este tipo de comunicación es fundamental ya que sirve de ayuda para mejorar la relación entre los trabajadores de la empresa.

- Comunicación transversal: Este tipo de comunicación surge también entre los miembros de la empresa; sin embargo, se diferencia de la horizontal porque los empleados no se encuentran en un mismo nivel jerárquico, en esta comunicación se pueden compartir los diferentes tipos de conocimiento que poseen los miembros de la organización.

Comunicación Informal: “Este tipo de comunicación obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. Por lo general es personal y no está regulada, por lo que supone una especie de ‘arma de doble filo” (Cañeque, Cabezas & Fernández, 2008, p. 25). Sin embargo, la comunicación informal es muy necesaria e importante para lograr la integración entre los miembros que pertenecen a una empresa, ya que al no ser tan formal, el público interno se siente más en confianza y puede mejorar sus relaciones. Por otro, una de las desventajas de este tipo de comunicación es que puede generar diferentes tipos de conflictos como rumores que podrían llegar a perjudicar a personas o a la empresa en general

Ya entendidos los tipos de comunicación interna que existen, es hora de entender cómo se aplica la gestión estratégica de la comunicación interna en las empresas. Es así como (Saló, 2010, p.37) dice que “en primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, las cuales dependen absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar” Esta autora menciona también que es primordial tener en cuenta que los empleados siempre son el primer público de la organización.

Para hacer comunicación interna, “la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo. Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional” (Saló, 2010, p.39). Una vez realizado el estudio sobre la empresa, se podrá encontrar: sus puntos fuertes y también los débiles, “las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de

dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe” (Saló, 2010, p.39). De esta manera, cada una de estas características encontradas, nos servirán para crear las correctas estrategias, que deberán ser realizadas en relación con su público, para poder proponer mejoras en la empresa y obtener el resultado deseado.

Finalmente, para lograr explicarlo de una mejor manera, Saló propone cinco fases para la gestión de la comunicación interna: “estudio del estado de la comunicación, análisis de factores que intervienen, elaboración del plan de comunicación interna, establecer un programa de aplicación o fases, implementación progresiva del plan y por último la evaluación del mismo” (2008, p. 40)

En resumen, se puede evidenciar que la gestión estratégica de la comunicación interna es una de las actividades claves y principales que se debe realizar en las empresas, ya que al ser utilizada y sobretodo aprovechada en su totalidad, obtiene una serie de beneficios para las mismas, entre los principales se encuentran: ayuda a reducir los flujos de información que no pueden ser controlados, lo que a su vez disminuye el grado de riesgo de un posible conflicto; además, integra a todos los niveles jerárquicos de la organización, ya que va dirigida hacia todo el público que forma parte de la misma y de esta manera mejora las relaciones que existen entre estos. Por último, el paso más importante para lograr apropiadamente la gestión estratégica de la comunicación interna, es diseñar e implementar un plan de comunicación interna, el mismo que propone una serie de estrategias elaboradas pertinentemente, que sirven para dar solución a los problemas comunicacionales que existen en la empresa.

1.4 Gestión de comunicación interna para la identidad y la cultura

Luego de haber entrado más a fondo en las dos primeras categorías sobre identidad, cultura y la gestión estratégica de comunicación interna, es importante comenzar con la tercera y última, que abarca a todos los elementos

mencionados anteriormente. Para comenzar, se puede partir de la idea que “la gestión del sistema de comunicación interna, ayuda a lograr todos los objetivos de la empresa, ya que permite la unión y compromiso de los grupos que la conforman, contribuyendo a un mejor desempeño de la misma. Además de conformar la personalidad de la organización, su realidad, su manera de percibirse y el comportamiento de los empleados, es decir, la identidad y la cultura corporativa” (Rosales, Montilla & Moreno, 2010, p.9). Con esta idea se puede entender que la gestión de la comunicación interna es un pilar importante en la empresa, ya que con esta se puede notar mejoras en las relaciones de los empleados y en su desempeño; de la misma manera, ayuda a alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

Según Rosales, Montilla & Moreno, la correcta gestión de la comunicación interna para la identidad y la cultura corporativa “supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los miembros de la organización, en un mismo sentido, a una sola voz. Donde todo se corresponda con una ética común y un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la institución” (2009, p. 10). En este sentido, la gestión de la comunicación interna en la organización logra crear normas para el público interno, con el fin de que todos vayan en una misma dirección y así, poder gestionar la identidad y la cultura corporativa. Además, en todas las empresas, la identidad y la cultura son consideradas elementos esenciales que se pueden utilizar de manera estratégica en la comunicación interna, debido a que en la actualidad son los componentes claves en la organización.

“La comunicación interna es la base de los procesos administrativos al facilitar el intercambio de información, la interacción entre los miembros y la construcción de la identidad y la cultura corporativa de la organización. De igual forma busca apoyar la estrategia de la empresa, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones de la dirección” (Arbeláez, Calderón y Moreno, 2014, p.3). En conclusión, la gestión de la comunicación es esencial en el intercambio de información que existe entre el público interno que pertenece a la empresa, de la misma manera, interviene directamente en la construcción de la identidad y la cultura corporativa, las mismas que

necesitan de las estrategias correctas para poder ser manejadas adecuadamente.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL TEMA

En este capítulo se presenta de manera resumida lo que es la empresa Pacifpetrol Quito; su filosofía y estrategia corporativa. Además se explica la situación actual en la que se encuentra la empresa, sus problemas, causas y efectos. Asimismo, se presenta las poblaciones que fueron seleccionadas previamente, las técnicas de muestreo que se utilizarán y las respectivas herramientas que servirán para el estudio. Finalmente se realiza la interpretación de datos, resultado de la investigación.

2.1 La Empresa

“Pacifpetrol es una empresa industrial petrolera con personería jurídica, autonomía administrativa, y con patrimonio propio e independiente, con operaciones en exploración y producción. En su organización interna y en sus relaciones con terceros funciona como una sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos” (Pacifpetrol, 2013, p.1)

Filosofía Empresarial

Misión

“Producir hidrocarburos trabajando en equipo para generar riqueza sustentable”
(Pacifpetrol, 2013, p.1)

Visión

“Ser un referente en la industria caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad, con responsabilidad social y ambiental trabajando en equipo en un excelente clima laboral” (Pacifpetrol, 2013, p.1)

Valores

- Integridad
- Confianza
- Responsabilidad
- Compromiso

Cultura de Liderazgo

El liderazgo de los altos mandos contribuye positivamente en la cultura empresarial; por esta razón, se propone el siguiente conjunto de atributos que caracteriza a Pacifpetrol Quito en cuanto a la cultura de liderazgo:



Figura 1. Gráfico sobre la Cultura de Liderazgo y sus características. Tomado de Pacifpetrol, 2013

Estrategia Corporativa

“Somos de los que no vemos problemas, sino desafíos” (Pacifpetrol, 2013, p.1)

“La actitud y el estado de ánimo son determinantes y claves para alcanzar las metas” (Pacifpetrol, 2013, p.1). Es por esto que se debe buscar ese impulso y esa motivación que ayudan a que quienes forman parte de la empresa se levanten cada día y les permita confiar en ellos mismos y en el potencial que les caracteriza.

Pacifpetrol Quito busca personas experimentadas y sobretodo competentes que se sientan comprometidas con los valores corporativos de la empresa, ya que todo el talento que los identifica tiene que ser educado y guiado de la mano de estos valores. En el siglo actual se vive en una época que tiene como principal característica el comportamiento, por lo que según Pacifpetrol “crear valor comienza por abrazar valores. La nueva moneda es la coherencia en las conductas (INTEGRIDAD)” (2013, p.1)

La empresa necesita gente que se defina y se considere como un líder, que sea íntegra; es decir, que incorpore sus emociones, sus conductas, sus metas y sus creencias. Personas que no busquen solamente un trabajo, sino que encuentren en él un desafío, que se sientan apasionadas por lo que hacen y que disfruten más del transcurso del empleo, antes que los beneficios y la meta que este tiene.

“Los líderes debemos concentrarnos en las personas a la hora de diseñar y poner en marcha el plan estratégico, y debemos entender que las organizaciones no son máquinas; tienen corazón y alma, si no existiera el alma solamente habría organigrama” (Pacifpetrol, 2013, p.1).

En Pacifpetrol Quito se trabaja los siguientes preceptos:

- “Si realmente creemos que podemos, vamos a poder, lo que creemos es lo que creamos.” (2013, p.1)
- “Si hacemos lo que creemos algún día vamos a ver lo que soñamos.” (2013, p.1)
- “Un grupo que tiene y comparte un entusiasmo colectivo se transforma en equipo. Y nosotros vamos en camino a convertirnos en UN GRAN EQUIPO.” (2013, p.1)

2.2 El Problema

En la actualidad, las empresas se encuentran orientadas a fortalecer la comunicación interna, la identidad y la cultura, las cuales para Perozo (2010) son ejes fundamentales que constituyen relevancia estratégica como instrumentos de gestión de todos los procesos dinámicos de una institución moderna. Las organizaciones se han percatado de la efectividad que presentan los planes de comunicación interna, enfocados en la cultura y en la identidad, ya que son base primordial en la empresa.

El presente tema de estudio analizará la gestión de la comunicación interna, que es una variable que se refiere a “una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantía su funcionamiento, además mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación”(Álvarez, 2011, p.2) y, al mismo tiempo, estudiará su aplicación en la identidad que para Graciela Perozo se refiere a “la personalidad que es construida por la organización”(2010, p.4) y en la cultura que es conocida como un conjunto de significados compartidos entre los miembros de la empresa y que, a su vez, ayudan a distinguir una organización de otra.

Al determinar la relación de estas variables se podrá ofrecer una notable mejora en la comunicación interna de Pacifpetrol Quito, ya que se podrá

gestionar estratégicamente su identidad, su cultura y sus respectivos elementos constitutivos.

En cuanto a la situación actual de Pacifpetrol Quito, al ser una empresa que se dedica al comercio del petróleo, cuenta con un departamento encargado exclusivamente de la comunicación de la empresa y, si bien es cierto que este mantiene a la identidad y a la cultura como parte fundamental del mismo, el problema radica en que no se las ha incluido como parte de un proceso de gestión de comunicación interna a partir de sus elementos constitutivos y esto se produce en ocasiones por la falta de capacitación en el personal de comunicación, lo que da lugar a que el contenido del mensaje comunicacional no logre el impacto deseado, viéndose afectada principalmente la identidad de sus miembros con la empresa y su comportamiento con la cultura organizacional.

2.3 La Investigación

El tipo de estudio que se utilizará en la investigación será el que se conoce como mixto o multimodal. Este enfoque “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”(Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.546). Además, el alcance del diseño de este estudio es exploratorio y diagnóstico; un estudio es exploratorio cuando su objetivo es “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”(Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p.85); de la misma manera, Hernández, Fernández y Baptista (2010) entienden al estudio diagnóstico como un estudio cuyo objetivo es obtener resultados luego de realizar la respectiva investigación, evaluación y el análisis sobre un tema propuesto.

Asimismo, este estudio es de tipo proyectivo, el cual “consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar determinadas situaciones” (Hurtado, 2010, p.10).

Tabla 1

Tabla de Poblaciones

N°	POBLACIÓN	UNIVERSO	CARACTERÍSTICAS	TÉCNICA DE MUESTREO	MUESTRA
1	Coordinador or Desarrollo Humano	1	Es uno de los altos mandos de la empresa, tiene la potestad de tomar las decisiones en beneficio de la misma	Censo	1
2	Jefes de Área	7	Se encargan de realizar la dirección y coordinación de cada área o departamento	Censo	7
3	Empleados de la empresa	60	Son los que realizan las actividades diarias de la empresa, es decir la parte operativa de la misma	Censo	60
4	Comunicador or Corporativo	1	Es la persona encargada de la gestión de comunicación en la empresa	Censo	1

Tabla 2

Herramientas a utilizar

Población	Herramienta	Objetivo al que responde
Coordinador Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estructurada • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo Específico #1: Identificar los elementos constitutivos de la identidad y de la cultura que tiene la empresa Pacifpetrol Quito. • Objetivo Específico #3: Identificar los elementos constitutivos de la identidad y la cultura que son reconocidos por el público interno de la empresa Pacifpetrol Quito.
Jefes de Área	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo Específico #3: Identificar los elementos constitutivos de la identidad y la cultura que son reconocidos por el público interno de la empresa Pacifpetrol Quito.
Empleados de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo Específico #3: Identificar los elementos constitutivos de la identidad y la cultura que son reconocidos por el público interno de la empresa Pacifpetrol Quito.
Comunicador Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi-estructurada • Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo Específico #2: Analizar la gestión de la comunicación interna en la empresa Pacifpetrol Quito. • Objetivo Específico #3: Identificar los elementos constitutivos de la identidad y la cultura que son reconocidos por el público interno de la empresa Pacifpetrol Quito.

2.4 Interpretación de Datos

El análisis se desarrollará a partir de la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos.

Para la sistematización de información cuantitativa se utilizará la estadística descriptiva, la misma que “se encarga de la recolección, agrupación y presentación de los datos de una manera tal que los describa fácil y rápidamente” (Área Estadística USAC, 2011, p.4). Por otro lado, para la sistematización de la información cualitativa se realizará un análisis por categorías, esto permitirá “agrupar la información obtenida que concentra las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso” (Fernández, 2010, p.4).

Para la triangulación de datos, se utilizaron tres categorías, las cuales fueron establecidas en el primer capítulo, es decir: identidad y cultura, gestión estratégica de comunicación interna y finalmente la gestión de comunicación interna para la identidad y la cultura. Estas categorías fueron elaboradas a partir de los objetivos de la investigación y el desarrollo. Esto será de ayuda para difundir el estado de la comunicación de la empresa, para de esta manera generar un plan que permita dar solución a los problemas detectados en la misma.

Antes de empezar con los resultados obtenidos por cada categoría, es importante mostrar los resultados de las dos primeras preguntas de la encuesta realizada a los empleados de Pacifpetrol Quito, las mismas que sirvieron para más adelante relacionarlas con otras preguntas. La muestra para la encuesta fue de 60 personas.

En cuanto a la primera parte, se pidió a los encuestados que indiquen el área a la que pertenecen; se pudo evidenciar que un 2% de los trabajadores encuestados pertenece al área de Comunicación, otro 2% es parte de

Contabilidad, el 15% de Control de documentos, un 2% es de Gerencia, el 10% de Finanzas, un 7% del área de Presupuesto, un 10% perteneciente a Desarrollo Humano, el 3% de Administración, el 28% que, representa la mayoría, forma parte de Operaciones, un 13% son de Compras, el 3% de MACSS, y finalmente un 5% que corresponde a Proyectos. Se puede concluir que fueron 12 las áreas encuestadas, las mismas que darán pauta a la situación comunicacional actual de la empresa.

En la segunda pregunta del cuestionario aplicado, se solicitó que seleccionen el tiempo de servicio que llevan trabajando en la organización. Presentando así 4 opciones de respuesta. La primera, que es menos de 1 año, a la cual respondió el 28% de los encuestados. La segunda, que es de 1 a 3 años, la misma que fue respondida por un 33%, es decir la mayoría. La tercera, de 4 a 6 años, que representa un 32%. Finalmente, de 10 años en adelante, a la cual respondió únicamente el 7%.

Una vez presentados los resultados de estas preguntas consideradas claves en el cuestionario, se da paso al análisis de las diferentes categorías

2.4.1 Identidad y Cultura

Para poder profundizar en la información sobre la identidad corporativa y sus elementos constitutivos en Pacifpetrol Quito, se formularon preguntas fundamentales en la encuesta que fue aplicada a los trabajadores de la organización. Para empezar, se pusieron tres enunciados similares y se pidió a los encuestados que eligieran el que, a su parecer, correspondía a la misión de la empresa; el 25% seleccionó la primera opción, el 3% la segunda y el 72% la tercera, cabe mencionar que el enunciado correcto se encontraba en la tercera opción, es importante señalar que la mayoría escogió la respuesta correcta, sin embargo, hubo un poco de confusión con el primer enunciado. Como se menciona en el primer capítulo: la misión se caracteriza por contener los objetivos de la empresa, es decir, hace referencia a las actividades diarias que ésta realiza, además expresa la razón por la que la organización existe.

A continuación se hizo referencia a la visión de la empresa, esta pregunta cuenta con dos partes; la primera, donde se averiguó si conocían la visión de la empresa, en la cual el 83% dijo que sí y el 17% dijo que no y la segunda, en la cual se requería que si su respuesta fue positiva, la describieran con sus propias palabras; se pudo apreciar que todos los que pasaron a esta parte de la pregunta también conocen con claridad la visión de la empresa y es fundamental aclarar que la pudieron detallar con sus palabras.

Al seguir con los elementos constitutivos de la Identidad, es importante hablar sobre los valores corporativos que tiene la organización; por esta razón, se los incluyó también en el cuestionario; cabe señalar que la organización cuenta con cuatro principales valores corporativos: Integridad, Confianza, Responsabilidad y Compromiso; de esta manera se pidió a los trabajadores que en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, califiquen cómo perciben cada uno de los valores señalados; es así que para interpretar estas respuestas y hacerlo más entendible, se tabuló cada valor por separado. Para empezar, en cuanto a Integridad: un 45% lo calificó con 4, seguido de un 30% que escogió el 5, a continuación un 17% optó por el 3, y finalmente un 8% dijo que el 2; en este caso nadie seleccionó al 1 como respuesta. Al hablar de Confianza: el 42% consideró con el 4, el 22% coincidieron con el 3 y el 5 respectivamente y el 15% dijo que el 2, también en esta ocasión nadie escogió el 1. En responsabilidad: un 42% calificó con el 4, un 38% prefirió al 5, un 15% dijo 3, y solamente un 5% seleccionó el 2, nadie dijo el 1. Por último, en compromiso: un 38% señaló el 5, un 37% el 4, un 17% el 3, un 8% el 2 y en esta opción tampoco seleccionaron al 1. Luego de realizar esta tabulación y efectuar un análisis, se pudo determinar que el valor corporativo con mayor puntuación fue: compromiso, con estos resultados se procedió a realizar una consulta en la entrevista con Rosa Sigüencia, en la cual se preguntó si a su criterio, considera necesario inculcar los dos valores que no fueron considerados como importantes, ante lo que respondió que: “toda la gente debería sentir el mismo grado de importancia por cada valor, no unos más ni unos menos” (Sigüencia, 2016). Tal como se señaló en el primer capítulo, los

valores son los distintivos propios de cada organización, a través de ellos la empresa refleja las cualidades que mantiene en práctica.

Los objetivos empresariales son identificados como parte primordial de la identidad, es así como se consultó a los trabajadores si los directivos han compartido los objetivos y metas de la organización con ellos, el 90% dijo que sí y el 10% indicó que no. Estos resultados no concuerdan del todo con la entrevista que se realizó a la Coordinadora de Desarrollo Humano, ya que ella considera que: “creo que en eso tenemos una oportunidad de mejora porque podríamos tener objetivos que los podamos conocer antes de lo que nosotros manejamos el presupuesto que es en septiembre, si pudiéramos tener los objetivos previo al presupuesto tal vez seríamos más eficientes”(Ruiz, 2016). Siguiendo con los objetivos, se planteó otra pregunta sobre los mismos, en esta ocasión se averiguó a los empleados si consideran que los objetivos de cada área aportan al logro del objetivo macro de la organización; el 92% contestó que sí y únicamente el 8% consideró que no; a las personas que dijeron que no se les preguntó el porqué de su respuesta y supieron reconocer que no conocen los objetivos de cada área, que falta conocimiento del negocio por parte de la mayoría de las áreas y que no todos los objetivos se cumplen al 100%.

También se consultó a los empleados si reciben reconocimientos por su trabajo, el 52% señaló que sí y el 48% manifestó que no; si bien la mayoría optó por el sí, es evidente que un porcentaje alto de encuestados reveló que no, esto va de la mano con la entrevista que se realizó a la Coordinadora de Desarrollo Humano, quien mencionó: “contamos con reconocimientos corporativos, pero más pequeños por los objetivos realizados, por los pequeños logros digamos, eso todavía no lo tenemos; es un plan que estamos trabajando para el siguiente año, entonces es algo que sí lo tenemos enfocado, tiene que ver mucho con lo que sería la gestión del desempeño, para que la gente tenga más enfoque en la cultura y en los objetivos, y fusionando esas dos cosas tener también una cultura de reconocimiento” (Ruiz, 2016). Finalmente, se buscó conocer el motivo que llevó a los encuestados a trabajar en Pacifpetrol Quito,

en donde se presentó cuatro opciones de respuesta y adicionalmente un casillero que decía otro, un 35% dijo que le permite crecer laboralmente, un 30% mencionó que por los beneficios que le ofrece, un 17% supo decir que por el prestigio de la empresa, un 11% por la trayectoria de la empresa, solamente el 7% optó por la opción otro, en la cual manifestaron que fue por: la estabilidad laboral, la superación, la apertura a ser creativos y a desarrollar proyectos, la oportunidad para continuar con los estudios, la flexibilidad, aprendizaje y confianza; es importante destacar que la mayoría piensa que la empresa la permite crecer laboralmente, y esto es una ventaja para la misma.

Después de exponer los resultados sobre identidad, es preciso comenzar con el cruce de variables que se efectuó en la misma. Primero, se unió la pregunta 1 con la pregunta 6 del cuestionario, es decir, el área a la que pertenecen los empleados y la que averigua si consideran que los objetivos de cada área aportan al logro del objetivo macro de la organización. En Comunicación el total dijo que sí; en Contabilidad todos dijeron que sí; en el área de Control de Documentos, casi todos mencionaron que sí; en Gerencia que es únicamente el 2% mencionaron que sí; En Finanzas el sí fue el más seleccionado; en Presupuesto, hubo igualdad entre el sí y el no, con un 3%; en Desarrollo Humano, la mayoría dijo que sí; los de Administración dijeron en su totalidad que sí; Operaciones mencionaron prácticamente todos que sí; en el área de Compras, todos indicaron que sí; MACSS, el 3% que sí; Proyectos, que equivale al 5% de los encuestados, dijo el 3% que sí y solamente el 2% que no. Se puede observar que la mayoría de áreas comentó que sí, siendo las más representativas Operaciones, Compras y Control de Documentos. Continuando con el tema de objetivos, existe otra pregunta que dice: ¿los directivos han compartido con usted los objetivos y metas de la organización?; la misma fue cruzada con el área de los empleados y juntas arrojaron los siguientes resultados: áreas como Operaciones, Control de Documentos y Finanzas, eligieron en su mayoría al sí como respuesta; por otro lado áreas como Proyectos y Presupuesto tuvieron un alto porcentaje de no, cabe recordar que el total de encuestados que respondieron que no fue del 8%.

Una de las preguntas fundamentales de la encuesta es la que se refiere a la misión de la empresa, en esta existen tres diferentes enunciados y los trabajadores escogieron el que consideraban que era el correcto. Con la finalidad de conocer cuáles son los empleados que más conocen la empresa y las que menos lo hacen, se hizo un cruce de variables con la pregunta número 2 que se refiere al tiempo de servicio. Los empleados que más tienen conocimiento sobre la misión son los que llevan más de 10 años en la empresa, ya que todos escogieron la respuesta correcta; en cuanto a los trabajadores de 4 a 6 años, más de la mitad también contestó la respuesta correcta (26%), sin embargo un porcentaje bajo seleccionó el enunciado equivocado; los empleados que llevan menos de 1 año y los que van de 1 a 3 años tienen respuestas similares ya que en los dos casos un 10% escogió la respuesta equivocada y los demás la correcta, es decir la mayoría (18% y 22%).

Utilizando la pregunta 2 nuevamente, se hizo un nuevo cruce de variables, esta vez con la visión de la empresa: los empleados que llevan menos de 1 año en la empresa contestaron en su mayoría que sí la conocen (20%) y el 9% supo decir que no; aquellos que llevan de 1 a 3 años de servicio, dijeron que sí en un 28% y que no en un 5%; es un caso similar a los empleados de 3 a 6 años ya que ellos también optaron por el sí en un 28% y por el no en un 3%; finalmente, los encuestados de más de 10 años de servicio contestaron en su totalidad que sí la conocen. Es importante aclarar que nuevamente en esta pregunta los empleados de más de 10 años son los que más conocimiento tienen sobre Pacifpetrol Quito, ya que ninguno escogió al no como respuesta.

Al relacionar los años de servicio de los empleados con los valores corporativos de la organización, se obtuvo los siguientes resultados: los trabajadores de menos de un año en la empresa, reconocieron que el valor que más se percibe es integridad; por otro lado, los empleados que trabajan de 1 a 3 años, optaron por dar su calificación más alta a compromiso; los trabajadores de 4 a 6 años coincidieron y eligieron a compromiso como el valor que más se percibe; por último, los que llevan más de 10 años calificaron con el puntaje más alto a

responsabilidad. Cabe aludir que en esta pregunta se solicitó que califiquen cada valor en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto; para conocer los valores que más se perciben, se utilizó la tabla de cruce de variables de ambas preguntas y se realizó un análisis, tomando al 5 como el puntaje más representativo en cada categoría de años de servicio, de esta manera se identificó a compromiso como el valor con puntaje más alto.

Otro cruce de variables en cuanto a la identidad, fue efectuado entre la pregunta 2, que representa a los años de servicio y la 16 que dice: ¿recibe reconocimientos por su trabajo? Los empleados de menos de un año contestaron en su mayoría (23%) que sí; los de 1 a 3 años dijeron en un 18% que no; los de 4 a 6 años también mencionaron que no en un 18% y los de más de 10 años dijeron en un 7% que no, representando a la mayoría. Evidentemente, existe un porcentaje muy alto de empleados que contestaron que no reciben reconocimientos.

Finalmente, se vinculó los años de servicio con el motivo que les llevó a trabajar en la organización. El porcentaje más significativo (10%) en los trabajadores de menos de 1 año dijo que les permite crecer laboralmente; los de 1 a 3 años dijeron en su mayoría (5%) que por los beneficios que le ofrece; los de 4 a 6 años aludieron que les permite crecer laboralmente (18%); y los de 10 años en adelante escogieron los beneficios que ofrece. Realizando una suma entre los porcentajes más altos de cada categoría, se definió que el porcentaje más alto (35%) consideran que les permite crecer laboralmente.

Una vez expuestos los resultados y cruce de variables sobre la identidad, es preciso dar inicio a la cultura; antes de partir con los resultados sobre esta, es esencial recordar la definición de cultura, que fue mencionada en el capítulo anterior. Según Vargas, “es la manera de pensar, sentir y actuar de un grupo de personas que hacen parte de una organización, dependiendo de las costumbres inculcadas desde el mismo momento de ingresar a ella; por lo tanto, toda organización posee su propia cultura, sus propias creencias, sus propias reglas” (2013, p.10). Una vez entendido esto, una de las preguntas

sobre cultura fue que en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, los encuestados indiquen en qué grado se siente identificados con la cultura corporativa; un 48% contestó el 4, seguido de un 35% que prefirió el 5, un 15% seleccionó el 3, un 2% el 1 y nadie escogió al 2 como respuesta. Se puede considerar que los empleados sí se sienten identificados con la Cultura Corporativa, porque la mayoría optó por el 4; sin embargo, sería importante que los mismos se sientan identificados en un 100% con la cultura de la organización.

En la última pregunta del cuestionario se pidió a los trabajadores que ofrezcan sugerencias para mejorar la cultura corporativa en la empresa; al ser una pregunta abierta se codificó las respuestas agrupando las que tenían más similitudes; de esta manera, los encuestados dijeron: el 13% propuso incentivar la comunicación entre las diferentes áreas, el 12% planteó difundir los objetivos y proyectos, el 10% opinó que se deberían fomentar los valores corporativos dentro de la organización, el 3% manifestó que le gustaría que se realicen talleres dinámicos para la socialización de la cultura, el 2 % se repite en varias ocasiones con las siguientes sugerencias: sería importante mantener siempre el mensaje activo hasta generar hábitos de comportamiento, realizar controles periódicos (encuestas) a los empleados y acoger sugerencias, debe existir una cultura de liderazgo compartida y vivida, seguimiento y hechos entre lo que los líderes predicán vs lo que hacen, tener claridad en los niveles jerárquicos, tener paciencia y tiempo para lograr resultados, comunicación con medios mandos, la personalidad de cada trabajador debe reflejarse por su experiencia e historia en la compañía y conocer más del negocio tanto para la alta dirección como mandos medios; un 45% de los encuestados no dio ninguna sugerencia a la cultura corporativa.

Dentro de la cultura, también se debe incluir el cruce de variables efectuado. Es así como la pregunta 2 (tiempo de servicio en la organización) fue adjuntada a la 5 (en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿En qué grado se siente identificado con la cultura corporativa de la empresa?). Los empleados que pertenecen a Pacifpetrol Quito hace menos de un año, tuvieron

su porcentaje más alto (13%) en el 5; los de 1 a 3 años, optaron en su mayoría por el 4 (18%), los de 4 a 6 años escogieron en un 12% al 4 y al 5 respectivamente; los de 10 años en adelante, prefirieron el 4. Es claro que las opciones más escogidas por los encuestados fueron el 4 y el 5, por lo que se puede considerar que sí se sienten identificados con la cultura.

2.4.2 Gestión estratégica de Comunicación Interna

Al averiguar respecto a la gestión estratégica de comunicación interna de Pacifpetrol Quito, una de las preguntas más sobresalientes de esta categoría fue aquella que pretende conocer a través de qué medios se enteran los empleados de la información de la organización, en la cual un 29%, que representa a la mayoría dijo que es a través del correo institucional, seguido de reuniones y la revista institucional “Mes a Mes” que fueron seleccionadas por el mismo porcentaje del 22% , de la misma manera, un 10% dijo que la cartelera y finalmente las circulares, la página web, el boletín, la memoria anual, pantallas y conversaciones formales e informales, fueron respondidas por un porcentaje mínimo que sumado entre todo da un total de 17%.

A continuación se hizo énfasis en una pregunta similar a la anterior, con la única diferencia que, en esta ocasión, se preguntó a través de qué medio le gustaría recibir la información de la organización; en este punto, los resultados arrojaron respuestas similares, ya que la mayoría (19%) contestó que le gustaría enterarse a través del correo institucional, la novedad en esta pregunta es que el 13% respondió redes sociales, seguido de la opción whatsapp, la cual fue escogida por un 12%, un 11% escogió la opción revista institucional y otro 11% seleccionó las reuniones, el 10% dijo la cartelera. Finalmente, sumando un 24% contestó las opciones: circulares, página web, boletín y memoria anual. Se puede apreciar que en esta pregunta, las redes sociales, whatsapp, cartelera y correo institucional tuvieron un importante porcentaje, lo que demuestra que los empleados están interesados en estas nuevas opciones para recibir información de la empresa y además, en cuanto a los medios que ya existen, les gustaría fortalecerlos. Estos resultados concuerdan con los

criterios emitidos por Rosa Sigüencia, comunicadora corporativa de Pacifpetrol Quito, ya que en la entrevista realizada manifestó que la empresa no cuenta con redes sociales por el momento; pero, sin embargo, estaría dispuesta a implementarlas. “Nosotros como Pacifpetrol no tenemos un Facebook” (Sigüencia, 2016).

Otro punto importante de la comunicación interna de la empresa es la revista institucional “Mes a Mes”, que según Sigüencia (2016) es una revista que la empresa lleva hace cuatro años, es una edición mensual, en la cual se incorpora información acerca del desempeño de las áreas en los tres sitios de operación; además, se publica información de los procesos, e indicadores de seguridad industrial, de medio ambiente y producción; a más de temas culturales, informativos y sociales. Respecto a esta herramienta, se averiguó a los empleados si la información emitida en esta revista es de su interés, a lo que un 92% respondió que sí y solamente un 8% dijo que no, y al preguntarles a este mínimo de personas por qué no es de su interés, mencionaron: que es un resumen de lo que ya se conoce; que no existe la suficiente difusión de la misma; y que se deben proponer temas que ayuden a los lectores a conocer el eje de la empresa.

Un punto fundamental en esta categoría fue saber si los empleados se sienten escuchados cuando tienen dudas y/o sugerencias; el 73% dijo que sí se siente escuchado y el 27% dijo que no. Se puede advertir que la organización sí escucha a sus trabajadores, ya que más de la mitad contestó de manera afirmativa; nuevamente estos datos van de mano con la información que proporcionó la comunicadora corporativa de la empresa, ya que manifestó: “los empleados tienen el derecho, y la cultura de liderazgo les avala para que sí puedan decir las cosas directamente cuando sientan que esto va a afectar a la organización o en caso de que perciban que algo está mal, deben decirlo, entonces siempre hay la apertura necesaria”.

Una vez que se mostró los resultados de todas las preguntas que tienen relación con la gestión estratégica de comunicación interna, es preciso presentar los resultados del cruce de variables que se realizó en base a las dos primeras preguntas que fueron mencionadas anteriormente y las preguntas que fueron detalladas individualmente.

Primero, se efectuó un cruce entre las áreas en las que trabajan los empleados y los medios por los que se enteran de la información de la organización. El único trabajador encuestado del área de Comunicación, señaló que a través del correo institucional, reuniones, página web, revista institucional, memoria anual y, seleccionó la opción otro, especificando las pantallas; los empleados que pertenecen al área de Contabilidad dijeron en su totalidad que se enteran a través de la revista institucional; en cuanto al área Control de Documentos, la mayoría (5%) señaló la revista y el correo institucional respectivamente, un 4% dijo las reuniones y porcentajes más pequeños mencionaron la cartelera, circulares, boletín; en el área de Gerencia fue encuestada únicamente una persona, la cual dijo que lo hace mediante el correo institucional y la revista; en Presupuesto un 2% dijo que las reuniones, el correo institucional (1%) y cartelera (1%); en Desarrollo Humano el mayor porcentaje obtenido fue el correo institucional (2%); en Administración hubo igualdad entre el correo (2%) y la revista (2%); el área que más empleados tiene es Operaciones, en la que la mayoría contestó el correo institucional (10%) y la revista (9%); en cuanto a Compras y Ventas existió equidad entre el correo (3%) y las reuniones (3%); en MACSS, de la misma manera hubo un mismo porcentaje en la revista (1%) y reuniones (1%); finalmente, en Proyectos todos optaron por el correo institucional (3%). Después de evidenciar este cruce de variables se puede ver que en la mayoría de las áreas, los medios más elegidos fueron la revista y el correo institucional.

De la misma manera se relacionó a la pregunta que hace referencia a las áreas a las que pertenecen los trabajadores con la que consulta a través de qué medios les gustaría recibir la información. En esta ocasión, los resultados

variaron un poco; en Comunicación, el único encuestado seleccionó circulares, boletín, redes sociales y WhatsApp; en Contabilidad mencionaron únicamente a la revista; en Control de Documentos los medios más elegidos fueron redes sociales y WhatsApp; en Gerencia, la revista, la página y WhatsApp fueron escogidos por la única persona perteneciente a esta área; en Finanzas, optaron por circulares, reuniones, página web, revista, redes sociales y WhatsApp; por otro lado, en el área de Presupuesto, la opción más elegida fue el correo institucional; en Desarrollo Humano, el correo, la página, la revista, las redes sociales fueron las preferidas; en Administración, la cartelera, circulares, revista y redes sociales; en Operaciones, las opciones más votadas fueron el correo institucional y las redes sociales; en Compras y Contratos, los más elegidos fueron la página web y WhatsApp; en MACSS la cartelera obtuvo el porcentaje más alto; Por último, Proyectos optó en su mayoría por las redes sociales. Evidentemente, en esta ocasión, al agregar dos opciones de medios por los que se puede informar, los encuestados de todas las áreas prefirieron escogerlos en su mayoría.

Previamente se mostró los resultados de la pregunta que habla sobre el reglamento interno de la organización, en esta ocasión se volverá a hacer referencia a la misma, con la única diferencia que esta vez se cruzará con el tiempo de servicio de cada empleado encuestado, esto con el fin de descifrar los conocimientos de los empleados más antiguos vs con los de los nuevos. En primer lugar, los empleados que llevan menos de 1 año en la organización contestaron que sí conocen el reglamento interno en un 10%, y un 12% dijo que no; los que trabajan de 1 a 3 años contestaron que sí en un 15% y que no en un 18%; por otra parte, los de 4 a 6 años supieron decir que sí lo conocen en un 18% y que no un 13%; y en cuanto a los trabajadores que llevan de 10 años en adelante respondieron todos (7%) que sí lo conocen; evidentemente, los empleados más antiguos son los que más conocen sobre el reglamento interno, ya que ninguno escogió la opción No.

2.4.3 Gestión de Comunicación Interna para la Identidad y la Cultura

Para dar inicio a esta categoría, se incluye a la pregunta a través de la cual se solicitó a los empleados que en una escala de 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, califiquen la relación que tienen con sus altos mandos, en la cual la mayoría (40%) optó por el 3, un 38% escogió el 4, el 18% al 5 y, finalmente el 4% seleccionó entre 1 y 2. Se puede evidenciar, en consecuencia, que la relación entre empleados y altos mandos es regular, ya que la opción más seleccionada fue el 3; estos datos no coinciden en su totalidad con lo que Rosa Sigüencia indicó en la entrevista: “nosotros tenemos un grupo denominado ‘staff’, que son aproximadamente siete personas, que tienen cargo de jefatura y gerencias, el diálogo con ellos es abierto, no existe una línea tan marcada como en organizaciones antiguas” (Sigüencia, 2016); sin embargo, en una parte mencionó que depende mucho del líder que cada área tenga, ya que existen líderes más abiertos que otros, en este punto se podría mejorar esta relación para que sea percibida como excelente por parte de los trabajadores. Además, comentó: “nosotros como organización tenemos una comunicación vertical, tenemos una cultura de liderazgo que tiene siete comportamientos; uno de ellos menciona sobre la independencia de criterio” (Sigüencia, 2016) tal como se mencionó en el capítulo 1, según Cañeque, Cabezas & Fernández (2008) la comunicación vertical puede ser ascendente, que se caracteriza porque viene desde los trabajadores hacia los altos mandos de la organización, con esta se puede transmitir todos aquellos requerimientos, opiniones, y/o inquietudes que los empleados tienen hacia la directiva; y descendente cuando procede desde los altos mandos hacia todos los trabajadores que forman parte de la empresa. Esta comunicación, la mayoría de veces, es eficaz si se gestiona de manera adecuada y con el mensaje correcto. Por otro lado, se planteó la pregunta que pedía a los encuestados que califiquen en una escala del 1 al 5 la relación que tienen con sus compañeros de trabajo; en este caso, la mitad de los encuestados (50%), prefirió el 4, seguido del 42% que señaló el 5; por último, un 8% se fue por el 3, cabe mencionar que nadie escogió ni al 1 ni al 2 como respuesta; es evidente que la relación entre trabajadores es muy

buena, y hasta podría ser vista como excelente ya que más de la mitad prefirieron el 4 y el 5.

En cuanto al reglamento interno que tiene la organización, se consultó si lo conocían claramente; el 57% dijo que sí y el 43% dijo que no; en la segunda parte de esta pregunta se solicitó a los encuestados que las personas que dijeron que sí contestaran si lo ponen en práctica; casi todos los que respondieron que sí, dijeron nuevamente que sí lo ponen en práctica (91%), solamente el 9% dijo que no lo hace. Es importante aclarar que si bien la mayoría respondió que sí lo conoce, un porcentaje representativo dijo que no, lo que da una pauta de que se debe trabajar en aquello, es decir que se debe gestionar adecuadamente la comunicación interna para que se vea reflejado en la identidad y en la cultura.

Al realizar el cruce de variables de esta categoría, se encuentra la pregunta que solicita a los encuestados que califiquen del 1 al 5 la relación que tienen con sus compañeros, de la misma manera se asoció con las áreas de Pacifpetrol Quito; en el área de Comunicación el único empleado que participó en la encuesta escogió el 5 como respuesta; de la misma manera en Contabilidad, la única persona encuestada que pertenece a esta área seleccionó al 4; en Control de Documentos, la mayoría escogió el 4; la persona que es parte de Gerencia seleccionó el 4; en Finanzas se escogió al 4 y al 5 en un mismo porcentaje (5%); en Presupuesto, el más votado fue el 4; de la misma manera en Desarrollo Humano, el más elegido fue el 4; en cuanto a Administración, el 4 y el 5 fueron nuevamente los más elegidos por los participantes; en Operaciones el 5 fue el más seleccionado; por otro lado, Compras y Contratos eligieron al 3 y al 4 en el mismo porcentaje (3%) y al 5 en el porcentaje más alto; en MACSS el número más representativo es el 4. En último lugar, Proyectos seleccionaron al 5 en su mayoría. Se puede notar que los empleados que mejor relación tienen entre ellos son los que pertenecen a Compras y a Operaciones, debido a que seleccionaron, en su mayoría, a los porcentajes más altos (4 y 5).

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, Pacifpetrol Quito evidencia ser una organización que considera a la Comunicación Corporativa como parte importante de su gestión; sin embargo, aún faltan mejoras por realizar, ya que si bien se ejecutan acciones relacionadas a la comunicación interna, no cuentan con un plan establecido y, por ende, los empleados aún demuestran vacíos e inconformidades. Se debe recordar que es importante “diseñar y aplicar un plan de intervención en comunicación interna, el cual supone establecer ciertos criterios que permitan solventar cada uno de los problemas existentes en la organización” (Arbeláez, Calderón & Moreno, 2014, p.3).

Para empezar, al hablar de los participantes en la investigación, se concluye que la mayoría fueron del área de Operaciones; asimismo, los trabajadores que llevan entre 1 a 3 años. En cuanto a comunicación interna se refiere, es evidente que la empresa cuenta con varias herramientas que permiten transmitir información institucional a los empleados, tales como: pantallas, correo institucional, memoria anual, entre otras; sin embargo, después de la investigación realizada en el interior de la empresa, se pudo notar que si bien los empleados se mantienen informados a través de estos medios, les gustaría que sean fortalecidos con el fin de sentirse más a gusto con los mismos; además, mostraron interés en nuevas herramientas de comunicación, especialmente en redes sociales, por lo que se recomienda su implementación, haciendo énfasis en que esto beneficiaría a la comunicación informal de la empresa; en este punto, también se concluye que las herramientas más utilizadas y preferidas por los empleados son la revista institucional y el correo.

Cabe mencionar también los puntos favorables de la comunicación interna de Pacifpetrol Quito; en este sentido, la revista institucional “Mes a Mes” despierta interés por parte de los trabajadores; ya que en ella se publican artículos relacionados al eje de la empresa y además, otros temas atractivos como nutrición, cumpleaños del mes, etc. Por lo que se puede concluir que ésta se encuentra bien elaborada en cuanto a contenido y diseño se refiere.

La relación que tienen los empleados con sus altos mandos se puede considerar buena; sin embargo, lo ideal sería que los mismos la califiquen como excelente; por este motivo se recomienda mejorarla. Continuando con el tema de relaciones dentro de la empresa, se aprecia que los trabajadores de la organización tienen un excelente vínculo entre ellos, lo cual debería servir como una ventaja para lograr más beneficios en cuanto a la productividad.

Al hablar del reglamento interno de la organización, se detectó un problema ya que tan solo la mitad de los empleados supo expresar que lo conoce y la mitad restante, mencionó que no. En este punto, es vital que el 100% de los empleados tengan conocimiento de este importante instrumento y sobretodo que lo pongan en práctica; por este motivo, se recomienda a la empresa que se planteen acciones para su difusión y para que no quede solamente en palabras, sino para que lo usen en el día a día.

La empresa considera que sí escucha los comentarios y sugerencias de los empleados; sin embargo, un pequeño porcentaje no se siente tomado en cuenta al momento de expresarse. Una recomendación importante en este aspecto es que se considere a este mínimo de empleados y no se los deje de lado, es decir que se debe dar a conocer a los trabajadores de todas las áreas a quién deben dirigirse y cómo deben hacerlo; además, se recomienda la implementación de un buzón de sugerencias interno, con el fin de que el personal pueda expresar lo que piensa a través de comentarios y sugerencias.

En cuanto a la filosofía corporativa, que constituye la identidad de Pacifpetrol Quito, se puede concluir que la misión y la visión son conocidas en su mayoría por los empleados de la organización ya que supieron reconocerlas y mencionarlas efectivamente; sin embargo, se debe seguir socializando a las mismas, es por esto que se recomienda continuar haciendo énfasis al momento de comunicarlas; por otro lado, al hablar de los valores corporativos se descubrió un problema: los 4 valores existentes no se perciben en un mismo grado dentro de la empresa; es decir, que existe un valor que sobresale en esta lista: compromiso. Se sugiere hacer énfasis en todos los valores de la organización, se debe difundirlos y socializarlos, con el fin de que puedan ser

puestos en práctica, efectuando las acciones necesarias para llegar a los trabajadores; de esta manera, se podrá evitar conflictos a futuro. Tal como se señaló en el primer capítulo, los valores son los distintivos propios de cada organización, a través de ellos la empresa refleja las cualidades que le caracterizan.

Se concluye que los objetivos empresariales son manejados adecuadamente en la organización, ya que los directivos sí los comparten con sus empleados y además, los trabajadores consideran que los objetivos de cada área sí aportan al logro del objetivo macro de la empresa. Esto significa que los objetivos planteados son reconocidos por los empleados y que todos saben hacia qué dirección va Pacifpetrol Quito y todos ponen su grano de arena para cumplir con el objetivo empresarial.

También es esencial mencionar los reconocimientos a los trabajadores, en este punto se pudo observar que gran parte de los empleados no son reconocidos por su trabajo, por lo que se debe implementar nuevas formas de agradecimiento a los empleados por la labor realizada en el día a día; de esta manera, se puede lograr el comprometimiento de los empleados con Pacifpetrol Quito.

La razón que motivó a la mayoría de empleados a trabajar en la organización fue que les permite crecer laboralmente, es por esto que se sugiere no dejar de lado las oportunidades de crecimiento, ya que un empleado que va ascendiendo en la organización, será un empleado que cada día ponga su 100% en sus actividades diarias.

Al hablar de la cultura en la empresa, se puede llegar a la conclusión que el público interno de Pacifpetrol Quito sí se siente identificado con la misma. Por otro lado, dentro de las sugerencias más importantes que los trabajadores plantaron a la organización se encuentran: incentivar la comunicación entre las diferentes áreas, difundir los objetivos y proyectos, fomentar los valores corporativos dentro de la organización, realizar talleres dinámicos para la socialización de la cultura, realizar controles periódicos (encuestas) a los

empleados y acoger sugerencias, existir una cultura de liderazgo compartida y vivida. Es así, que se recomienda tomar en cuenta estos consejos propuestos por los mismos empleados; solamente de esta manera se puede lograr la satisfacción del personal y, por ende, mejorar el ambiente laboral en la organización.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA COMUNICACIONAL

4.1 Matriz Estratégica

Tabla 3

Matriz Estratégica

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategia
Gestionar la Comunicación Interna de Pacifpetrol Quito a partir de sus elementos constitutivos	Fortalecer la comunicación interna de la empresa en un lapso de 3 meses	Público Interno (empleados, altos mandos, jefes de área)	Potenciar las herramientas existentes en la empresa.
			Implementar nuevas herramientas de comunicación interna
	Fidelizar al público interno con la filosofía corporativa en el lapso de 4 meses	Público interno(empleados, altos mandos, jefes de área)	Promover los valores corporativos para lograr la identificación entre el personal
			Transmitir la filosofía corporativa a los empleados con el fin de dar a conocer su importancia en la organización.
	Comprometer a los empleados con la cultura organizacional en un lapso de 5 meses	Público interno (empleados, altos mandos, jefes de área)	Integrar al personal interno mediante actividades de esparcimiento.
			Fomentar la cultura corporativa entre altos mandos, jefes de área y empleados
Socializar el contenido del reglamento interno a los empleados			

4.2 Matriz de Acciones Objetivo 1

Tabla 4

Matriz de Acciones Objetivo 1

Objetivo N°1: Fortalecer la comunicación interna de la empresa en un lapso de 3 meses		
Estrategia	Acciones	Responsable
Potenciar las herramientas existentes en la empresa	Cartelera: Optimizar la cartelera de la empresa, de tal manera que sea más atractiva y llame la atención. En ella se expondrán mensajes en función a los intereses del público objetivo para generar interés en los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Diseñador Gráfico • Desarrollo Humano
	Pantallas: Difundir nuevos diseños de afiches con información institucional relevante. Los afiches serán creativos y con imágenes y contenido que llamen la atención.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Diseñador Gráfico • Desarrollo Humano
	Correo Institucional: Fortalecer el uso del correo institucional, aumentando el envío de mensajes con información de la empresa. De tal manera, que se enviará mínimo un mensaje diario a los trabajadores; esto con el fin de mantener activa esta herramienta y además, mantener informados a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa
	Manual de Marca: Actualizar el manual de marca de la empresa, el mismo que deberá especificar la identidad visual de la organización, a fin de comunicar las normas y guías que deben acatar en la reproducción de la identidad visual. Este manual será entregado a todos los empleados de la organización. (Ver anexo 7.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Diseñador Gráfico
	Grupo de Facebook: Crear un grupo privado con todo el público interno en la red social Facebook, con el fin de transmitir información únicamente institucional. Además, en este grupo se publicará los afiches que sean anunciados en las pantallas y cartelera de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano

Implementar nuevas herramientas de comunicación interna	<p>Grupo de WhatsApp: Crear un grupo en la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, para recibir información institucional de manera inmediata. Este grupo será conformado por los jefes de cada área, con el fin de que estos puedan compartir la información con sus compañeros. Además, servirá para orientar positivamente la comunicación informal dentro de la empresa, ya que esta ayuda a fortalecer las relaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
	<p>Boletín: Proponer un diseño de boletín, que servirá en un futuro para transmitir información institucional al público interno. (Ver anexo 7.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador Gráfico • Comunicadora Corporativa
	<p>Manual de inducción: Diseñar un manual de inducción que servirá para entregar a los empleados nuevos que ingresen en la empresa. En este manual se incluirá palabras de bienvenida, la filosofía corporativa, historia de la empresa, estructura organizacional, entre otros puntos. Esto con el fin de lograr que los empleados nuevos conozcan y se familiaricen con la empresa. (Ver anexo 7.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Diseñador Gráfico • Desarrollo Humano
	<p>Buzón de sugerencias: Incluir un buzón de sugerencias interno; es decir, será de uso exclusivo para el personal de Pacifpetrol Quito. El mismo será ubicado en la sala principal de la empresa, junto a recepción. Se dará a conocer a todos los empleados sobre su implementación para que puedan ponerlo en uso. De esta manera, se hará sentir escuchados a los trabajadores. (Ver anexo 7.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
	<p>Video conferencias: Realizar video conferencias dos veces al mes; en las cuales participarán los directivos de la empresa en Quito y los directivos que se encuentran en la planta ubicada en Santa Elena. Esto con el objetivo de compartir los principales intereses, problemas, situaciones o propuestas que se presentan en la empresa en el día a día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Directivos
	<p>Circulares: Implementar circulares en la organización; las mismas que transmitirán información institucional, órdenes por parte de los directivos y convocatorias. Estas circulares serán impresas y también se harán llegar vía intranet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano

	<p><u>Círculos de Calidad:</u> Realizar un círculo de calidad al mes; en el mismo participarán siete personas (un representante por departamento). Se tratarán temas como: seguimiento a las acciones diarias; propuestas y soluciones a los directivos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo Humano
--	---	---

4.3 Matriz de Acciones Objetivo 2

Tabla 5

Matriz de Acciones Objetivo 2

Objetivo N°2: Fidelizar al público interno con la filosofía corporativa en el lapso de 4 meses		
Estrategia	Acciones	Responsable
<p>Promover los valores corporativos para lograr la identificación del personal interno con los mismos</p>	<p>¡Vívelos tú también!: Realizar una campaña interna para promover los valores corporativos en la organización. El nombre de la campaña será: ¡Vívelos tú también! El objetivo de esta campaña será dar a conocer los 4 valores establecidos por la empresa. La campaña tendrá una duración de 4 meses, desde marzo hasta junio. Cada valor representará un mes: abril: integridad; mayo: confianza; junio: responsabilidad; julio: compromiso.</p> <p>En el transcurso de cada mes, se diseñará y publicará afiches con frases sobre cada valor y su importancia en el ámbito laboral. Estos afiches serán publicados en la cartelera y en las pantallas; además, se enviará a los empleados por el correo institucional. Por otro lado, la revista institucional “Mes a Mes” hará eco de la campaña.(Ver anexo 7.5)</p> <p>Además, cada valor también será representado por un color; integridad: azul; confianza: blanco; responsabilidad: amarillo; compromiso: rojo. El objetivo de asignar un color a los valores es incluir un lazo pequeño de cada color en el uniforme; de esta manera, los trabajadores deberán utilizar durante todo el mes el lazo, con el fin de recordar el valor que se está socializando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador Gráfico • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
<p>Transmitir la filosofía corporativa a los empleados con el fin de dar a conocer su importancia en la organización.</p>	<p>Fondos de Pantalla: Diseñar un fondo de pantalla que contenga la misión, visión y valores de la organización. Este fondo de pantalla se implementará en todas las computadoras de la empresa. (Ver anexo 7.6)</p> <p>Carnés: Actualizar las identificaciones de funcionarios y empleados, con el fin de colocar en su parte posterior la misión y visión de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador Gráfico • Comunicadora Corporativa • Comunicadora Corporativa • Diseñador Gráfico • Desarrollo Humano

4.4 Matriz de Acciones Objetivo 3

Tabla 6

Matriz de Acciones Objetivo 3

Objetivo N°3: Comprometer a los empleados con la cultura organizacional en un lapso de 5 meses		
Estrategia	Acciones	Responsable
Integrar al personal interno mediante actividades de esparcimiento.	<p>Mañana de integración Pacifpetrol: Organizar una mañana deportiva con la participación de todo el personal de la organización con el fin de lograr su integración a través de una <i>Gymkhana</i>.</p> <p>Conformar 6 equipos de 10 empleados cada uno. Se realizará un sorteo con fin de que cada equipo sea integrado por diferentes áreas. Cada equipo contará con un color diferente.</p> <p>Además se entregará camisetas de los distintos colores a los empleados. Este evento se desarrollará en Kruger Camp, ubicado en la Quinta San Luis de Lumbisí.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
	<p>Balcones quiteños: Organizar un concurso de balcones quiteños en las oficinas de la empresa, con motivo de las fiestas de Quito; el cual consiste en decorar cada área simulando un balcón quiteño con los colores que representan a la ciudad. El balcón más creativo tendrá un premio en efectivo de \$500 donado por la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
	<p>Campeonato de 40: Organizar un campeonato de 40 en fiestas de Quito. Habrá una pareja por cada departamento. El equipo ganador se hará acreedor a dos regalos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
	<p>Almuerzos Corporativos: Realizar un almuerzo corporativo todos los últimos viernes de cada mes, con el fin de festejar a los cumpleaños del mes. Estos almuerzos serán en las instalaciones de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano

	<u>Evento día del trabajo:</u> Planificar un evento corporativo por el día del trabajo el primer viernes de mayo. El evento será una cena en honor a todos los empleados que pertenecen a Pacifpetrol Quito. Se realizará en el Círculo Militar, ubicado Av. Orellana 1004 y Diego de Almagro	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
Fomentar la cultura corporativa entre altos mandos, altos medios y empleados	<u>Reuniones periódicas:</u> Realizar reuniones periódicas en donde se tratarán temas de interés para todas las áreas. Estas reuniones se darán a cabo en la sala de reuniones de la empresa una vez al mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa • Desarrollo Humano
Socializar el contenido del reglamento interno a los empleados	<u>Talleres:</u> Realizar talleres para difundir el reglamento interno para lograr que los trabajadores lo conozcan y sobretodo lo pongan en práctica. En estos talleres participará todo el público interno de la empresa. El área de Desarrollo Humano será la encargada de impartir estos talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Humano • Gerente
	<u>Entrega de Reglamento:</u> Entregar el reglamento interno impreso a todos los empleados de la institución a fin de que se puedan familiarizar con el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicadora Corporativa

4.6 Presupuesto

Tabla 8

Presupuesto

Acciones	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Método de Financiamiento	Observaciones
Cartelera	Por optimización de la cartelera	1	\$70	\$70	Asume la empresa	
	Por publicación de mensajes	-	-	-	-	
Pantallas	Por diseño de afiches	20	-	-	No tiene costo	Diseños realizados por el diseñador gráfico de la empresa
Correo Institucional	Por fortalecimiento del correo	-	-	-	No tiene costo	
Manual de Marca	Por impresión de manuales	60	\$15	\$900	Asume la empresa	Diseño realizado por el diseñador gráfico de la empresa
Grupo de Facebook: Creación de un grupo	Por creación del grupo	1	-	-	No tiene costo	La Comunicadora Corporativa se encargará de crear el grupo
Grupo de WhatsApp: Creación de un grupo	Por creación del grupo	1	-	-	No tiene costo	La Comunicadora Corporativa se encargará de crear el grupo
Boletín	Por diseño de boletín	20	-	-	No tiene costo	El número de boletines puede variar
Manual de inducción	Por manuales impresos	40	\$10	\$400	Asume la empresa	Diseño realizado por el diseñador gráfico de la empresa
Buzón de sugerencias	Por buzón implementado	1	\$40	\$40	Asume la empresa	

Video Conferencia	Por video conferencia realizada	24	-	-	No tiene costo	
Circulares	Por circular diseñada	-	-	-	No tiene costo	
Círculos de calidad	Por círculo de calidad realizado	12	-	-	No tiene costo	
Campaña de valores corporativos ¡Vívelos tú también!:	Por materiales utilizados cada mes	4	\$10	\$40	Asume la empresa	Se necesitará materiales para decorar la cartelera junto a los afiches que se colocarán cada mes
	Por diseños de afiches	8	-	-	No tiene costo	Diseños realizado por el diseñador gráfico de la empresa
Fondos de pantallas		60	-	-	No tiene costo	Diseño realizado por el diseñador gráfico de la empresa
Carnés	Por carnet actualizado	60	\$4,00	\$240	Asume la empresa	
	Por camisetas	60	\$6,00	\$360	Asume la empresa	Para este evento se contratará a la empresa MindsOn, que se encargará de las actividades realizadas ese día. El precio por persona es de \$90 incluye refrigerio, almuerzo, local, decoración, materiales y personal encargado de realizar las actividades de la <i>Gymkhana</i> .
	Por todo el evento	1	\$5.400	\$5.400		
Balcones quiteños	Por premio al mejor balcón	1	\$500	\$500	Asume la empresa	

Campeonato de 40	Por premios	2	\$20	\$40	Asume la empresa	
Almuerzos corporativos	Por almuerzos	12	\$180	\$2.160	Asume la empresa	
Evento día del trabajo	Por el evento	1	\$1,500	\$1,500	Asume la empresa	El precio es de \$25 por persona
Reuniones periódicas	Por reunión	-	-	-	No tiene costo	
Talleres	Por reunión	3	-	-	No tiene costo	Los talleres serán impartidos por el departamento de D.D.H.H
Entrega de reglamento interno	Por reglamento interno impreso	60	\$5	\$300	Asume la empresa	

Sub Total	\$11.950
5 % de imprevistos	\$597,5
TOTAL	\$12.547,5

4.7 Matriz de Evaluación

Tabla 9

Matriz de Evaluación

Objetivo Específico	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Acciones	Instrumento	Indicador
Fortalecer la comunicación interna en la empresa	Informativo	Básico	Cartelera	Conteo	#de publicaciones diseñadas / #de publicaciones expuestas
			Pantallas	Conteo	#de afiches diseñados/ #de afiches publicados
			Correo Institucional	Correo	#de correos enviados/# de correos leídos
			Manual de Marca	Conteo	#de manuales elaborados/ #de manuales entregados
			Grupo de Facebook	Conteo	#de publicaciones/ #de publicaciones likes
			Grupo de WhatsApp	Conteo	#de mensajes enviados/ # de mensajes leídos

			Boletín	Conteo	#de boletines diseñados/ #de boletines entregados
			Manual de inducción	Firma de recepción	#de manuales impresos/ #de manuales recibidos
			Buzón de Sugerencias	Conteo	total de sugerencias/ # de sugerencias tomadas en cuenta
			Video llamadas	Conteo	# de video llamadas planificadas /# de video llamadas realizadas
			Circulares	Conteo	# de circulares diseñadas/ # de circulares entregadas
			Círculos de calidad	Conteo	#de círculos de calidad planificados/ # de círculos de calidad realizados
Fidelizar al público interno con la filosofía corporativa	Motivacional	Intermedio	Campaña de valores corporativos ¡Vívelos tú también!	Encuesta	#de empleados encuestados / #de respuestas positivas sobre la campaña
			Fondos de pantallas	Conteo	#de fondos de pantallas diseñados / #de fondos de pantallas aplicados en los computadores

			Carnés	Conteo	#de carnés actualizados / #de empleados que utilizan el carné
Comprometer a los empleados con la cultura organizacional	Informativo	Básico	Mañana de integración Pacifpetrol	Registro de asistencia	#de empleados / # de empleados asistentes
			Balcones quiteños	Conteo	# de áreas en la empresa/ #de áreas participantes
			Campeonato de 40	Hoja de inscripción	#de empleados / # de empleados inscritos
			Almuerzos Corporativos	Conteo	#de almuerzos organizados / #de almuerzos realizados
			Evento día del trabajo	Registro de asistencia	# total de empleados/ # de asistentes al evento
			Reuniones periódicas	Conteo	#de reuniones planificadas/ # de reuniones realizadas
			Talleres	Registro de asistencia	#de empleados / # de empleados asistentes
			Entrega de reglamento interno	Firma de recepción	#de reglamentos impresos/ #de reglamentos recibidos

REFERENCIAS

- Álvarez, A.; Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Andrade, H. (1996). *El papel de la Cultura y la Comunicación en las crisis organizacionales*. Recuperado el 1 de abril de 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Arbeláez, S; Calderón, L; Moreno, A. (2014). *Implementación de herramientas de Comunicación Interna como generadoras de cambios en las PYMES*. Recuperado el 1 de abril de 2016, de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf
- Área de Estadística - Usac. (2011). *Manual de Estadística Descriptiva*. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de http://estadistica.ingenieria.usac.edu.gt/file.php/1/Manual_E1_PDF.pdf
- Arellano, E. (2010). *La estrategia de Comunicación orientada al desarrollo de la Cultura Organizacional*. Recuperado el 1 de abril de 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html#au>
- Argota, Y. (2015). *La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N92/Monotematico/21_ArgotaArgota_M92.pdf
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado el 3 de julio de 2016, de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Contreras, O. (2007). *Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/ocontreras.html>
- Cañeque, N; Cabezas, E.; Fernández, P. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de

http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf

Costa, J. (1994). *“La imagen global”*. Ediciones CEAC. Barcelona

Fernández, A; Vásquez, M. (2011). *Creación de un gabinete de comunicación y establecimiento de un plan de comunicación*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/monotematico74/05-M-Eur.pdf>

Fernández, L. (2010). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Recuperado el 26 de mayo de 2016, de <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>

González, Z. (2002). *Los ritos y rituales en la cultura corporativa de Wal Mart Supercenter*. Recuperado el 1 de julio de 2016, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/4109>

Guadalupe, J.; Guerrero, J.; Machado, Y.; Cedeño, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S102494352009001000004&script=sciarttext>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación- Quinta edición*. Recuperado el 25 de mayo de 2016, de https://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri

Hurtado, J. (2010) *Metodología de Investigación Holística (3ª. Ed.)*. Caracas: Editorial SYPAL

Morales, F. (2011). *La Comunicación Interna: Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Recuperado el 3 de julio de 2016, de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Ortiz, M. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura*. Recuperado el 7 de julio de 2016, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis216.pdf>

Pérez, A; Rodríguez, I. (2014). *Identidad, imagen y reputación de la empresa*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>

- Perozo, G. (2006). *La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)*. Recuperado el 2 de julio de 2016, http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000200013&lang=pt
- Ramírez, F. (2005). *El desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la gestión comunicacional*. Recuperado el 30 de junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70910103.pdf>
- Rizo, M. (2011). *Pensamiento sistémico y la comunicación*. Recuperado el 27 de junio de 2015, de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/29_Rizo_M75.pdf
- Rosales, A.; Montilla, P.; Moreno, F. (2010). *Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20229-242.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20229-242.pdf)
- Saló, N. (2010). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Recuperado el 2 de julio de 2016, de <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
- Ulloa, C.; Villalobos, J.; Apolo, D. (2015). *Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas*. Recuperado el 2 de julio de 2016, de <http://www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/article/view/>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a los empleados de Pacifpetrol Quito

Encuesta identidad, cultura y comunicación interna

Objetivo: Obtener información sobre la identidad, la cultura y la comunicación interna que actualmente existe en la organización.

Los resultados obtenidos serán utilizados para la elaboración de una propuesta comunicacional con fines académicos. Se garantiza confidencialidad en el manejo la información.

Instrucciones: Por favor marcar con una X la respuesta elegida. Todas las preguntas del cuestionario deben ser respondidas.

1. Área en la que trabaja.....

2. Tiempo de servicio en la organización:

Menos de 1 año

1 a 3 años

4 a 6 años

De 10 años en adelante

3. ¿Cuál de los siguientes enunciados considera usted que es el que corresponde a la misión de la empresa?

- “Producir hidrocarburos para generar riqueza sustentable bajo normas ambientales”

- “Generar recursos hidrocarburíferos en beneficio del desarrollo del país”

- “Producir hidrocarburos trabajando en equipo para generar riqueza sustentable”

4. ¿Conoce la visión de la empresa?

Sí No

Si su respuesta es Sí, describa la visión con sus propias palabras

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

5. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿En qué grado se siente identificado con la cultura corporativa de la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Considera usted que los objetivos de cada área aportan al logro del objetivo macro de la organización?

Sí No

Si su respuesta fue No, explique el porqué

.....
.....

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Califique cómo percibe usted cada uno de los valores corporativos

	1	2	3	4	5
Integridad					
Confianza					
Responsabilidad					
Compromiso					

8. ¿A través de qué medios se entera usted sobre la información de la organización?

Correo Institucional

Cartelera

Circulares

Reuniones

Página Web

Boletín

Revista institucional

Memoria anual

Otro, especifique cuál.....

9. ¿A través de qué medios le gustaría enterarse sobre la información de la empresa?

Correo Institucional

Cartelera

Circulares

Reuniones

Página Web

Boletín

Revista Institucional

Redes Sociales

WhatsApp

Memoria anual

Otro, especifique cuál.....

10. ¿Considera usted que la información que se publica en la revista institucional “Mes a Mes” es de su interés?

Sí

No

Si su respuesta es No, indique el porqué

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

**11. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.
Califique la relación que tiene con los altos mandos de la**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

organización

**12. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.
Califique la relación que tiene con sus compañeros de la**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

organización

13. ¿Los directivos han compartido con usted los objetivos y metas de la organización?

Sí No

14. ¿Conoce usted claramente el reglamento interno de la organización?

Sí No

Si su respuesta es Sí, ¿lo pone en práctica?

Sí No

15. ¿Si tiene dudas y/o sugerencias, se siente escuchado?

Sí No

16. ¿Recibe reconocimientos por su trabajo?

Sí No

17. ¿Cuál fue el motivo que le lleva a trabajar en la organización?

Trayectoria de la empresa

Prestigio de la empresa

Beneficios que le ofrece

Permite crecer laboralmente

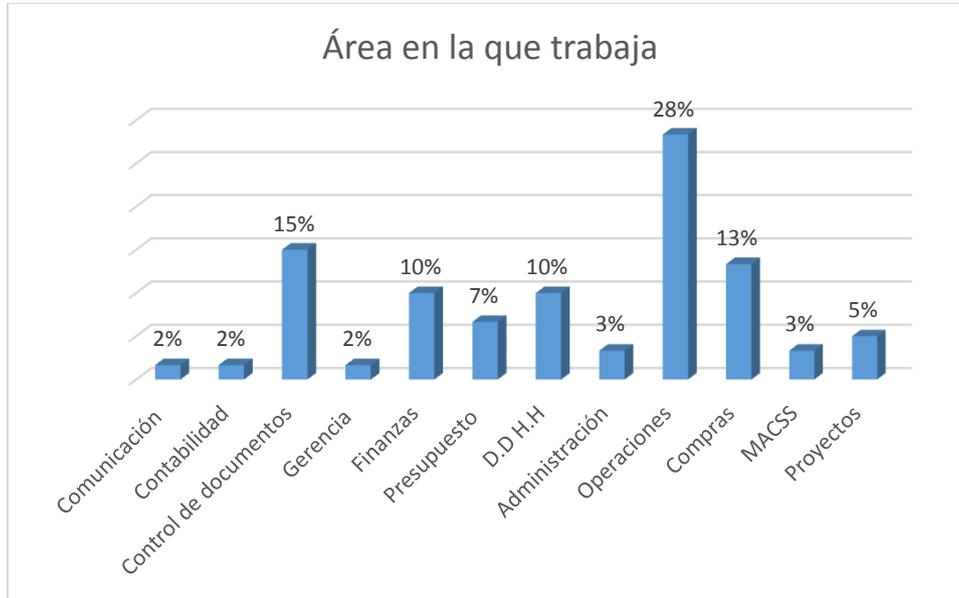
Otro, identifique cuál.....

18. ¿Qué sugerencias daría usted a la organización para mejorar la cultura corporativa?

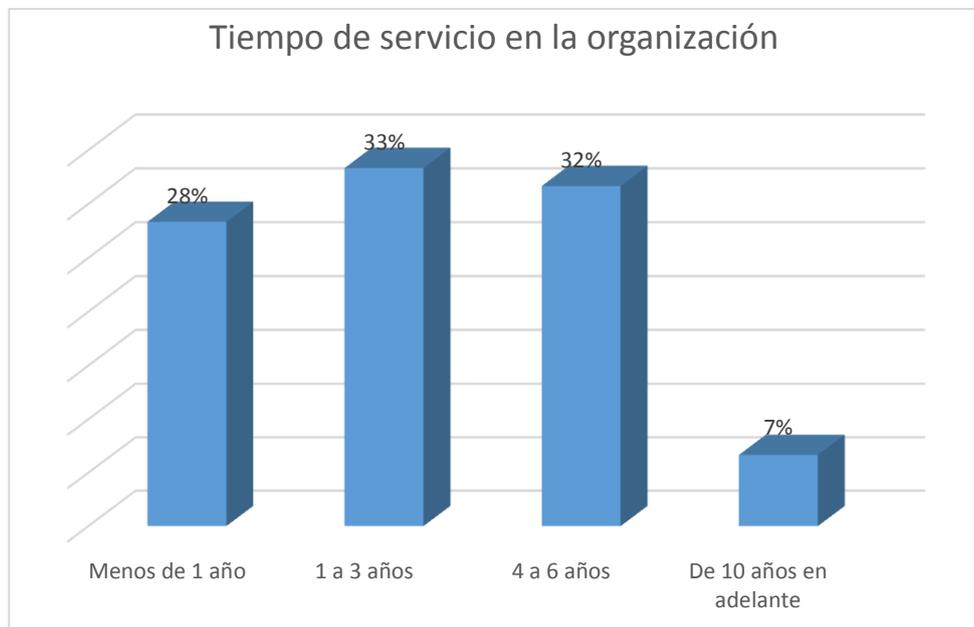
.....
.....
.....

Anexo 2: Análisis de resultados

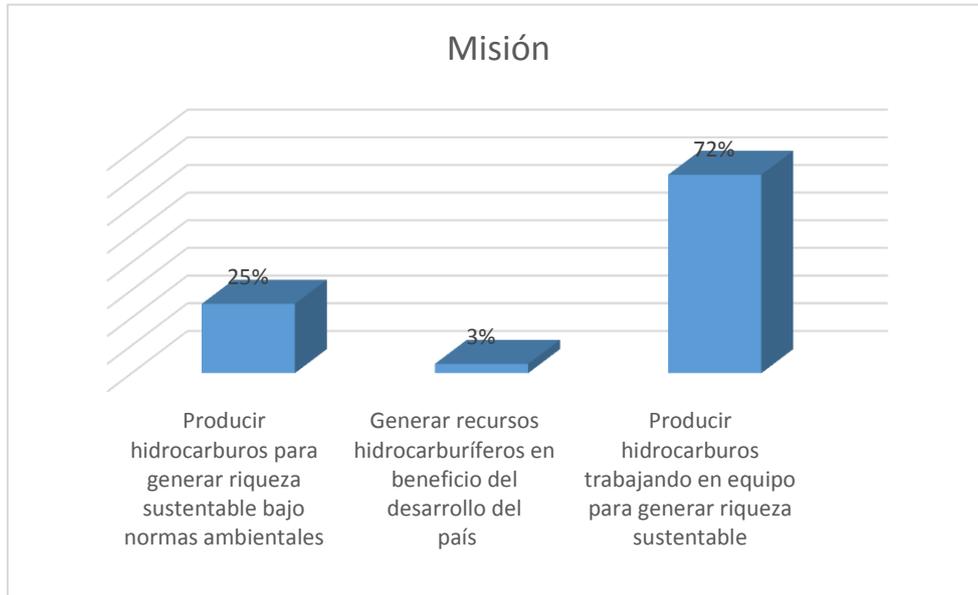
1. Área en la que trabaja



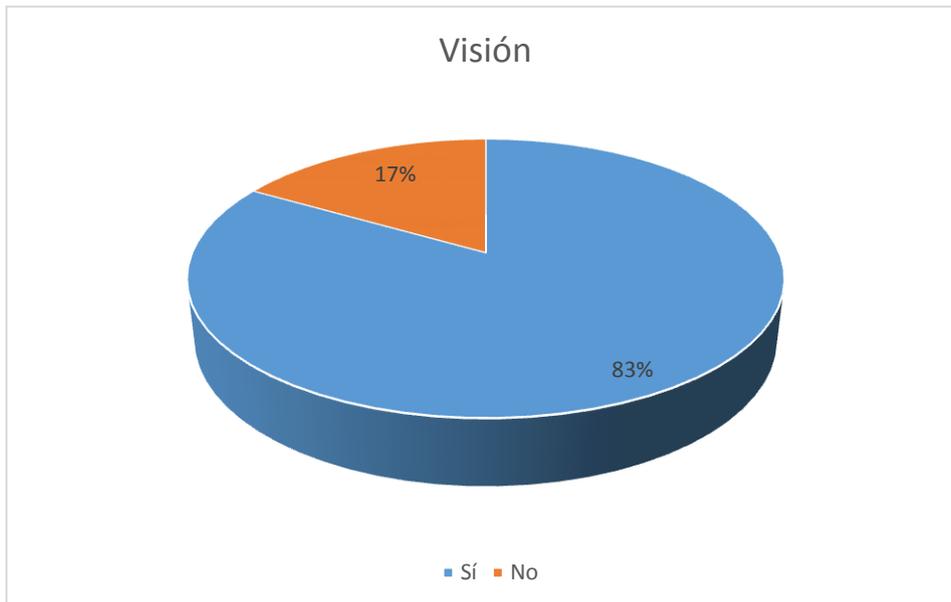
2. Tiempo de servicio en la organización



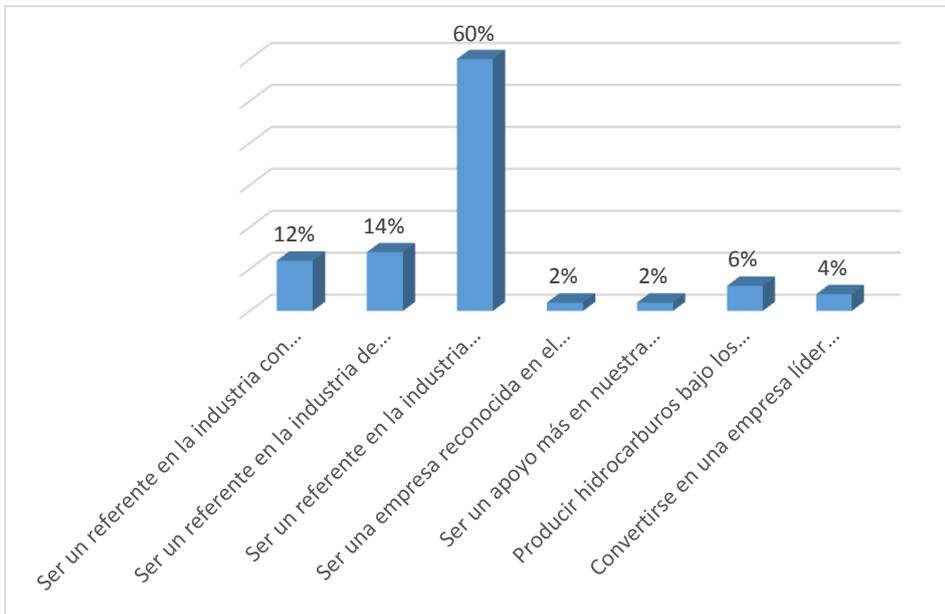
3. ¿Cuál de los siguientes enunciados considera usted que es el que corresponde a la misión de la empresa?



4. ¿Conoce la visión de la empresa?



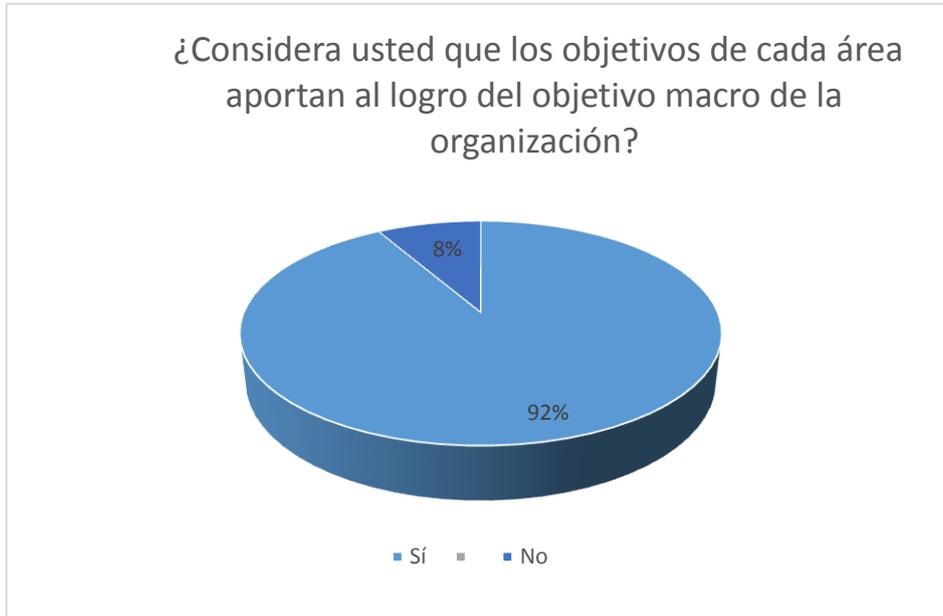
Si su respuesta es Sí, describa la visión con sus propias palabras



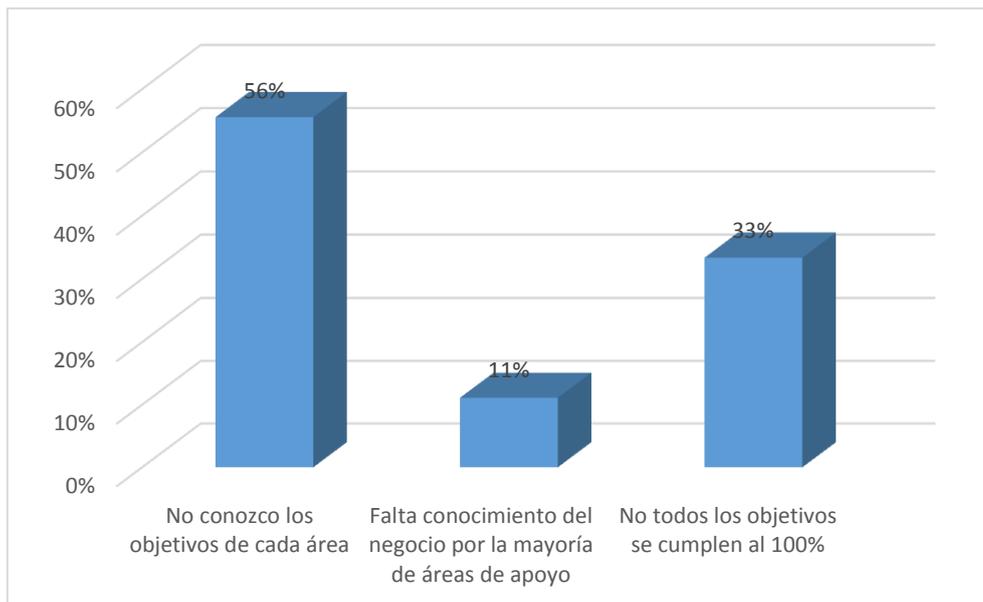
5. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿En qué grado se siente identificado con la cultura corporativa de la empresa?



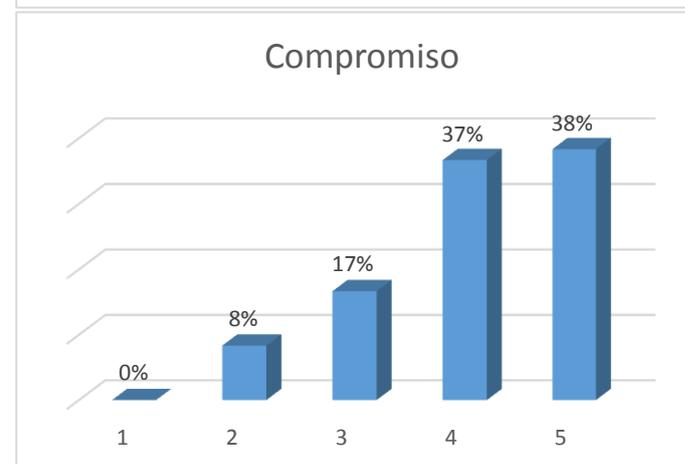
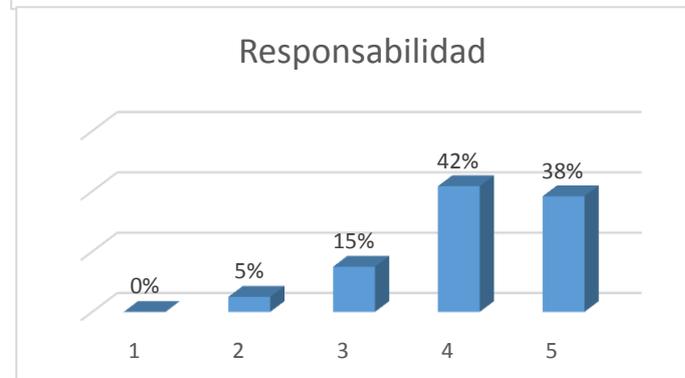
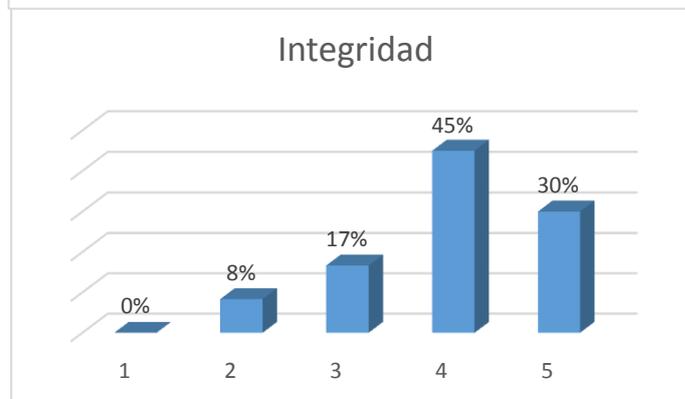
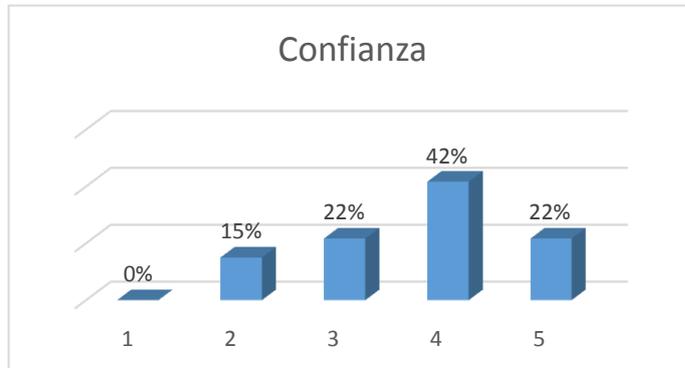
6. ¿Considera usted que los objetivos de cada área aportan al logro del objetivo macro de la organización?



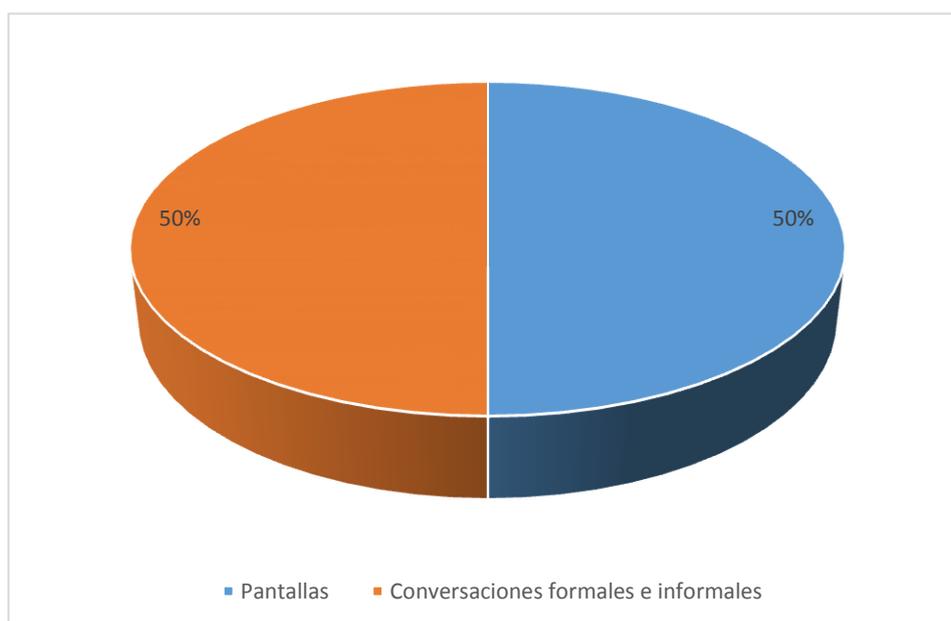
Si su respuesta fue No, explique el porqué



7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Califique cómo percibe usted cada uno de los valores corporativos



8. ¿A través de qué medios se entera usted sobre la información de la organización?



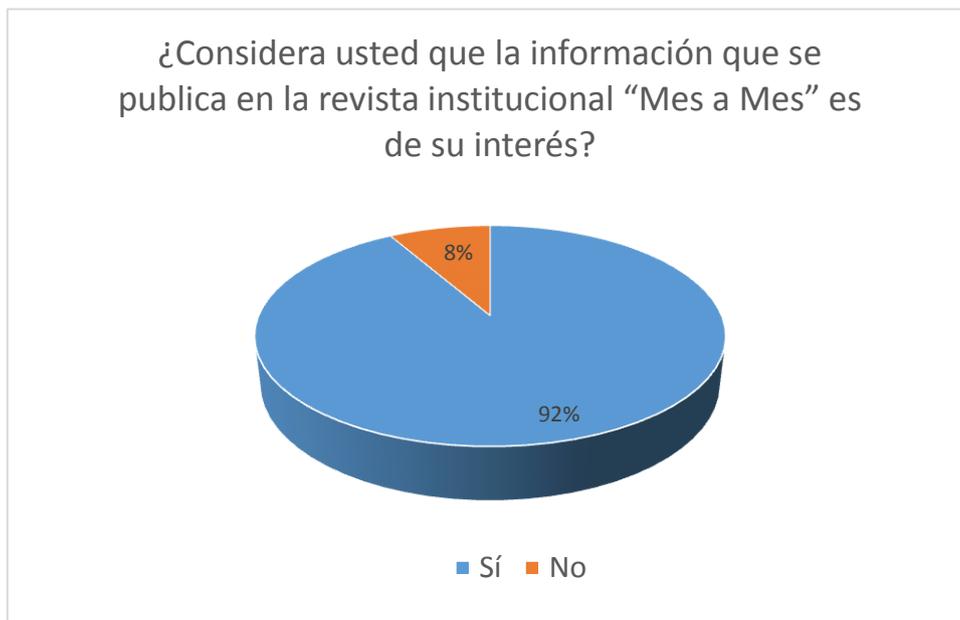
*El número es mayor a la muestra, debido a que algunos encuestados optaron por seleccionar más de una opción

9. ¿A través de qué medios le gustaría enterarse sobre la información de la empresa?

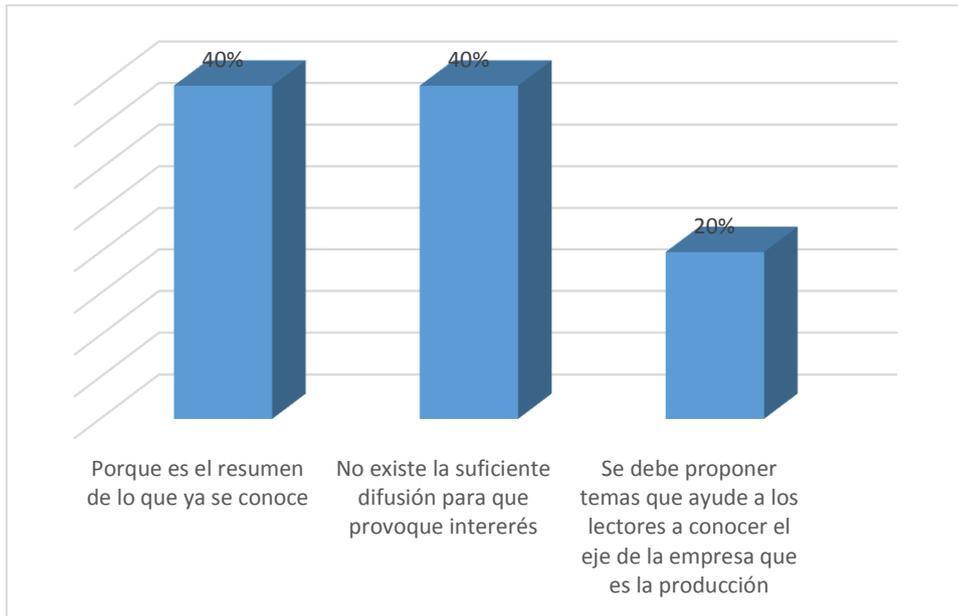


*El número es mayor a la muestra, debido a que algunos encuestados optaron por seleccionar más de una opción

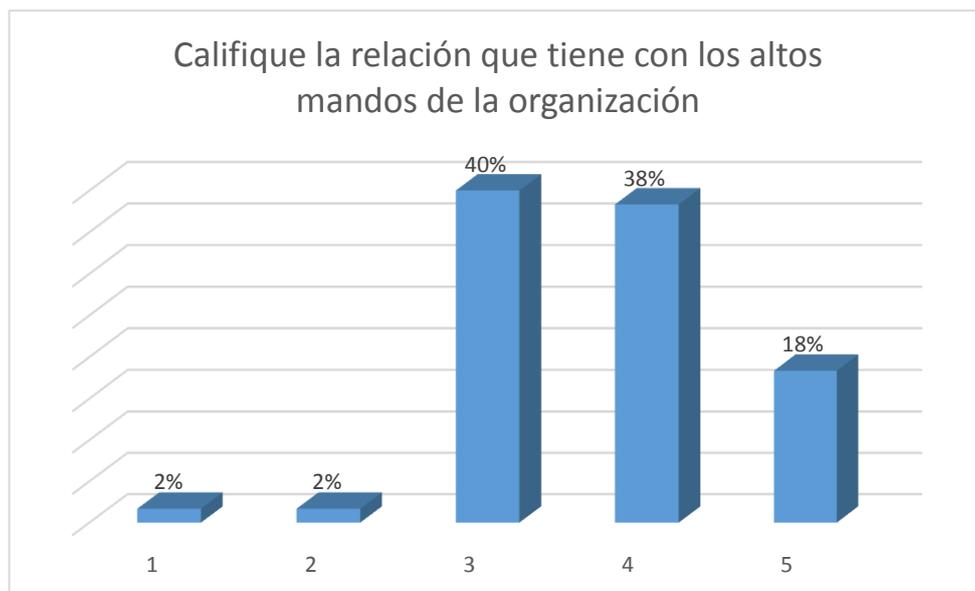
10. ¿Considera usted que la información que se publica en la revista institucional “Mes a Mes” es de su interés?



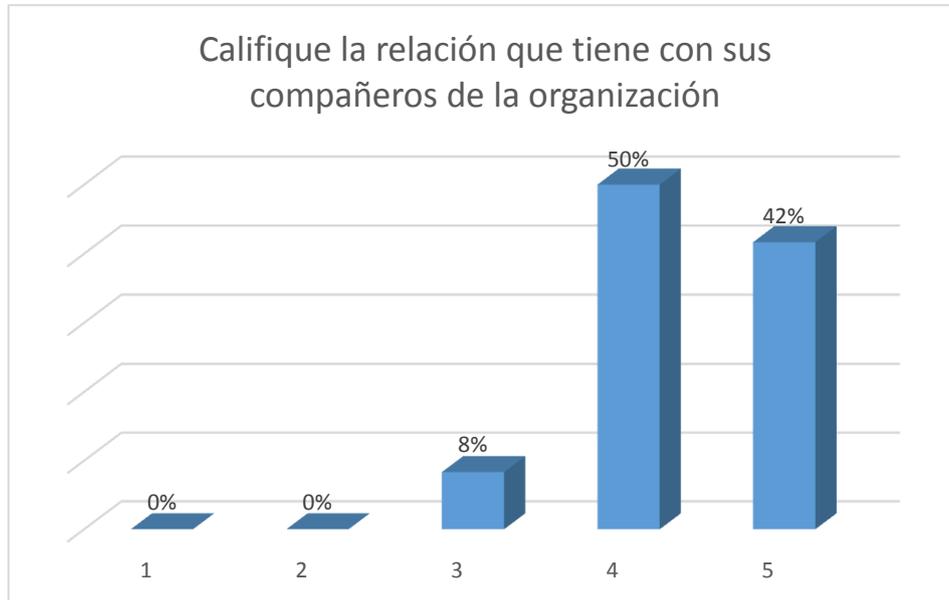
Si su respuesta es No, indique el porqué



11. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Califique la relación que tiene con los altos mandos de la organización



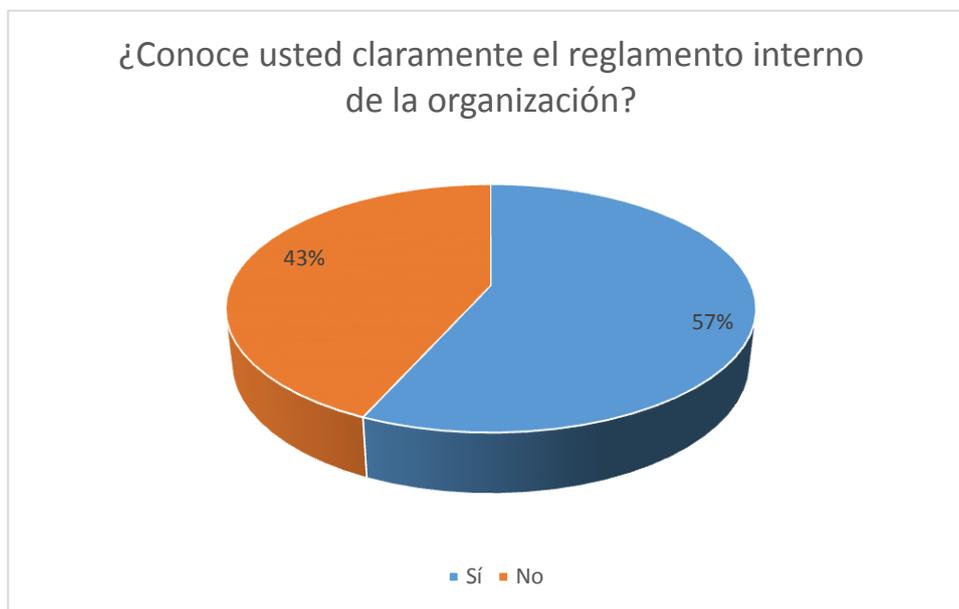
12. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Califique la relación que tiene con sus compañeros de la organización



13. ¿Los directivos han compartido con usted los objetivos y metas de la organización?



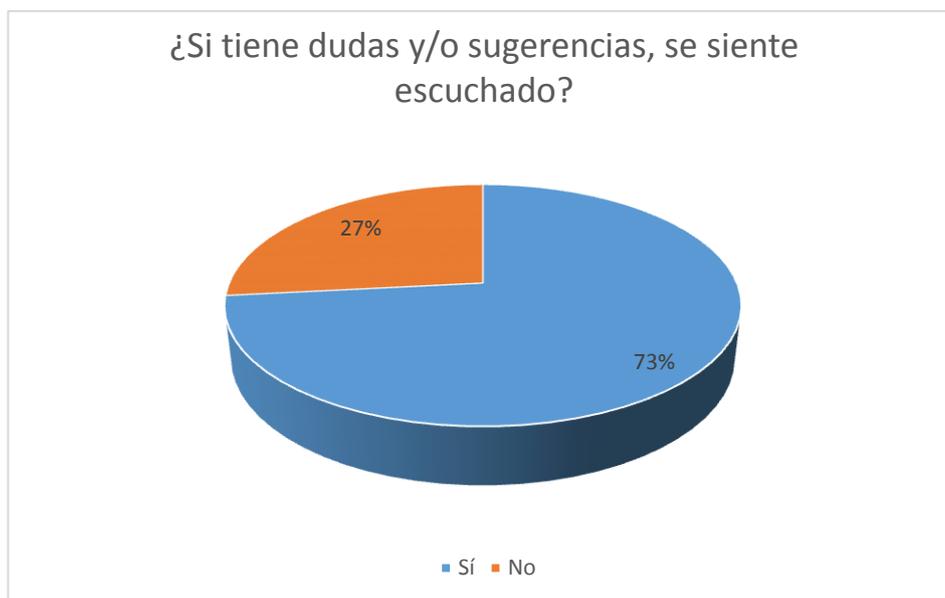
14. ¿Conoce usted claramente el reglamento interno de la organización?



Si su respuesta es Sí, ¿lo pone en práctica?



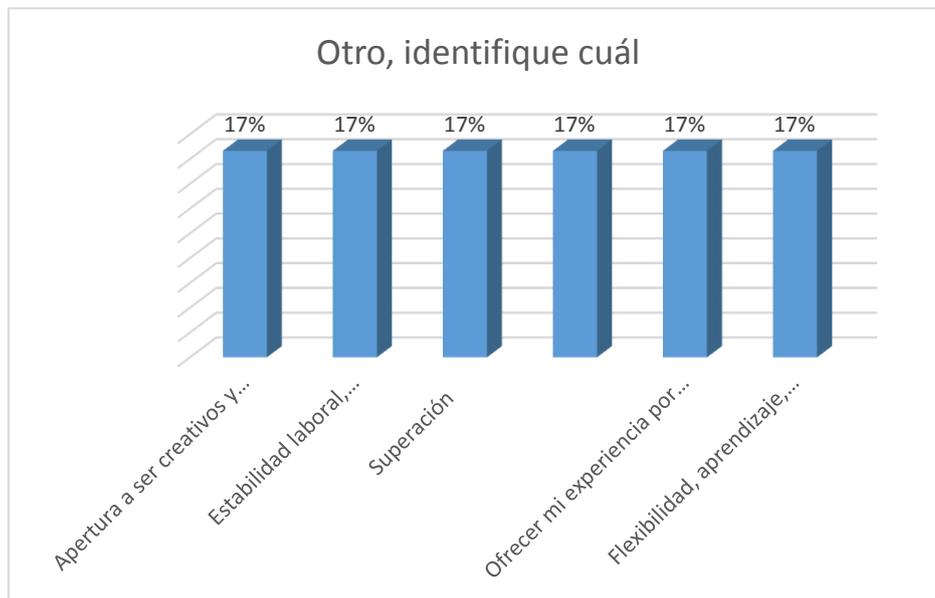
15. ¿Si tiene dudas y/o sugerencias, se siente escuchado?



16. ¿Recibe reconocimientos por su trabajo?



17. ¿Cuál fue el motivo que le lleva a trabajar en la organización?



18. ¿Qué sugerencias daría usted a la organización para mejorar la cultura corporativa?



Anexo 3: Tablas y gráficos cruce de variables

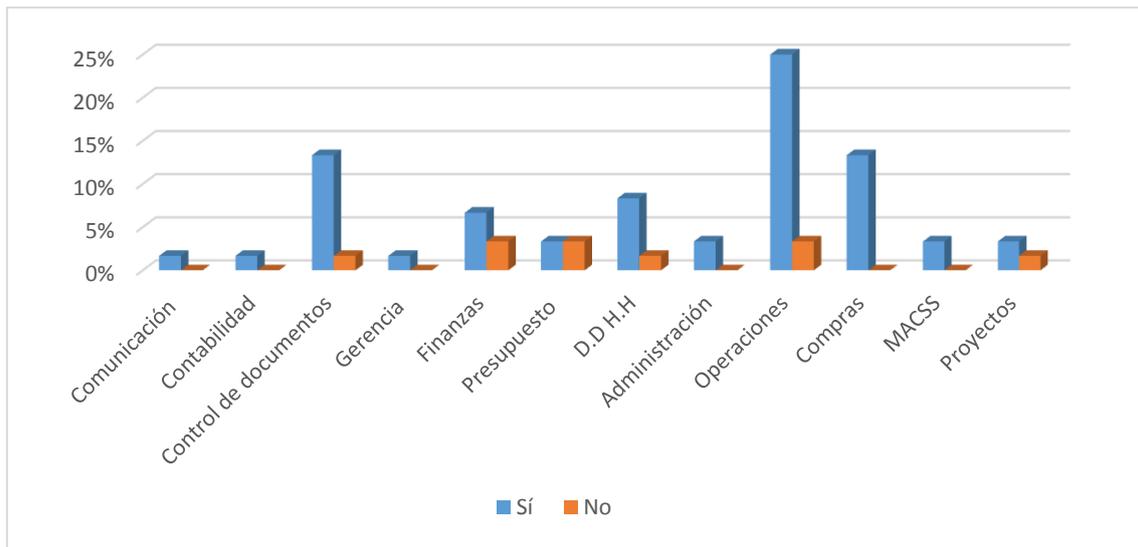
Pregunta 1 con pregunta 6

Pregunta 1: Área a la que pertenece

¿Considera usted que los objetivos de cada área aportan al logro del objetivo

Pregunta 6: macro de la organización?

Área a la que pertenece	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	1	2%	0	0%
Contabilidad	1	2%	0	0%
Control de documentos	8	13%	1	2%
Gerencia	1	2%	0	0%
Finanzas	4	7%	2	3%
Presupuesto	2	3%	2	3%
D.D H.H	5	8%	1	2%
Administración	2	3%	0	0%
Operaciones	15	25%	2	3%
Compras	8	13%	0	0%
MACSS	2	3%	0	0%
Proyectos	2	3%	1	2%
TOTAL	51	85%	9	15%



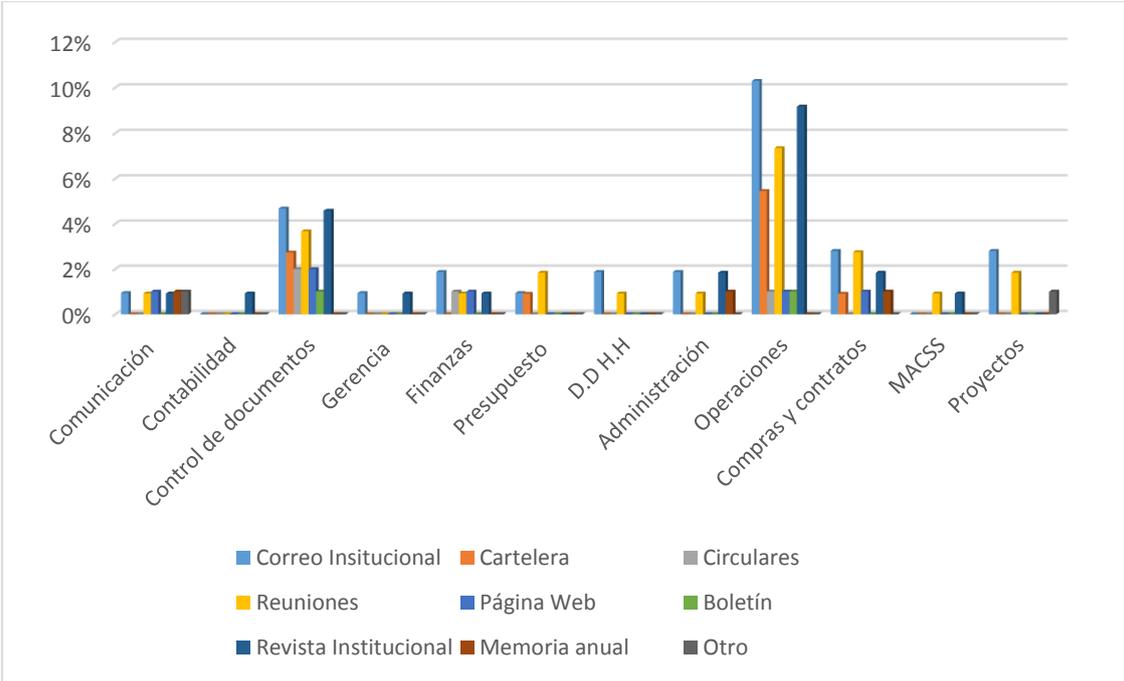
Pregunta 1 con 8

Pregunta 1: Área a la que pertenece

Pregunta 8: ¿A través de qué medios se entera usted sobre la información de la organización?

Área a la que pertenece	Correo Institucional		Cartelera		Circulares		Reuniones		Página web		Boletín		Revista institucional		Memoria Anual		Otro	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%
Contabilidad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
Control de documentos	5	5%	3	3%	2	2%	4	4%	2	2%	1	1%	5	5%	0	0%	0	0%
Gerencia	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
Finanzas	2	2%	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
Presupuesto	1	1%	1	1%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
D.D H.H	2	2%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Administración	2	2%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	2	2%	1	1%	0	0%
Operaciones	11	10%	6	5%	1	1%	8	7%	1	1%	1	1%	10	9%	0	0%	0	0%
Compras y contratos	3	3%	1	1%	0	0%	3	3%	1	1%	0	0%	2	2%	1	1%	0	0%
MACSS	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
Proyectos	3	3%	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
TOTAL	31	29%	11	10%	4	4%	24	22%	6	6%	2	2%	24	22%	3	3%	2	2%

*El número es mayor a la muestra, debido a que algunos encuestados optaron por seleccionar más de una opción



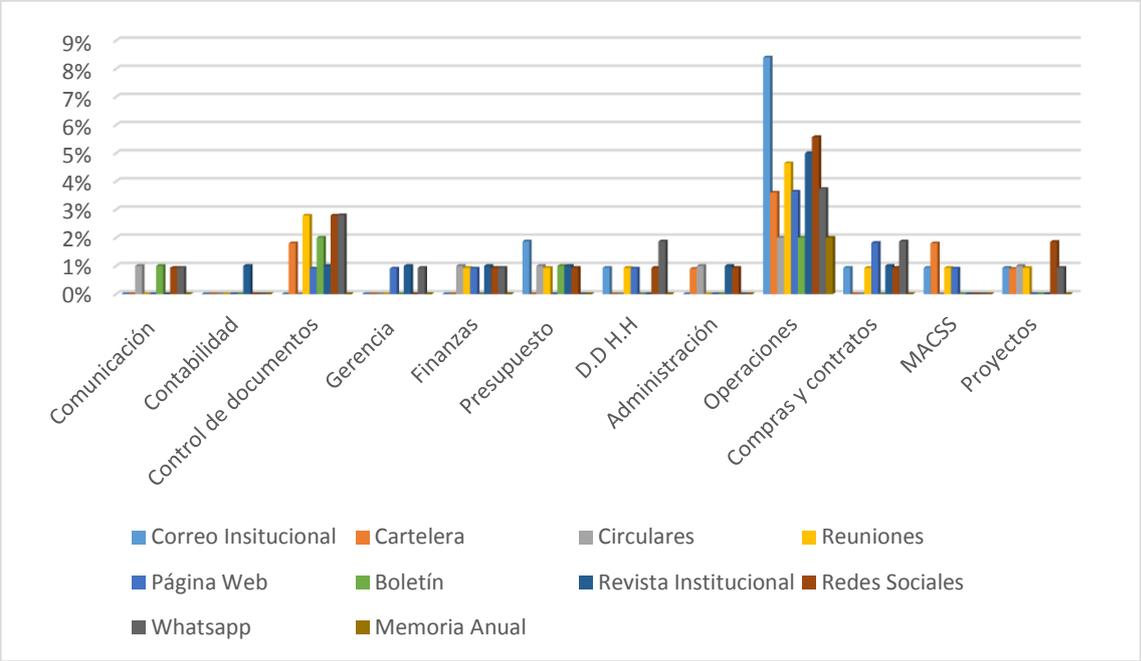
Pregunta 1 con 9

Pregunta 1: Área a la que pertenece

Pregunta 9: ¿A través de qué medios le gustaría enterarse sobre la información de la empresa?

Área a la que pertenece	Correo Institucional		Cartelera		Circulares		Reuniones		Página web		Boletín		Revista institucional		Redes Sociales		WhatsApp		Memoria anual	
	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.	Fre.	Por.
Comunicación	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%
Contabilidad	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Control de documentos	0	0%	2	2%	0	0%	3	3%	1	1%	2	2%	1	1%	3	3%	3	3%	0	0%
Gerencia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	0	0%
Finanzas	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%
Presupuesto	2	2%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%
D.D H.H	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	2	2%	0	0%
Administración	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%
Operaciones	9	8%	4	4%	2	2%	5	5%	4	4%	2	2%	5	5%	6	6%	4	4%	2	2%
Compras y contratos	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	2	2%	0	0%	1	1%	1	1%	2	2%	0	0%
MACSS	1	1%	2	2%	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Proyectos	1	1%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	2	2%	1	1%	0	0%
TOTAL	15	14%	10	9%	7	7%	14	13%	11	10%	6	6%	12	12%	14	13%	15	14%	2	2%

El número es mayor a la muestra, debido a que algunos encuestados optaron por seleccionar más de una opción

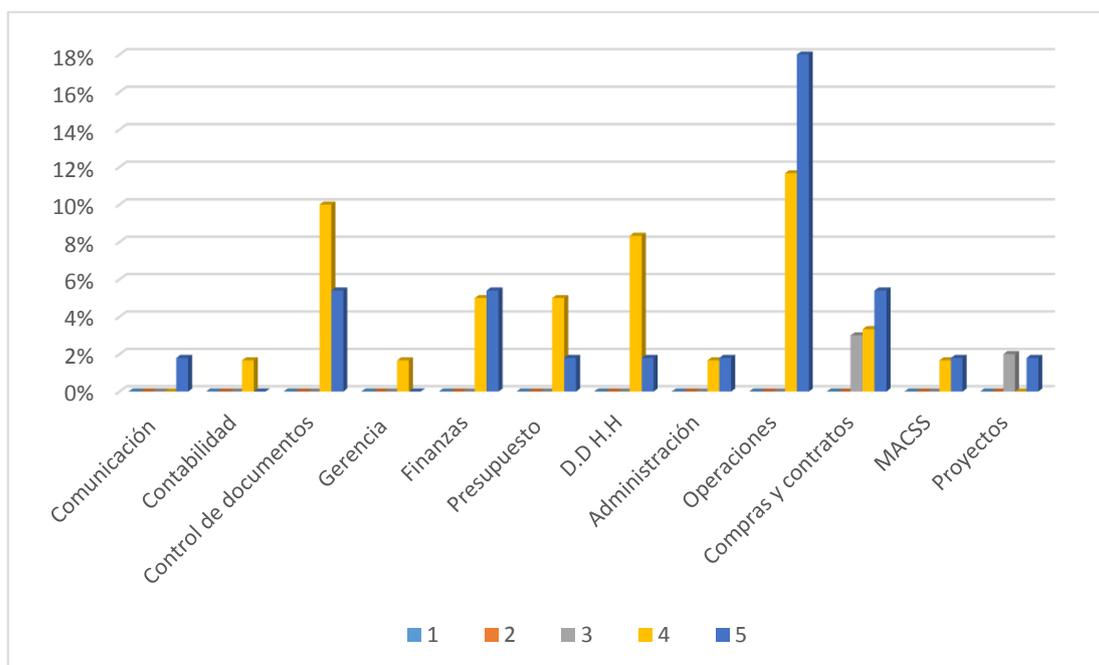


Pregunta 1 con 12

Pregunta 1: Área a la que pertenece

Pregunta 12: En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Califique la relación que tiene con sus compañeros de la organización

Área a la que pertenece	1		2		3		4		5	
	Frec.	Porc.								
Comunicación	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%
Contabilidad	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
Control de documentos	0	0%	0	0%	0	0%	6	10%	3	5%
Gerencia	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
Finanzas	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%	3	5%
Presupuesto	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%	1	2%
D.D H.H	0	0%	0	0%	0	0%	5	8%	1	2%
Administración	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Operaciones	0	0%	0	0%	0	0%	7	12%	10	18%
Compras y contratos	0	0%	0	0%	3	3%	2	3%	3	5%
MACSS	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Proyectos	0	0%	0	0%	2	2%	0	0%	1	2%
TOTAL	0	0%	0	0%	5	5%	30	50%	25	45%

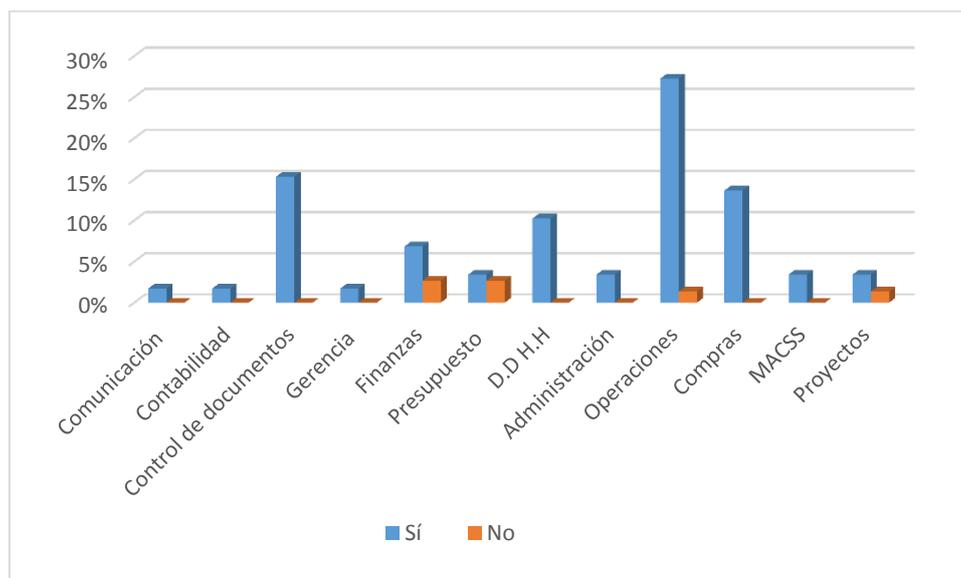


Pregunta 1 con 13

Pregunta 1: Área a la que pertenece

Pregunta 13: ¿Los directivos han compartido con usted los objetivos y metas de la organización?

Área a la que pertenece	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	1	2%	0	0%
Contabilidad	1	2%	0	0%
Control de documentos	9	15%	0	0%
Gerencia	1	2%	0	0%
Finanzas	4	7%	2	3%
Presupuesto	2	3%	2	3%
D.D H.H	6	10%	0	0%
Administración	2	3%	0	0%
Operaciones	16	27%	1	1%
Compras	8	14%	0	0%
MACSS	2	3%	0	0%
Proyectos	2	3%	1	1%
TOTAL	54	92%	6	8%

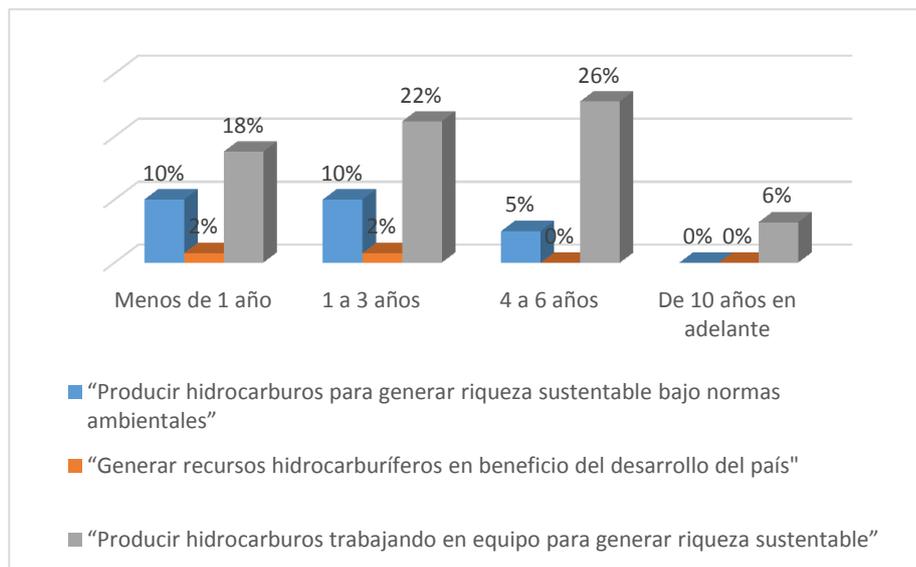


Pregunta 2 con 3

Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 3: ¿Cuál de los siguientes enunciados considera usted que es el que corresponde a la misión de la empresa?

Tiempo de servicio en la organización	“Producir hidrocarburos para generar riqueza sustentable bajo normas ambientales”		“Generar recursos hidrocarburíferos en beneficio del desarrollo del país”		“Producir hidrocarburos trabajando en equipo para generar riqueza sustentable”	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	6	10%	1	2%	11	18%
1 a 3 años	6	10%	1	2%	14	22%
4 a 6 años	3	5%	0	0%	16	26%
De 10 años en adelante	0	0%	0	0%	4	6%
TOTAL	15	25%	2	3%	45	72%

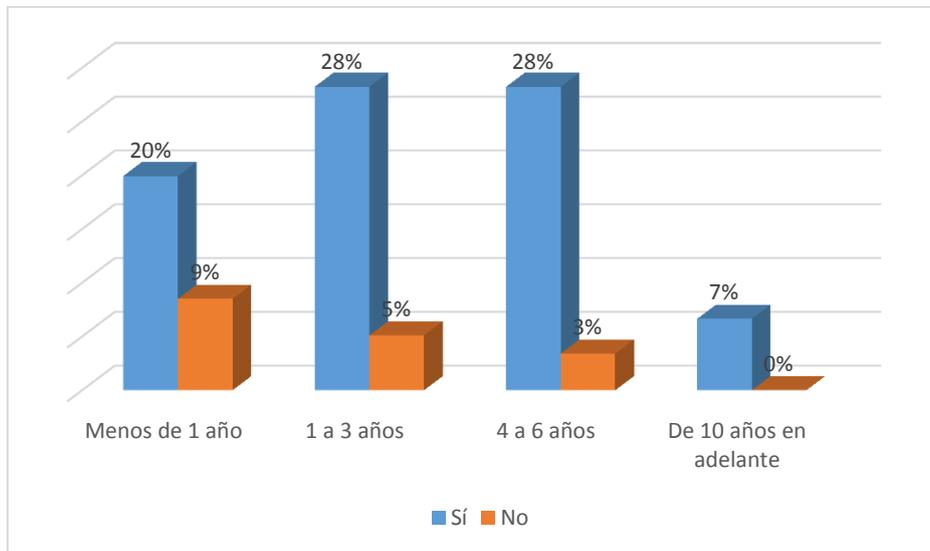


Pregunta 2 con 4

Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 4: ¿Conoce la visión de la empresa?

Tiempo de servicio en la organización	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	12	20%	5	9%
1 a 3 años	17	28%	3	5%
4 a 6 años	17	28%	2	3%
De 10 años en adelante	4	7%	0	0%
TOTAL	50	83%	10	17%

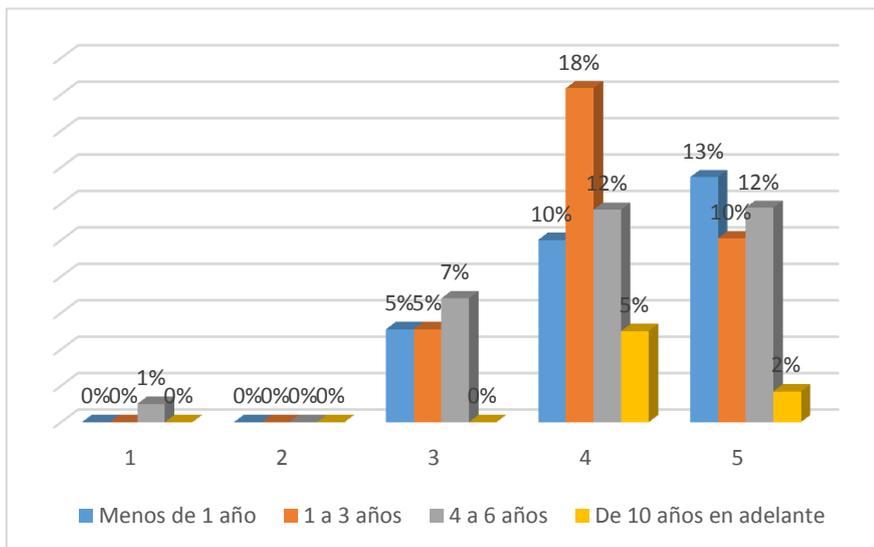


Pregunta 2 con 5

Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 5: En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto ¿En qué grado se siente identificado con la cultura corporativa de la empresa?

Tiempo de servicio en la organización	1		2		3		4		5	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
Menos de 1 año	0	0%	0	0%	3	5%	6	10%	8	13%
1 a 3 años	0	0%	0	0%	3	5%	11	18%	6	10%
4 a 6 años	1	1%	0	0%	4	7%	7	12%	7	12%
De 10 años en adelante	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%	1	2%
TOTAL	1	1%	0	0%	10	17%	27	45%	22	37%

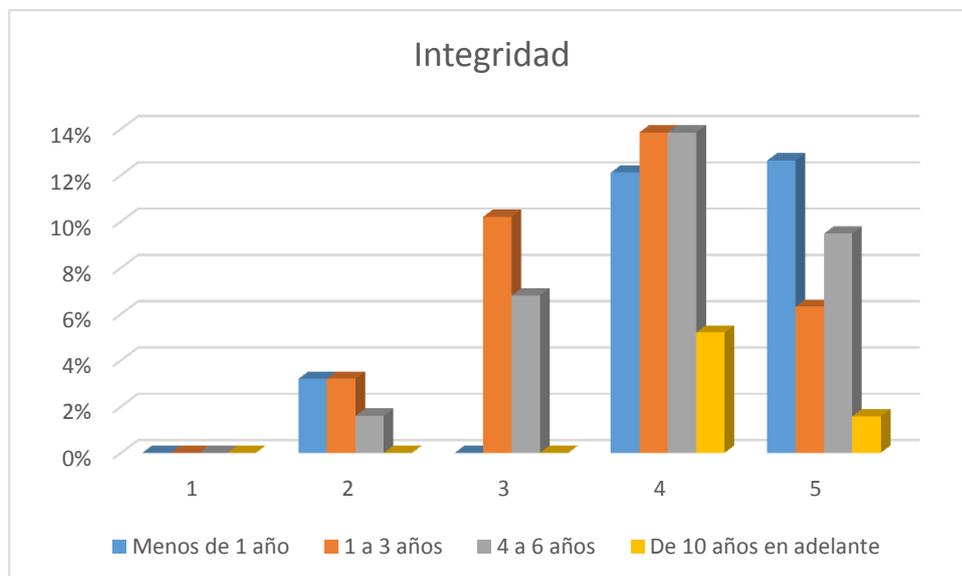


Pregunta 2 con 7

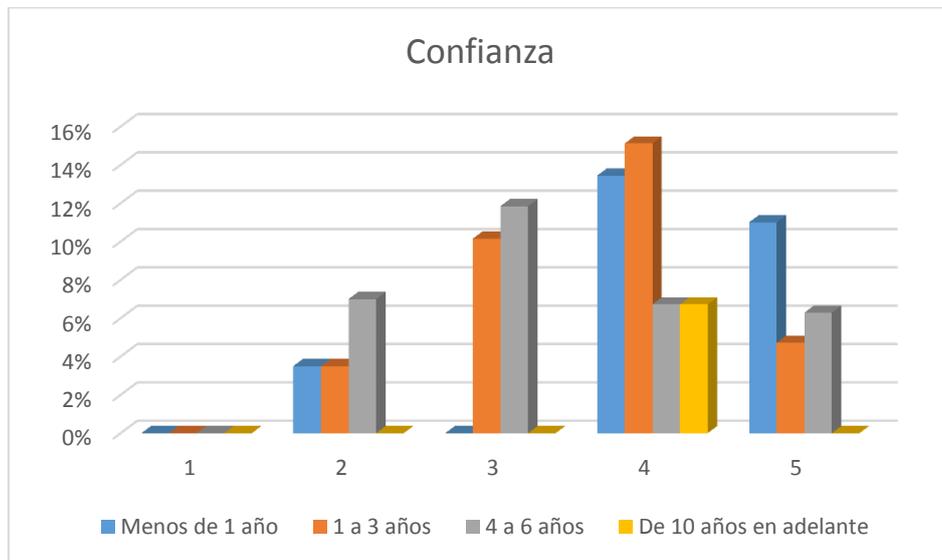
Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 7: En una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Califique cómo percibe usted cada uno de los valores corporativos

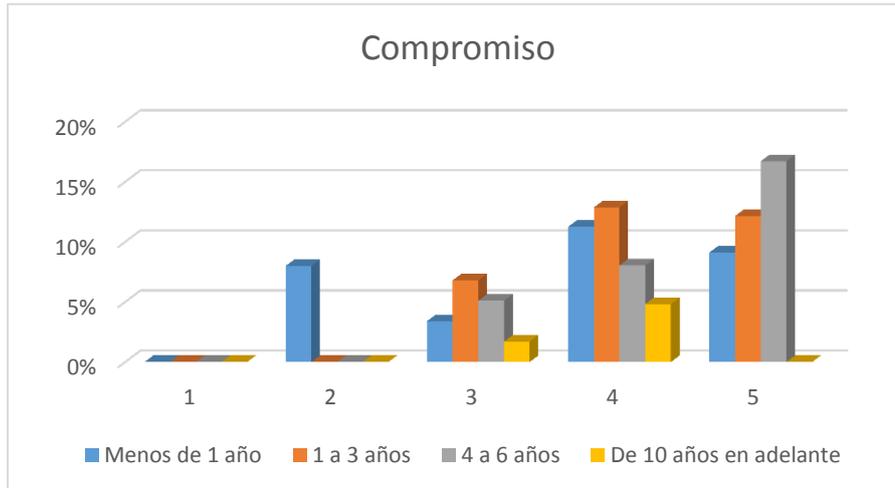
INTEGRIDAD										
Tiempo de servicio en la organización	1		2		3		4		5	
	Frec.	Porc.								
Menos de 1 año	0	0%	2	3%	0	0%	7	12%	8	13%
1 a 3 años	0	0%	2	3%	6	10%	8	14%	4	6%
4 a 6 años	0	0%	1	2%	4	7%	8	14%	6	9%
De 10 años en adelante	0	0%	0	0%	0	0%	3	5%	1	2%
TOTAL	0	0%	5	8%	10	17%	26	45%	19	30%



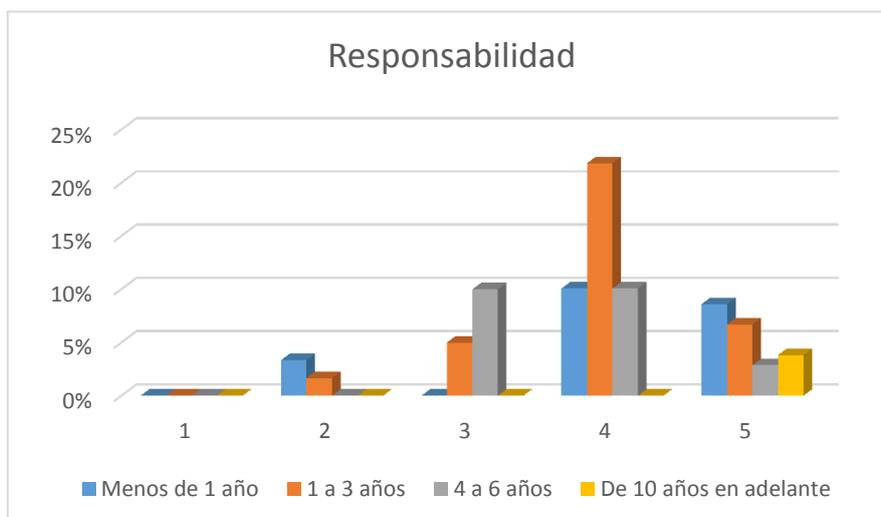
CONFIANZA										
Tiempo de servicio en la organización	1		2		3		4		5	
	Frec.	Porc.								
Menos de 1 año	0	0%	2	4%	0	0%	8	13%	7	11%
1 a 3 años	0	0%	2	4%	6	10%	9	15%	3	5%
4 a 6 años	0	0%	4	7%	7	12%	4	7%	4	6%
De 10 años en adelante	0	0%	0	0%	0	0%	4	7%	0	0%
TOTAL	0	0%	8	14%	13	22%	25	42%	14	22%



COMPROMISO										
Tiempo de servicio en la organización	1		2		3		4		5	
	Frec.	Porc.								
Menos de 1 año	0	0%	2	8%	2	3%	7	11%	6	9%
1 a 3 años	0	0%	0	0%	4	7%	8	13%	8	12%
4 a 6 años	0	0%	0	0%	3	5%	5	8%	11	17%
De 10 años en adelante	0	0%	0	0%	1	2%	3	5%	0	0%
TOTAL	0	0%	2	8%	10	17%	23	37%	25	38%



RESPONSABILIDAD										
Tiempo de servicio en la organización	1		2		3		4		5	
	Frec.	Porc.								
Menos de 1 año	0	0%	2	3%	0	0%	6	10%	9	9%
1 a 3 años	0	0%	1	2%	3	5%	13	22%	7	7%
4 a 6 años	0	0%	0	0%	6	10%	6	10%	3	3%
De 10 años en adela	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	4%
TOTAL	0	0%	3	5%	9	15%	25	42%	23	22%

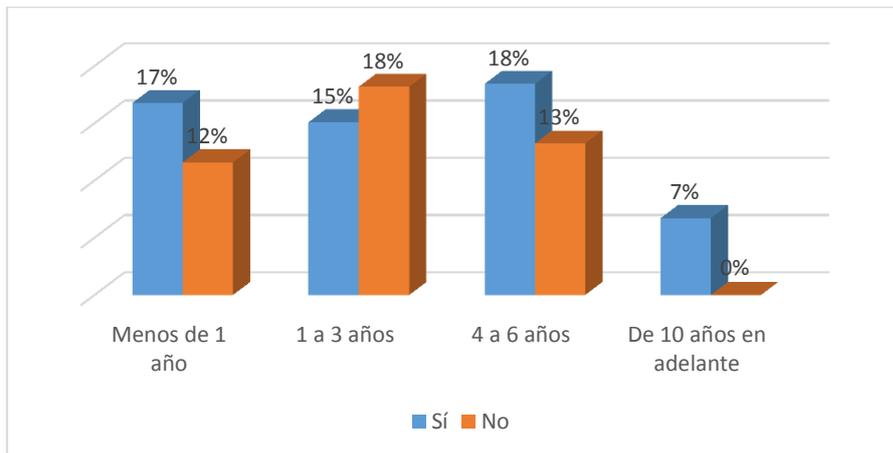


Pregunta 2 con 14

Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 14: ¿Conoce usted claramente el reglamento interno de la organización?

Tiempo de servicio en la organización	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	10	17%	7	12%
1 a 3 años	9	15%	11	18%
4 a 6 años	11	18%	8	13%
De 10 años en adelante	4	7%	0	0%
TOTAL	34	57%	26	43%

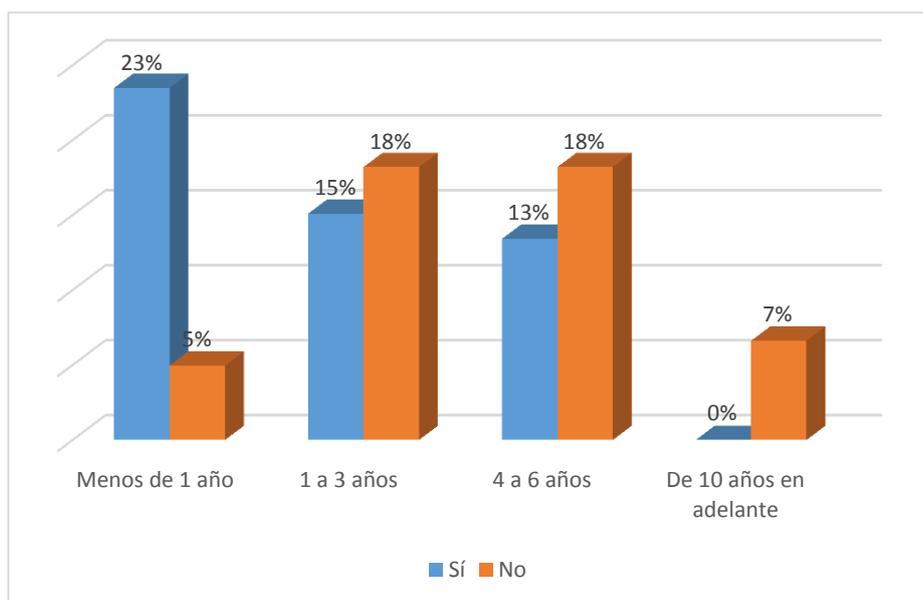


Pregunta 2 con 16

Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 16: ¿Recibe reconocimientos por su trabajo?

Tiempo de servicio en la organización	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	14	23%	3	5%
1 a 3 años	9	15%	11	18%
4 a 6 años	8	13%	11	18%
De 10 años en adelante	0	0%	4	7%
TOTAL	31	52%	29	48%



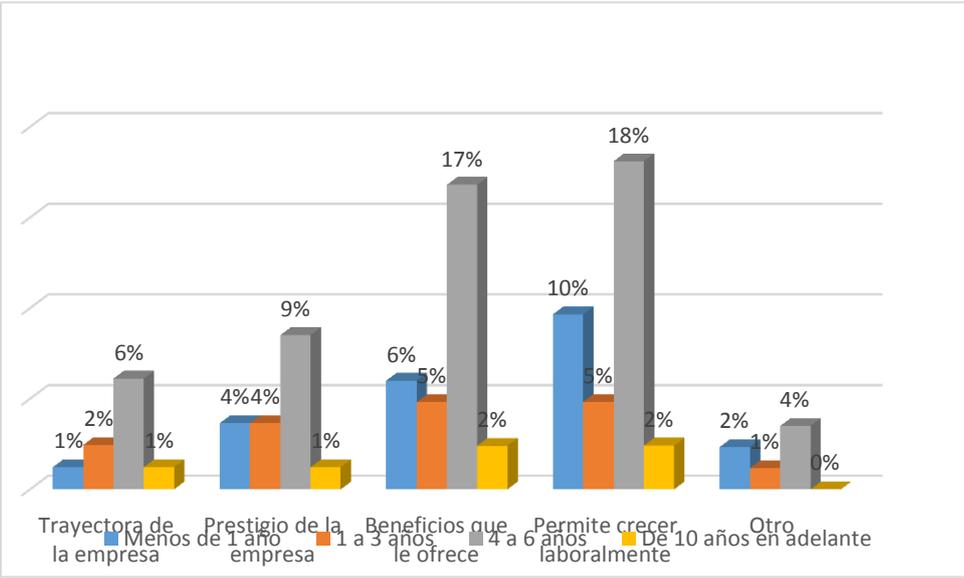
Pregunta 2 con 17

Pregunta 2: Tiempo de servicio en la organización

Pregunta 17: ¿Cuál fue el motivo que le lleva a trabajar en la organización?

Tiempo de servicio en la organización	Trayectoria de la empresa		Prestigio de la empresa		Beneficios que le ofrece		Permite crecer laboralmente		Otro	
	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.	Frec.	Porc.
Menos de 1 año	1	1%	3	4%	5	6%	8	10%	2	2%
1 a 3 años	2	2%	3	4%	4	5%	4	5%	1	1%
4 a 6 años	5	6%	7	9%	14	17%	15	18%	3	4%
De 10 años en adelante	1	1%	1	1%	2	2%	2	2%	0	0%
TOTAL	9	11%	14	17%	25	30%	29	35%	6	7%

*El número es mayor a la muestra, debido a que algunos encuestados optaron por seleccionar más de una opción



Anexo 4: FODA

Tabla 4
FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">-Trayectoria Organizacional-Cultura Corporativa definida-Cultura de liderazgo-Imagen positiva frente a los públicos-Empleados profesionales y competentes-Dispone de un plan estratégico integral-Existe trabajo en equipo-Buena relación entre empleados-Empleados comprometidos con la empresa-Efectivos canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none">-Interés por la Comunicación Digital-Oferta creciente de profesionales para integrarse al mercado laboral
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">-No cuenta con un plan de comunicación definido-Falta de conocimiento del reglamento interno-No cuentan con redes sociales-Falta de posicionamiento de algunos de los valores corporativos	<ul style="list-style-type: none">-Próximo cambio de Gobierno Central-Difícil situación económica del país

Anexo 5: Entrevista a Rosa Sigüencia

Entrevista a Rosa Sigüencia

Cargo: Comunicadora Corporativa

Lugar: Oficinas Pacifpetrol

Fecha: 16-11-2016

1. ¿Qué tipo de comunicación se maneja al interior de la empresa?

Nosotros como organización tenemos una comunicación vertical, tenemos una cultura de liderazgo que tiene siete comportamientos; uno de ellos menciona sobre la independencia de criterio.

2. ¿Cuántas personas conforman el área de comunicación?

Me ayuda una sola persona que es Ingeniero en Diseño Gráfico.

3. ¿Tienen un plan de comunicación establecido? ¿cuentan con estrategias comunicacionales?

Tenemos un plan anual de trabajo que es en el cual nosotros plasmamos las principales actividades del año, que van atadas al presupuesto anual, pero este es un plan en general de todas las áreas, más no un plan comunicacional.

4. El resultado de las encuestas determina que existe un alto nivel de relación (contacto) entre los altos mandos y los colaboradores; ¿de qué manera considera usted que estos resultados favorecen la cultura corporativa?

Claro que sí, nosotros tenemos un grupo denominado "staff", que son aproximadamente siete personas, que tienen cargo como de jefatura y gerencias, el diálogo con ellos es abierto, no existe una línea tan marcada como en organizaciones antiguas, tal vez por eso son los resultados que tú tienes, entonces sí están bien.

5. ¿Con qué herramientas de comunicación interna cuenta la empresa?

Dentro de la organización tenemos algunos canales de comunicación, como por ejemplo la revista "Mes a Mes", que es una revista que la llevamos hace cuatro años, es una edición mensual, en la cual se incorpora información acerca del desempeño de las áreas en los tres sitios de operación; entonces, se pone información de los procesos, se pone información de los indicadores de seguridad industrial de medio ambiente y producción; y, temas culturales, informativos y sociales también, ese es el principal canal. También tenemos una memoria corporativa anual, que es una memoria de responsabilidad social y temas de medio ambiente, también hay temas del desempeño de los procesos y de cómo el negocio se ha desarrollado en se período; también tenemos carteleras informativas, tenemos un diseñador gráfico que nos ayuda con toda la parte gráfica para hacer esta comunicación a través de mailing, los correos electrónicos y tenemos también tres televisores, ubicados por sitio de trabajo, entonces en estos televisores se transmite videos informativos de la organización, se transmite la revista "Mes a Mes" y cualquier información que lo hacemos a través de nuestro diseñador gráfico.

6. La mayoría de colaboradores manifiesta que la herramienta idónea para estar más enterados de los proyectos y actividades de la empresa es: el correo institucional, redes sociales, reuniones; desde su punto de vista, ¿esta herramienta está debidamente explotada? Y si no lo es, ¿considera usted importante darle fuerza a esta herramienta?

Sí, ahorita en el tema de las redes sociales sí teníamos un proyecto para poder empezar a comunicar desde estos canales, pero veamos si lo podemos hacer dentro de este último mes que tenemos. De pronto el único limitante que tenemos es que en el bloque de la costa nosotros tenemos un comité de empresa, que es algo así como un sindicato de trabajadores con el que normalmente no existen relaciones tan buenas, en temporadas hay relaciones bastante malas y en otras más o menos; entonces, en algún momento este

grupo tenía un Facebook y un Twitter y a través de estos hacían varios ataques contra la organización, entonces nosotros sentimos en ese momento que no teníamos a una persona que se dedique en tiempo completo a esto, lo que ahora se denomina Community Manager, no la teníamos y en todo caso no era una estrategia para nosotros ponernos a responder todo lo que ellos estaban preguntando, entonces en función de eso se vio que capaz las redes sociales no las queríamos manejar por ese momento y más bien tratar de mantener comunicados oficiales y si es que ellos preguntan de manera oficial. Por eso lo dejamos a un lado, pero tal vez si pensamos retomar, pero más para comunicar cosas positivas de la organización, pero sin necesidad de que estén abiertas o que tú puedas poner like o puedas poner comentarios, sino un poco más informativo porque siempre si hubo un mal comentario y tú no lo viste a tiempo, puede ser perjudicial. Nosotros como Pacifpetrol no tenemos un Facebook.

7. Los empleados han identificado compromiso, como el valor más representativo dentro de la organización; a su criterio, ¿es necesario inculcar más los otros valores de la organización?

Toda la gente debería sentir el mismo grado de importancia por cada valor, no unos más ni unos menos.

8. La empresa cuenta con un reglamento interno, en el mismo se detallan las normas que tiene la empresa. De acuerdo a los resultados de la empresa, existe un alto porcentaje que no conoce la existencia del mismo, ¿considera usted que sería factible socializar más el reglamento interno?

Sí, sí es necesario porque nosotros tenemos un reglamento interno que yo siento que fue difundido alguna vez en un año y nunca más, pero hay muchas personas nuevas, ha habido una rotación alta ahora y hay gente incluso antigua que no tiene presente que existe un reglamento interno, pero sí es importante que ahora lo conozcan, que sepan que existe y que igual sepan qué es lo que dice dentro del reglamento, cuándo se aplica y eso. Sería un punto de mejora el volver a difundir el reglamento y tal vez más que difundirlo sería

hacer talleres para que la gente entienda y lo ponga en práctica, porque sólo decirlo no asegura que la gente lo ponga en práctica.

9. ¿Es política de la empresa escuchar las sugerencias de los empleados?

O sea en teoría, en la cultura de liderazgo te dice: nombrar lo innombrable y que el líder debería estar abierto para recibir cualquier sugerencia, yo sí lo vería como una política que tenemos, los empleados tienen el derecho, y la cultura de liderazgo les avala para que sí puedan decir las cosas directamente cuando sientan que esto va a afectar a la organización o en caso de que vean algo está mal, deben decirlo, entonces siempre hay la apertura.

¿Considera que ellos saben a quién dirigirse?

Yo creería que sí, la mayoría sabe eso. Pero existen 7 cabezas de área y existen liderazgos diferentes, entonces algunos pueden decir: “mi líder es súper abierto” y otros que digan: “el mío no me permite mucho”, pero en general la mayoría sí.

Anexo 6: Entrevista a Carolina Ruiz

Entrevista a Carolina Ruiz

Cargo: Coordinadora Desarrollo Humano

Lugar: Oficinas Pacifpetrol

Fecha: 15-11-2016

1. ¿De qué manera considera usted la influencia de la cultura de liderazgo al interior de la organización?

Empezando por que la cultura fue diseñada en base a lo que ha sido la historia de la organización; entonces, la organización ha pasado por diferentes etapas y desde ahí nace la cultura como una necesidad de un enfoque y un lineamiento claro de lo que la organización espera. Entonces las bases principales de esta cultura de liderazgo son los valores corporativos, y en función a estos valores corporativos se crean los comportamientos que buscamos en esta cultura. Entonces, considerando esto, la influencia que tiene esta cultura que definimos en la organización va hacia qué es lo que se espera que la gente pueda realizar y cómo la organización debe actuar frente a las expectativas para lograr los objetivos de la organización.

2. ¿Cómo considera usted su relación con sus empleados?

Considero que es una relación buena; en realidad el área de Desarrollo Humano tiene una manera o estrategia de trabajar de forma directa con los colaboradores; entonces, en general la relación es más una relación más afable de apoyo, de colaboración, de ayuda.

3. El resultado de las encuestas determina que existe una buena relación entre los altos mandos y los colaboradores; ¿de qué manera considera usted que estos resultados puedan beneficiar la cultura corporativa?

Considero que esos resultados nos permiten primero reforzar las cosas que vemos que estamos haciendo bien y aquellas cosas que vemos que podrían tener una oportunidad de mejora podernos enfocar como una estrategia a futuro porque realmente sí es cierto que nos ven así, pero también es cierto que necesitamos seguir trabajando para mantener esto porque siempre las expectativas de los trabajadores van a seguir siendo más grandes, los objetivos de la organización están cambiando, hay unos objetivos más fuertes y eso va a exigir más por parte de los colaboradores y va a exigir más de las áreas de apoyo; entonces, para nosotros en este momento es muy bueno tener esa información porque nos sirve para en qué reforzar y en qué debemos mejorar.

4. ¿Se comunica de manera oportuna los objetivos y metas de la organización?

Creo que en eso tenemos una oportunidad de mejora, o sea como organización hay una historia, antes no se hacía nada; entonces, lo que se está haciendo ahora es un avance enorme, creo que aún tenemos oportunidad de mejora porque podríamos tener objetivos que los podamos conocer antes de lo que nosotros manejamos el presupuesto que es en septiembre, para que los objetivos estén previos a realizar esos presupuestos; entonces, sí considero que ahí tenemos una oportunidad de mejora frente a lo que nosotros quisiéramos como pro actividad de la gente; entonces, si pudiéramos tener los objetivos previo al presupuesto tal vez seríamos más eficientes; entonces ahora los objetivos se siguen trabajando, a veces a finales del año y en algunas ocasiones se cierran inclusive algunos objetivos de áreas a inicio de año, entonces eso a veces te hace perder una posible planificación que ya lo podrías tener previo a que comiences el año. Pero antes no existía nada de esto, por eso sí es un avance.

5. La empresa practica los valores: integridad, confianza, responsabilidad y compromiso ¿de qué manera se vive cada uno de estos valores en la empresa?

Pienso que los valores están traducidos justamente en los comportamientos que tú ves en la cultura de liderazgo, o sea ahí te hablamos de la

automotivación, pasión por el logro, que tienen mucha relación con tema compromiso por ejemplo; en el tema responsabilidad, tienes la reflexión y el aprendizaje continuo que va en fusión a esto; tenemos todo lo que es capacidad de liderazgo, que está enfocado a lo que sería integridad y compromiso; es decir que todos estos comportamientos van de la mano con los objetivos. ¿Cómo creo que se viven cada uno de ellos?...mmmm... están en el día a día, como en algún momento nos decía nuestro Gerente General en todas las charlas que hemos tenido, él nos decía que los valores son nuestros filtros de comportamiento, entonces creo que de esa manera se viven; al momento que vas a actuar lo primero que piensas es: ¿esto es integro? ¿estoy yendo en función del compromiso? ¿esto genera la confianza que yo debería tener? ¿estoy siendo responsable con la organización? entonces, es el filtro de comportamiento como cada uno de estos funciona.

6. ¿Qué tipo de reconocimiento otorga a los empleados por los logros alcanzados en su trabajo?

Un plan de reconocimientos al momento no lo tenemos, o sea como un plan donde tú puedas saber exactamente; sí hay un plan que está a nivel corporativo, me refiero a nivel desde Colombia, nosotros tenemos sistema que se maneja y se reporta y tenemos los indicadores de gestión, que eso nos evalúan todo el tiempo; entonces eso se reporta a Colombia, y en función de eso sí hay un tema de reconocimiento. Pero reconocimientos más pequeños por los objetivos realizados, por los pequeños logros digamos, eso todavía no lo tenemos; es un plan que estamos trabajando para el siguiente año, entonces es algo que sí lo tenemos enfocado, tiene que ver mucho con lo que sería la gestión del desempeño, para que la gente tenga más enfoque en la cultura y en los objetivos, y fusionando esas dos cosas tener también una cultura de reconocimiento. Empezamos a trabajar este año en la cultura de racionamiento con los líderes, entonces con las segundas líneas empezamos un taller de liderazgo, y tenía una base muy fuerte en lo que es cultura y también en cómo deberíamos comportarnos hacia nuestros equipos para lograr objetivos; parte de eso es inyectarles este punto de por qué es importante reconocer y hemos venido haciendo algunos cambios, por ejemplo teníamos más o menos 150

personas trabajando por un mismo objetivo en los campos, entonces lo que hicimos este año fue reconocer eso , no necesariamente algo formal, sino que cuando entregan el informe hubo un espacio que decía gracia a tal persona por haber actuado de esta manera, gracias al gerente, gracias a su equipo; entonces, esas cosas ya se están cambiando. Este cambio de cultura nació hace tres años más o menos y no es algo que se cambie de un día para el otro, hay que cambiar completamente la forma de pensar, la forma de actuar de la gente, pero yo considero que tenemos un camino muy positivo, el Gerente General está convencido de esta cultura y quiere seguirla apoyando y es de los primeros que ha dicho: “nos vamos a Ancón para hacer un taller”; nosotros creamos un taller que lo dicta la primera línea, es decir que lo dictan todos los gerentes; ellos tienen un comportamiento en el cual tienen que dar ejemplo, es un taller evidencial, lo hemos dado a los equipos y a los líderes, o sea no solamente a los líderes, sino a los equipos pequeños; ese es un taller completo sobre todo que hace entender a qué nos referimos cuando decimos: liderar con coraje y valentía; entonces eso ha hecho que la gente tenga una visión diferente y es un trabajo de continuidad

Anexo 7: Piezas Gráficas

Anexo 7.1 Manual de Marca Pacifpetrol Quito



1 Logotipo



PACIFPETROL S.A.

El logotipo es el elemento central de la identidad corporativa de PACIFPETROL S.A.

Para mantener la identidad visual del logotipo y la marca, para evitar confundirse con cualquier otro símbolo, marca, texto, o letrero; dentro, debajo o fuera del área visual que abarque la extensión del logo.

2 Aplicación colores



PACIFPETROL S.A.

Aplicación de Color
Se utilizará en fondos blancos o colores claros



PACIFPETROL S.A.

Escala de Grises
Se utilizará en avisos de prensa.



PACIFPETROL S.A.

Negativo sobre Blanco
Se utilizará en hojas de fax Negro 100 %



PACIFPETROL S.A.

Color sobre color
Se utilizará en fondos de colores fuertes menos en colores azules y rojos.



PACIFPETROL S.A.

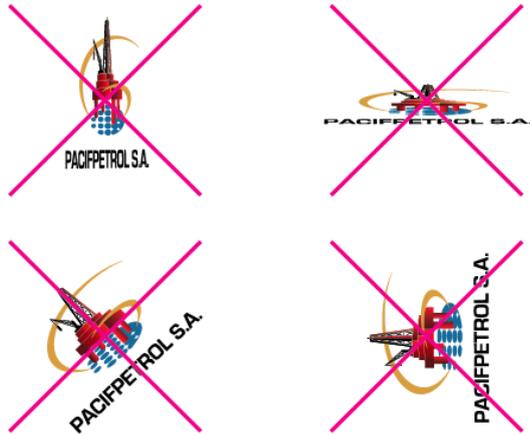
Escala de Grises
Se utilizará sobre fondo negro.



PACIFPETROL S.A.

Positivo sobre Color
Se utilizará en color negro y en azules y rojos intensos

3 Disposición



El uso inaceptable del logotipo consiste básicamente en los ejemplos ilustrados y sus posibles variantes.

Suelen suceder al momento que se adapta el logotipo a algún diseño hay que tomar en cuenta la disposición correcta del logotipo.

4 Colores y tipografía



PACIFPETROL S.A.

	C= 0	M= 100	Y= 100	K= 0
	C= 57	M= 100	Y= 100	K= 44
	C= 10	M= 35	Y= 100	K= 7
	C= 90	M= 60	Y= 15	K= 0
	C= 0	M= 0	Y= 0	K= 100

El tema más importante luego de aplicar correctamente el logotipo, son los colores de marca y el uso adecuado de estos.

Para el logotipo tenemos las referencias de colores CMYK y sus aplicaciones degradadas en el logotipo.

Latipografía utilizada es:

Swiss 721 BT REGULAR

4 Colores y tipografía



PACIFPETROL S.A.



	C= 0	M= 100	Y= 100	K= 0
	C= 57	M= 100	Y= 100	K= 44
	C= 10	M= 35	Y= 100	K= 7
	C= 90	M= 60	Y= 15	K= 0
	C= 0	M= 0	Y= 0	K= 100

El tema más importante luego de aplicar correctamente el logotipo, son los colores de marca y el uso adecuado de estos.

Para el logotipo tenemos las referencias de colores CMYK y sus aplicaciones degradadas en el logotipo.

Latipografía utilizada es:

Swiss 721 BT REGULAR

Papelería



**ASOCIACIÓN SMC ECUADOR INC. – PACIFPETROL
ANDIPETROLEOS S.A. – SANTA ELENA OIL & GAS CORP.**

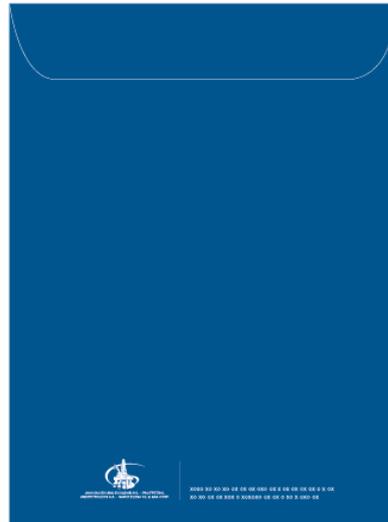
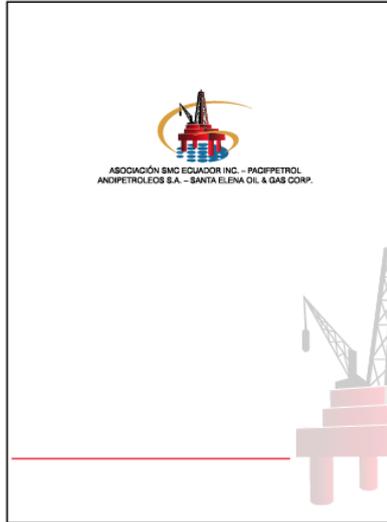
1 Hoja A4



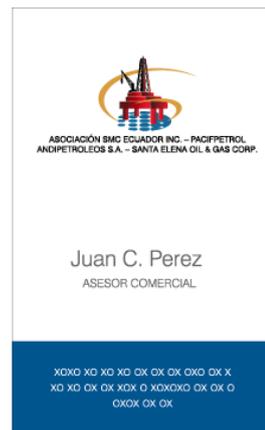
2 Sobre oficio



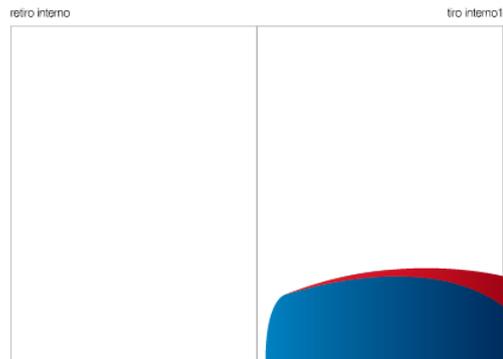
3 Sobre manila



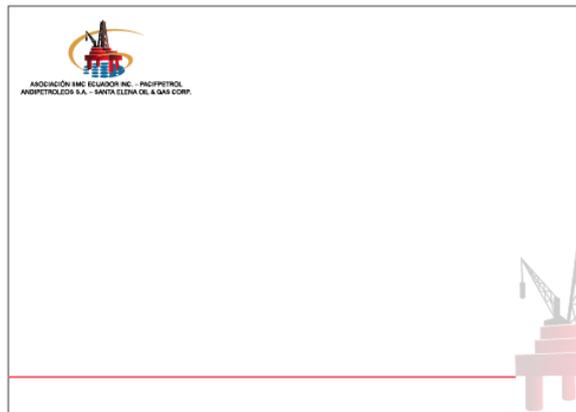
4 Tarjetas Personales



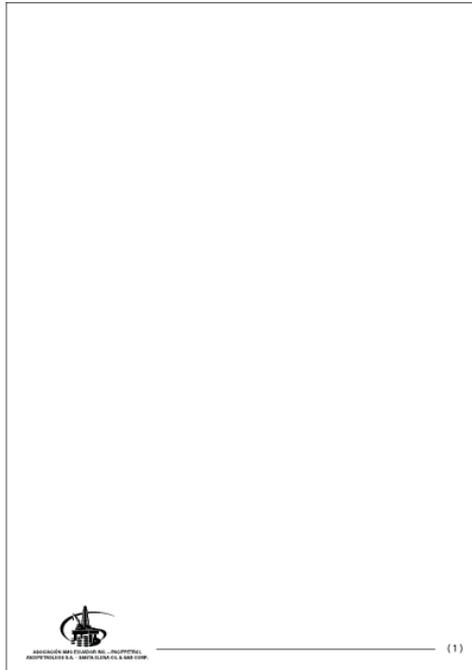
5 Carpeta



6 Fondo Power Point



7 Hoja Alternativa



Elementos Adjuntos



ASOCIACIÓN SMC ECUADOR INC. - PACIFPETROL
ANDIPETROLEOS S.A. - SANTA ELENA OIL & GAS CORP.

1 Hoja A4

ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstu vwxyz
1234567890
ARIAL REGULAR.

La tipografía en todas las comunicaciones escritas internas de la marca es la tipografía ARIAL REGULAR.
En el caso de cartas, hojas A4, se deberá usarla en 12 puntos, y en presentaciones siempre tener en cuenta la legibilidad de los textos.

2 Formatos

margen a la derecha

3 espacios entre
fecha y encabezado

tipografía tamaño 12

3 espacios entre
ciudad y saludo

Logo of ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE INGENIEROS ANDROPETROLEROS S.A. - ANADEXIA DEL E.S.A.I. COPE.

Quito, 08 de Octubre del 2007

Señores
Socios
Ciudad

Estimado:

Aprovecho esta oportunidad para agradecer, en nombre de todos los Miembros del Directorio y en el mío propio, la confianza depositada en nosotros. Les garantizamos que cumpliremos con nuestro programa de gestión en servicio de todos Ustedes. Retrayéndome al lema que me llevó a la presidencia Ven a tu casa, Ven a tu club, puedo decir que día a día se está fortaleciendo sobre la base de una comunicación permanente, eficaz y oportuna. Para lo que, la Dirección de Relaciones Públicas y Atención al Socio trabaja constantemente para actualizar nuestra base de datos, es importante resaltar la campaña de sugerencias destinada a que los Socios participen con sus valiosos comentarios, que contribuyen a mejorar la atención y a exceder sus expectativas.

Atentamente
Sr. Juan Pérez
PRESIDENTE

XXXX
XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX

3 Parte mortuario

19.5 x 10.17



4 Roll Up



5 Parámetros de la Marca

Todas las normas señaladas en el manual son estrictas y no podrán ser modificadas arbitrariamente. Cualquier modificación, adición, cambio parcial o total se lo deberá hacer en conjunto con la comisión de comunicación, el departamento de RRPP y la agencia encargada del manejo de la imagen.

La marca principal a utilizarse es el logotipo.

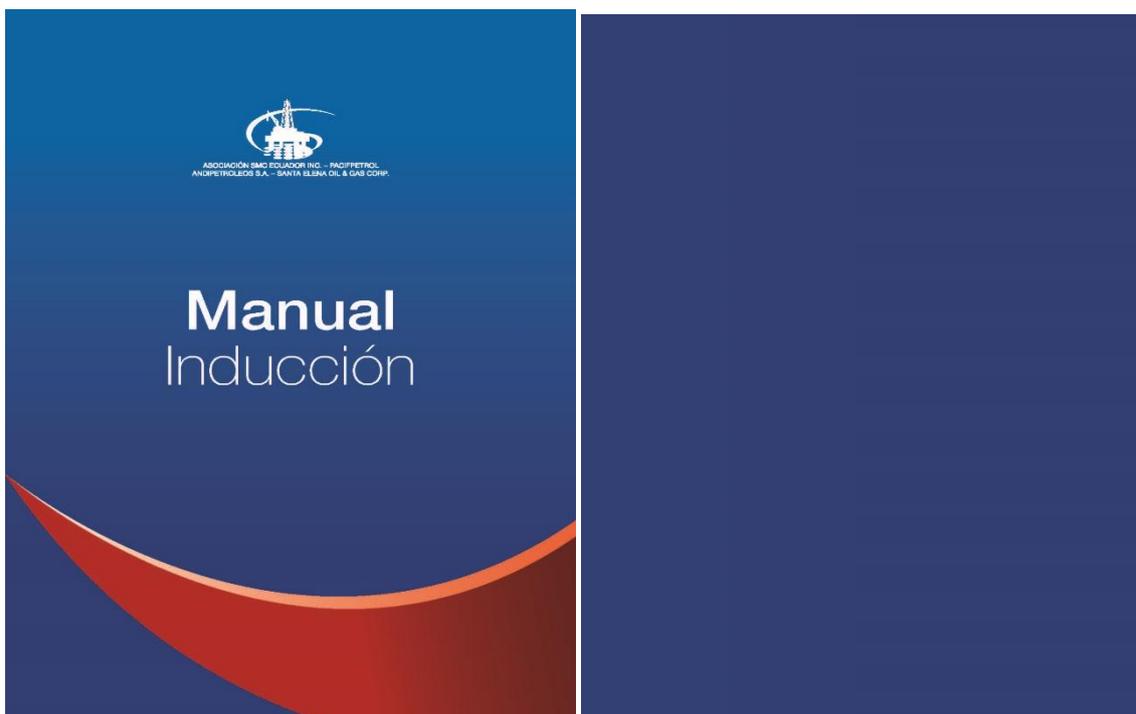
El logotipo principal, únicamente se lo podrá utilizar en eventos que la empresa organice directamente, en caso de eventos privados no se podrá hacer uso del logotipo, únicamente se podrá utilizar la marca escrita sin ninguna tipografía especial para señalar el lugar donde se realizará el evento.

Todo elemento de comunicación que contenga cualquier elemento presente en este manual deberá contar con la aprobación escrita por parte del responsable de comunicación de la empresa en ese momento y también de la agencia de publicidad para una correcta utilización de los elementos y colores de la marca.

Anexo 7.2 Boletín



Anexo 7.3 Manual de Inducción



Índice	
Bienvenida	4
¿Quiénes somos?	5
Historia	6
¿Cuál es nuestra filosofía corporativa?	7
¿Qué hacemos pensando en ti?	8
¿Cómo funcionamos?	9
¿Qué beneficios me ofrece la organización?	10
Anticipos	11
Una vida plena	13

3



Pacifpetrol quiere darte la más cordial bienvenida a formar parte de nuestro equipo de trabajo y por esta razón hemos elaborado este Manual de Inducción para ti, con la finalidad de que te familiarices con la información más importante de nuestra organización. Además, te invitamos a sumarte a nuestras actividades claras con mucha responsabilidad, confianza, compromiso e integridad. Es importante recordarte que necesitaremos de toda tu experiencia y habilidades; de esta manera, tu esfuerzo será parte de nuestro trabajo en equipo y lograremos el bienestar y mejoramiento de la organización.

¡BIENVENIDO!



Quiénes Somos

Asociación SMC Ecuador Inc. - Pacifpetrol Andipetroleros S.A. es una empresa industrial petrolera con personería jurídica, autonomía administrativa, y con patrimonio propio e independiente, con operaciones en exploración y producción.

En su organización interna y en sus relaciones con terceros funciona como una sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos.



Historia

El Bloque "Gustavo Galindo Velasco", conocido también como Bloque Ancón, está localizado en la provincia de Santa Elena, ubicado a 120 km al oeste de la ciudad de Guayaquil.

Fue descubierto en 1911 con la perforación del pozo Ancón 1. Este Bloque agrupa varias áreas marítimas y terrestres, las cuales originalmente fueron explotadas por Anglo Ecuadorian Oilfields desde 1921 hasta 1976. Durante ese período fueron perforados 2.614 pozos, alcanzando una producción de 10,000 BPPD.

En 1976 el Bloque pasó a ser operado por GLPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana), período en el cual se perforaron 5 pozos y la producción promedio fue de 760 BPPD.

A partir de octubre de 1994, la ESPOL (Escuela Superior Politécnica del Litoral) tomó a su cargo el Bloque para lo cual se unió en consorcio con GGC (Compañía General de Combustibles), que inició su operación en 1996, realizó estudios de Impacto Ambiental, registró 400 km de líneas sísmicas 2D y perforó 15 pozos, alcanzando en el año 2000 una producción máxima de 1.000 BPPD.

A inicios del 2002, el Grupo Synergy adquirió los intereses de GGC, tomando a su cargo la operación de 1.200 km², de los cuales el 38% le corresponde al área terrestre en donde hay aproximadamente 1.500 pozos.

Pacifpetrol en calidad de operadora logró incrementar la producción de 1,060 a 1,240 BPPD (dato actualización a diciembre de 2012) con la optimización de los sistemas extractivos y la incorporación de pozos que se encontraban fuera de extracción efectiva. El crudo producido tiene un promedio de 35.57°API, con un corte de agua de 21% aproximadamente, además se inició la producción de gasolina natural y gas.

El Bloque GGV está dividido en tres zonas, Norte, Central y Sur, cada una dirigida por un grupo técnico encargado de analizar la información de los pozos para programar los trabajos de mantenimiento y reacondicionamiento de los mismos. Para el desarrollo de las áreas del Bloque GGV, el Grupo cuenta con el área integrada de Yacimientos, conformada por un grupo de técnicos en Geociencias y Yacimientos, quienes analizan la información existente y proponen planes para cumplir con el principal objetivo que es el incremento de la producción.



¿Cuál es nuestra filosofía corporativa?

Misión

"Producir hidrocarburos trabajando en equipo para generar riqueza sustentable"

Visión

"Ser un referente en la industria caracterizado por la rentabilidad, flexibilidad y creatividad, con responsabilidad social y ambiental trabajando en equipo en un excelente clima laboral"

Valores:

Confianza: Al demostrar confianza actuamos: haciendo lo que decimos que haremos

Compromiso: Al demostrar compromiso actuamos: demostrando pasión en lo que hacemos

Integridad: Al demostrar integridad actuamos: siendo leales con nuestros principios, sin distinción de la situación o la persona.

Responsabilidad: Al demostrar responsabilidad actuamos: haciendo las cosas bien desde la primera vez

Objetivos:

- Retener al talento clave dentro de la organización
- Propiciar espacios de crecimiento profesional y personal
- Generar un sentido de pertenencia y compromiso
- Crear espacios de aplicación del aprendizaje adquirido



¿Cómo funcionamos?



¿Qué hacemos pensando en ti?

- Espacios de Aprendizaje
- Acompañamiento
- Poner en práctica tus conocimientos
- Desarrollo profesional y personal



Anticipos

¿Qué beneficios me ofrece la organización?

- Seguro de vida
- Seguro de asistencia médica
- Una vida plena
- Uniforme femenino
- Programa de salud
- Break saludable

Anticipo Décimo tercero

- Elegibilidad
 - Colaboradores que tengan valores mensuales provisionados por este concepto.
 - Por el monto acumulado en la provisión al momento de la solicitud del mismo.
- Beneficios
 - Flujo de efectivo inmediato del valor provisionado hasta la fecha.
 - Se puede hacer uso del anticipo para cualquier eventualidad que el colaborador requiera.

Anticipo sueldo

- Elegibilidad
 - Todos los colaboradores de la compañía, independientemente del tiempo de trabajo.
- Beneficios
 - Flujo de efectivo inmediato.
 - Serán equivalentes máximo al 40% del sueldo mensual del colaborador.
 - El anticipo será descontado el mismo mes de la solicitud.



Préstamo por Calamidad Doméstica

•¿Cuándo puedes solicitarlo?

- Destrucción o pérdida de bienes del colaborador
- Enfermedad o accidente graves del colaborador y sus familiares en primer grado de afinidad o consanguinidad
- Fallecimiento de familiares del colaborador en primer grado de afinidad o consanguinidad

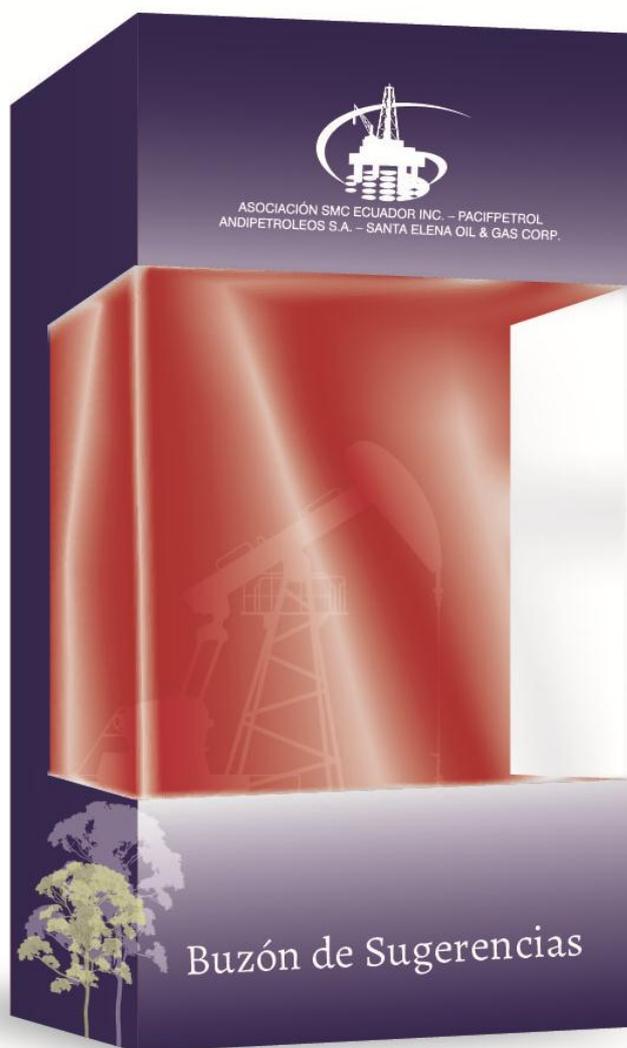
Permisos por Calamidad Doméstica

- fallecimiento o enfermedad grave de familiares hasta segundo grado de afinidad y consanguinidad
- Siniestros o daños que afecten gravemente la vivienda.

Una vida plena

- Hasta 3 días por calamidad doméstica
- 1 día por contraer matrimonio
- 1 día por sustentar tu tesis de grado o postgrado
- sufragio exigido por el TSE
- notificación judicial exigido por un juez

Anexo 7.4 Buzón de Sugerencias Interno



Anexo 7.5 Afiches campaña de valores ¡Vívelos tú también!

Integridad (abril)




ASOCIACIÓN DE FOMENTO Y PROMOCIÓN
EMPRESARIAL S.A. - ASAFOM

¡Vívelos tú también!

Integridad

“La integridad es la cualidad
más valiosa y respetada del
liderazgo”
Brian Tracy

 **Desarrollo
Humano**

¡Vívelos tú también!

¿Sabías qué?

- Una persona íntegra es la que actúa de acuerdo a sus valores y de acuerdo a los principios de la organización a la que pertenece.
- Es también quien se guía por lo que es mejor y más correcto en la mayoría de las situaciones personales o laborales, independientemente de las actividades que se realicen.



Confianza (mayo)



¡Vívelos tú también!

Confianza

“El trabajo en equipo comienza construyendo confianza. Y la única forma de hacerlo es superando nuestra necesidad de invulnerabilidad”

Patrick Lencioni.



¡Vívelos tú también!

¿Sabías qué?

La confianza es:

- La clave para motivar al equipo de trabajo.
- Esencial para construir un equipo, siendo el pilar básico para que un grupo de personas se convierta en el motor que mueve a la organización.

¿Cómo se construye la confianza?

Cada miembro del equipo habla abiertamente de sus fortalezas, ilusiones, debilidades, dudas, inquietudes, miedos y piden ayuda.

Responsabilidad (junio)



¡Vívelos tú también!

Responsabilidad

“El liderazgo trata de tomar
responsabilidad, no ponerse excusas”
Mitt Romney



¡Vívelos tú también!

¿Sabías qué?

Asumir la responsabilidad de tus acciones es un factor importante cuando se trata de la ética de trabajo y tu comportamiento.

Una persona responsable se caracteriza por:

- Cumplir los compromisos que adquiere
- Asume las posibles consecuencias de sus actos
- Se esfuerza por dar más de lo que se le pide.



Compromiso (julio)



¡Vívelos tú también!

Compromiso

“Cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible”

Howard Schultz.

“Un compromiso total es de suma importancia para alcanzar el máximo rendimiento”

Tom Flores.





¡Vívelos tú también!

Importancia del Compromiso en el trabajo:

Cada miembro de un equipo debe comprometerse a ayudar a sus compañeros a alcanzar sus objetivos cuando aparezcan obstáculos personales y profesionales que haya que superar. También los miembros del equipo deben confiar en que las otras personas van a hacer su parte del trabajo sin errores



Anexo 7.5 Fondo de pantalla



Anexo 7.8 Diseño caja manuales

