

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría y campañas de comunicación interna y global:  
OCP Ecuador  
Proyecto Integrador.**

**Cristina Rivadeneira Nájera**

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 16 de mayo de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES  
CONTEMPORÁNEAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Reactivación de espacios públicos a través de talleres de arte comunitario**

**Cristina Rivadeneira Nájera**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, Ph.D.

Firma del profesor:

---

Quito, 16 de mayo de 2018

## **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: María Cristina Rivadeneira Nájera

Código: 00123494

Cédula de Identidad: 1724381544

Lugar y fecha: Quito, 16 mayo de 2018

## RESUMEN

La comunicación ha tenido una evolución muy grande a partir de la globalización y todas sus implicaciones. Es así como las empresas han tenido que impulsar la comunicación organizacional, tanto para sus públicos internos como externos, para estar siempre acorde a las exigencias de su entorno. De ahí surge la importancia de tener en cuenta siempre las herramientas de comunicación interna y todos los canales que permiten que esta sea posible. De igual manera, a las empresas se les pide que den la importancia merecida a todos los canales de comunicación externos y las técnicas utilizadas para el manejo de la misma como: el lobbying.

**Palabras Clave:** Comunicación, Comunicación Organizacional, Comunicación Externa, Comunicación Global, lobbying,

## ABSTRACT

Communication has had an enormous evolution among the years since globalization and all its implications happened. Reason why organizations have had to impulse what's called organizational communication, for all their publics including internal and external publics, in order to satisfy the requirements of each environment. That's the point where the importance of always taking into account every tool for internal communication, including every channel that makes it possible. Likewise, big organizations are required to give special importance to every tool useful for managing the external communication, and every technique to manage it, for example: lobbying.

**Key words:** Communication, Organizational Communication, Internal Communication, Global Communication, lobbying.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1. COMUNICACIÓN .....	13
1.1 <i>Definición de comunicación.</i> .....	13
1.2 <i>Proceso de la comunicación.</i> .....	14
1.3 <i>La comunicación en un entorno globalizado.</i> .....	15
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	16
2.1 <i>Definición de comunicación organizacional.</i> .....	16
2.2 <i>Cultura Organizacional.</i> .....	18
3. LA IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN .....	19
3.1 <i>Identidad corporativa.</i> .....	19
3.2 <i>Imagen corporativa</i> .....	21
3.3 <i>Reputación.</i> .....	23
4. COMUNICACIÓN INTERNA .....	24
4.1 <i>Función de la comunicación interna en una organización.</i> .....	24
4.2 <i>Canales de comunicación interna.</i> .....	26
4.3 <i>El director de comunicación.</i> .....	28
5. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	30
5.1 <i>El pre diagnóstico.</i> .....	31
5.2 <i>Diagnóstico</i> .....	32
5.3 <i>Plan de comunicación</i> .....	33
6. COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL.....	35
6.1 <i>Comunicación comercial</i> .....	36
6.2 <i>Comunicación institucional</i> .....	37
7. EL LOBBYING .....	38
7.1 <i>Definición del lobbying.</i> .....	38
7.2 <i>Historia del lobbying.</i> .....	40
7.3 <i>El lobbyista.</i> .....	42
7.4 <i>Tráfico de influencias.</i> .....	44
7.5 <i>Importancia de la regulación del lobbying.</i> .....	45
7.6 <i>Importancia del lobbying a nivel organizacional.</i> .....	47
<b>8. PRE DIAGNÓSTICO OCP ECUADOR .....</b>	<b>49</b>
8.1 <i>HISTORIA</i> .....	49
8.2 <i>MISIÓN</i> .....	51
8.3 <i>VISIÓN</i> .....	51
8.4 <i>VALORES</i> .....	51
8.5 <i>FILOSOFÍA</i> .....	52

8.6	NORMAS (SISTEMA NORMATIVO) .....	52
8.7	COMPORTAMIENTOS (OBSERVACIÓN) .....	56
8.8	SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL (DESCRIPCIÓN CONCRETA) .....	56
8.9	MAPA DE PÚBLICOS.....	59
8.11	CAMPAÑAS EXISTENTES O ANTERIORES .....	77
<b>9.</b>	<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA OCP ECUADOR .....</b>	<b>84</b>
9.1	OBJETIVOS.....	84
9.1.1	<i>Objetivo General</i> .....	84
9.1.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	84
9.2	MÉTODO O TÉCNICA .....	84
9.2.1	<i>Método cuantitativo: Encuestas</i> .....	84
9.2.2	<i>Método cualitativo: Entrevistas</i> .....	85
9.3	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA DE ESTUDIO.....	85
9.4	CUADRO DE DEPARTAMENTOS Y CANTIDAD DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN CADA DEPARTAMENTO	86
9.5	FORMATO DE ENCUESTA.....	86
9.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	93
<b>10.</b>	<b>CAMPAÑAS DE COUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>116</b>
10.2	TEMA DE LA CAMPAÑA .....	116
10.3	CAMPAÑA 1 INFORMARTE, NUESTRO COMPROMISO .....	117
10.4	CAMPAÑA 2 TE INFORMAMOS CON RESPETO .....	125
10.5	CAMPAÑA 3 SUGERENCIAS QUE SUMAN .....	132
10.6	CAMPAÑA 4: CONOCE A TU EQUIPO .....	138
10.7	PRESUPUESTO GENERAL .....	143
10.8	CRONOGRAMA .....	147
<b>11.</b>	<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA .....</b>	<b>148</b>
11.1	OBJETIVO COMUNICACIONAL .....	148
11.2	TEMA DE LA CAMPAÑA .....	148
11.3	CAMPAÑA 1 CRECEMOS JUNTOS .....	149
11.4	CAMPAÑA 2 TU VECINO TE DA LA MANO.....	151
11.5	CAMPAÑA 3 VALORAMOS TU OPINIÓN .....	157
11.6	CAMPAÑA 4 SIEMPRE PRESENTES .....	162
11.7	CAMPAÑA 5 A PUERTAS ABIERTAS .....	168
11.8	PRESUPUESTO GENERAL .....	172
11.9	CRONOGRAMA .....	176
<b>12.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>177</b>
<b>13.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>179</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de públicos .....	68
Tabla 2: Ficha Intranet.....	73
Tabla 3: Ficha Correo Electrónico.....	74
Tabla 4: Ficha Pop Up .....	75
Tabla 5: Ficha Pantallas digitales .....	76
Tabla 6: Reuniones comunicacionales .....	76
Tabla 7: Departamentos OCP .....	86
Tabla 8: Calificación herramientas de comunicación.....	100
Tabla 9: Comentarios de colaboradores .....	112
Tabla 10: Táctica Expectativa 1 .....	118
Tabla 11: Táctica Informativa 1 .....	121
Tabla 12: Táctica Recordación 1 .....	124
Tabla 13: Presupuesto campaña interna 1 .....	125
Tabla 14: Problema 2.....	126
Tabla 15: Táctica Expectativa 2 .....	127
Tablas 16: Informativa 2.....	129
Tabla 17: Táctica Recordación 2 .....	130
Tabla 18: Presupuesto campaña interna 2 .....	131
Tabla 19: Táctica Expectativa 3 .....	133
Tabla 20: Táctica Informativa 3 .....	135
Tabla 21: Táctica Recordación 3 .....	137
Tabla 22: Presupuesto campaña interna 3 .....	138
Tabla 23: Táctica Expectativa 4 .....	139
Tabla 24: Táctica Informativa 4 .....	141
Tabla 25: Táctica Recordación 4 .....	142
Tabla 26: Presupuesto campaña interna 4 .....	143
Tabla 27: Presupuesto general campañas internas .....	143
Tabla 28: Cronograma campañas internas.....	147
Tabla 29: Táctica Informativa 1 .....	149
Tabla 30: Táctica Recordación 1 .....	150
Tabla 31: Presupuesto campaña 1 .....	150
Tabla 32: Táctica Expectativa 2 .....	152
Tabla 33: Táctica Informativa 2 .....	153
Tabla 34: Táctica Recordación 2 .....	154
Tabla 35: Presupuesto campaña externa 2.....	157
Tabla 36: Táctica Informativa 3 .....	158
Tabla 37: Táctica Recordación 3 .....	161
Tabla 38: Presupuesto campaña externa 3.....	162

Tabla 39: Táctica Expectativa 4 .....	163
Tabla 40: Táctica Informativa 4 .....	164
Tabla 41: Táctica Recordación 4 .....	166
Tabla 42: Presupuesto campaña externa 4.....	167
Tabla 43: Táctica Expectativa 5 .....	168
Tabla 44: Base de Medios de Comunicación .....	169
Tabla 45: Táctica Informativa 5 .....	170
Tabla 46: Táctica Recordación 5 .....	171
Tabla 47: Presupuesto campaña externa 5.....	171
Tabla 48: Presupuesto General campañas externas.....	172
Tabla 49: Cronograma campañas externas.....	176

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Canales de Comunicación .....	28
Figura 2: Diagnóstico de Comunicación .....	35
Figura 3: Portada reglamento interno de trabajo .....	52
Figura 4: Compromiso reglamento interno .....	55
Figura 5: Portada código de ética .....	55
Figura 6: Manual de Identidad Visual .....	57
Figura 7: Diapositiva Logo.....	57
Figura 8: Diapositiva Colores.....	58
Figura 9: Diapositiva de restricciones o usos incorrectos del logo .....	59
Figura 10: Estructura organizacional.....	60
Figura 11: Expectativa.....	78
Figura 12: Informativa.....	81
Figura 13: Identificación de la visión .....	93
Figura 14: Visión correcta .....	94
Figura 15: Símbolo OCP Ecuador .....	96
Figura 16: Herramientas de Comunicación .....	99
Figura 17: Correo Institucional.....	102
Figura 18: Tipo de información preferida .....	104
Figura 19: Canales de Comunicación .....	105
Figura 20: Comunicación Ascendente.....	108
Figura 21: Nivel de satisfacción con la respuesta .....	109
Figura 22: Información emitida por OCP.....	111
Figura 23: Logotipo campañas internas.....	116
Figura 24: Problema 1 .....	117
Figura 25: Expectativa 1 .....	119
Figura 26: Informativa 1.....	122
Figura 27: Recordación 1 .....	124
Figura 28: Expectativa 2.....	127
Figura 29: Informativa 2.....	130
Figura 30: Recordación 2 .....	131
Figura 31: Problema 3 .....	132
Figura 32: Expectativa 3.....	134
Figura 33: Informativa 3.....	136
Figura 34: Recordación 3 .....	137
Figura 35: Expectativa 4.....	140
Figura 36: Recordación 4 .....	142
Figura 37: Logotipo campañas externas.....	148
Figura 38: Expectativa 2.....	152
Figura 39: Informativa 2.....	154
Figura 40: Recordación 2 .....	155

Figura 41: Informativa 3.....	159
Figura 42: Recordación 3 .....	161
Figura 43: Informativa 4.....	164
Figura 44: Recordación 4 .....	166
Figura 45: Informativa 5.....	170
Figura 46: Recordación 5 .....	171

## MARCO TEÓRICO

La comunicación representa la forma más básica en que los seres humanos se relacionan unos con otros. Sin embargo, la comunicación como tal ha tenido una evolución muy grande debido a todos los cambios sociales, económicos y políticos que ha sufrido la humanidad desde su inicio. A pesar de la gran evolución que ha sufrido esta herramienta de relación, formas de comunicación como el habla o la escritura se han mantenido a pesar de los años. No obstante, nuevas formas de comunicación que incluso son no verbales han nacido y se toman cada vez más en cuenta.

Ahora bien, hasta hace pocos años, a nivel organizacional, a la comunicación no se le atribuía la suficiente importancia, ni se medía el verdadero impacto que tiene tanto dentro como fuera de las organizaciones. Con la llegada de la globalización, la aceleración del tráfico de información, introducción de nuevas tecnologías y el desvanecimiento de las fronteras entre ciudades, países e incluso continentes, la comunicación también empezó a evolucionar y darse cabida a niveles institucionales; pues, las empresas empezaron a darse cuenta que todo dentro y fuera de la misma comunica, y por la misma razón de que todo comunica, es necesario trabajar en la comunicación, ya sea esta verbal o no verbal, para que esta sea estratégica, tenga coherencia y logre que la organización tenga la imagen que los administradores quieren que tenga.

De ahí nace la necesidad de contratar a un equipo profesional que posea todo el conocimiento necesario para armar estrategias comunicativas tanto internas, como externas que tengan la finalidad de transmitir la esencia de la organización de manera coherente. El objetivo de la presente investigación es explorar todas las áreas de la comunicación empresarial haciendo un especial énfasis en el lobbying y la importancia que tiene a nivel de todas las empresas sean estas públicas o privadas.

## 1. Comunicación

### 1.1 Definición de comunicación.

La comunicación es el acto más básico de relación entre los seres humanos. Una de las definiciones más básicas de la comunicación es brindada por Joan Costa, quien dice que

La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común (1999).

Por otro lado, también se ha discutido acerca del objetivo de la comunicación entre los distintos grupos humanos. Si en la definición de Costa se habla de que la comunicación tiene el fin de transmitir mensajes, estos mensajes, de acuerdo a James Carrey tienen la intención de mantener y hacer sobrevivir a las culturas. Él dice que

La visión ritual concibe a la comunicación como un proceso a través del cual una cultura compartida se crea, modifica y transforma. (...) Una vista ritual de la comunicación es dirigido no hacia la extensión de mensajes en el espacio, sino el mantenimiento de sociedad en el tiempo (Carrey, 1992: p. 33).

Así es como, mediante formas de comunicación como la escritura o el dibujo, hoy en día es posible conocer acerca de las culturas que vivieron en el planeta miles de años atrás y que dejaron su huella; la cual se transformó en algo indeleble.

Sin embargo, para que la comunicación sea eficiente y logre cumplir su función de transmitir de manera adecuada, sin que se borre en el espacio, ésta debe cumplir un determinado proceso, el cual se detallará a continuación.

## 1.2 Proceso de la comunicación.

La comunicación, al ser una forma de relación entre los seres humanos, cumple con un proceso determinado, mismo que a medida que han pasado los años, ha ido evolucionando y se han encontrado nuevos elementos que contribuyen a entender mejor cuál es el proceso de comunicación. Comúnmente, se conocía que el proceso de comunicación estaba constituido por tres elementos: un emisor, que es quien emite el mensaje; un receptor, que es quien recibe el mensaje; y el mensaje como tal. No obstante, actualmente se sabe que el proceso de comunicación se ve afectado por otros elementos que, de acuerdo a Amorós, (2007) son los siguientes:

1. Emisor: es quien inicia el proceso de comunicación. Aquel que desea transmitir un mensaje o una idea en particular.
2. Mensaje: es el conjunto de símbolos y significados que quieren ser transmitidos a un receptor.
3. Canal: es el medio por el cual se transmitirá un determinado mensaje. Este medio puede ser: escritura, habla, dibujo etc.
4. Receptor: es la persona que recibe el mensaje enviado por el emisor.
5. Codificación: es el proceso mediante el cual, el receptor inicia los procesos cognitivos para asimilar y entender el mensaje.
6. Retroalimentación: una vez que ya se realizó todo el proceso de codificación del mensaje y es asimilado por el receptor, éste deberá responder al mensaje que se le fue previamente enviado.

Adicionalmente, este proceso de comunicación también se puede ver afectado por el ruido, que es todo aquello que viene del exterior, que puede interferir en el proceso de comunicación y afecta de manera considerable la codificación del mensaje.

### 1.3 La comunicación en un entorno globalizado.

Ahora, si bien el proceso de la comunicación es estandarizado y se cumple siempre que se tiene la intención de transmitir un mensaje, las distintas formas de comunicación también han evolucionado con el pasar del tiempo y con la afectación de las distintas eventualidades que han acontecido y que han marcado hitos en la historia de los seres humanos. Una de estas eventualidades, que es justamente la que se encuentra en pleno auge es la globalización. Ésta se caracteriza por la introducción de nuevas tecnologías en el día a día de las personas y los cambios muy importantes que ha causado. Por ejemplo, la introducción del internet, que tiene la capacidad de brindar información inmediata de lo que está sucediendo al otro lado del mundo, y más aún la facilidad que existe de comunicarse sin importar el lugar y la hora. Esto ha provocado que se reestructure por completo las formas de comunicación de las personas y, adicionalmente, de las empresas que ya se han dado cabida en estas nuevas formas de comunicación.

Ante estos cambios tan radicales en lo que se refiere a las formas de relación entre seres humanos, los expertos también se han empezado a reformular nuevamente, cuál es el verdadero objetivo de la comunicación, además de los que se mencionaron anteriormente. Así nace una de las intenciones de la comunicación, que si bien existía antes de la globalización, hoy en día se ha hecho mucho más marcada por la obviedad con la que se la trabaja: la persuasión.

El caso arquetípico de comunicación, entonces, es la persuasión; cambio de actitud; modificación de comportamiento; socialización a través de la transmisión de información, influencia o condicionamiento o, alternativamente, como un caso de elección individual sobre qué leer o ver. (...) También está relacionado fuertemente con el deseo del siglo XIX de usar la comunicación y el

transporte para extender la influencia, el control y el poder sobre distancias más amplias y poblaciones más grandes” (Carrey, 1992: p. 33).

Esta definición del objetivo de la comunicación va mucho más allá de tan solo transmitir mensajes, ya que introduce nuevos términos como hacer de la comunicación un “medio de transporte” que tiene el fin de ejercer influencia, lo cual se entiende como el cambio de actitud a favor de un lado. Más adelante se analizará como las empresas empiezan a utilizar técnicas de persuasión en su comunicación del día a día y que los resultados salgan a su favor.

## **2. Comunicación Organizacional**

### **2.1 Definición de comunicación organizacional.**

Actualmente, la comunicación se ha trasladado también al ámbito de las organizaciones o instituciones que tienen el fin de transmitir mensajes de manera estratégica. Este traslado se dio cuando los especialistas en comunicación se dieron cuenta que absolutamente todo comunica. Desde las formas verbales de comunicación, que suelen ser intencionales, la mayoría de las veces, hasta las formas no verbales de comunicación, que tienden a ser no intencionales. De acuerdo a Capriotti:

Cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa (Capriotti, 1999),

Así pues, la comunicación a nivel empresarial debe ser tratada con más delicadeza aún, puesto que se trata de la imagen que una empresa transmite a sus distintos públicos, que son sus receptores. De ahí nace la necesidad de que exista un equipo de

comunicación que sepa manejar todas las herramientas comunicativas de manera estratégica a favor de la empresa a la que representa.

La comunicación organizacional o corporativa está constituida por “(...) los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma” (Capriotti, 1999). De ahí la importancia de que la comunicación organizacional sea estratégica y tanto las formas verbales, como las no verbales estén bajo completo control de quien las maneja. Otro factor por el que la comunicación organizacional tiene que ser tratada por personas que tengan un conocimiento basto de estrategias comunicativas, es el hecho de que

Todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga (Capriotti, 1999).

Esto sucede tanto a nivel externo, como a nivel interno, y como, las personas que reciben la información; es decir que actúan como receptores, se tratan de distintos tipos de públicos, que al final de cuentas están relacionados con la organización, sea de manera directa o indirecta, es necesario establecer diferentes estrategias para saber comunicarse con cada uno de ellos. Así pues, para que la comunicación sea estratégica existen varias tácticas que utilizan los expertos con la finalidad de que el mensaje sea transmitido sin que el ruido afecte el proceso. De acuerdo con Capriotti,

Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (...) la Comunicación Corporativa debe plantearse como una "Acción Integrada de Comunicación" de la organización (1999).

## **2.2 Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es uno de los rasgos más importantes de la identidad empresarial. “El concepto de cultura se refiere a los valores que se dan por sentados, las suposiciones subyacentes, las expectativas y las definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros” (Cameron & Quinn, 1999: p. 18). Por otro lado, Joan Elías y José Mascaray brindan otro concepto de cultura organizacional. El cual vendría a ser

(...) Un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que coman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización (1998).

Los dos conceptos de cultura organizacional van de la mano en el sentido de que concuerdan en el hecho de que la cultura organizacional es algo que no está escrito necesariamente, pero que es aceptado y rige la conducta de las personas dentro de una organización.

La importancia que tiene la cultura dentro de todas las organizaciones es que determina la capacidad que tendrá la empresa de adaptarse a las distintas eventualidades que se le presenten. Puesto, que ésta marca la personalidad de la organización como tal y la conducta que tendrá para enfrentar problemas.

Por la misma razón de que la cultura organizacional es algo que no está necesariamente escrito, ni que se guía bajo reglamentos, se puede decir que es algo que se forma por sí sola. Se ha hablado mucho sobre la posibilidad de intentar cambiar la cultura organizacional; lo cual resulta especialmente difícil; puesto que se trata de cambiar una personalidad compartida por varias personas. Sin embargo, sí es posible cambiar la cultura organizacional, y muchas veces ésta lo hace por sí sola. “Las cambiantes circunstancias sociopolíticas, culturales, tecnológicas y económicas del entorno exigen a la empresa adaptarse permanentemente a dichos cambios (Elías, & Mascaray, 1998).

Así, la empresa puede tener cambios permanentes en su conducta y manera de afrontar las circunstancias que se le presenten. Para indagar aún más en la cultura organizacional y en los elementos que la componen es necesario considerarla como un rasgo que pertenece a la identidad corporativa.

### **3. La identidad, imagen y reputación**

La formación de la imagen organizacional cumple un proceso que tiene tres dimensiones principales:

1. Dimensión de Identidad: representa lo que la organización es. Se subdivide en rasgos físicos y rasgos culturales
2. Dimensión de Comunicación: lo que la organización dice que es, de manera integrada o global
3. Dimensión Imagen: Lo que los públicos perciben que es la empresa.

#### **3.1 Identidad corporativa.**

La identidad de una organización conceptualiza el ser de una corporación. En palabras más simples, la identidad corporativa representa lo que es la organización; es

decir toda su esencia. Para Joan Costa, la identidad corporativa tiene que ser manejada de manera estratégica.

La identidad corporativa es, como veremos, un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa, de su competitividad. Y la elaboración y la gestión de este instrumento operativo no es solamente cuestión de diseño, sino que constituye un ejercicio esencialmente pluridisciplinar (Costa, 1992: p. 24).

Una identidad corporativa bien estructurada está conformada por rasgos físicos y rasgos culturales. Que deben ser correctamente transmitida a sus distintos públicos para que exista coherencia entre lo que es la organización y lo que hace la misma.

“Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias” (Jiménez, 2008).

### ***3.1.1 Clasificación de los elementos de identidad corporativa.***

Por un lado, los rasgos físicos son todos aquellos elementos que son tangibles dentro de la empresa y que pueden ser percibidos, mediante sus sentidos, por el individuo. Estos son cuatro:

1. Logotipo: Es el nombre de la empresa como tal, escrito de una manera única. Su complemento es el símbolo. El logotipo debe cumplir con tres funciones específicas: Funcional (legibilidad, originalidad y versatilidad), Semántico (compatibilidad con las características de la organización), y Formal (compatibilidad entre el estilo y contenido, cualidad estéticas).
2. Símbolo: Es una figura icónica y única que diferencia a la organización con respecto a las demás. El símbolo puede ser: realista, figurativo, abstracto o pictograma.

3. Tipografía: Es el tipo del letra del alfabeto único elegido por la empresa.
4. Colores corporativos: Es la gama cromática, que también debe ser única, que identifica a la empresa de las demás.

Por otro lado, se encuentran los rasgos culturales, que son todos aquellos elementos de la identidad que son de tipo conceptual, que no son tangibles por lo seres humanos, pero que sí son de entendimiento general por parte de los asociados de la institución, e incluso se los puede percibir de manera externa por públicos que se encuentran asociados a la institución de alguna manera y otra.

Los elementos de los rasgos culturales de una empresa son los siguientes:

1. Historia: Es el punto de partida de toda la organización, incluye el cómo nació la empresa y todas las transformaciones que ha sufrido a través de los años.
2. Misión: Es la identificación de la tarea básica de la empresa. Es el qué hace.
3. Visión: Es el compromiso a futuro de la organización. Es la visión que tiene la empresa de sí misma dentro de un tiempo determinado.
4. Valores: Son palabras claves que marcan la manera de actuar y comportarse de la empresa y todos sus asociados.
5. Filosofía: Es el detalle de cada uno de los valores.
6. Normas: Es un reglamento formal que permiten ejercer control sobre el comportamiento de las personas dentro de la empresa.
7. Comportamientos: Son acciones, tradiciones que no responden a un reglamento formalmente establecido, pero que se encuentran ahí y son seguidas por todos quienes conforman la organización.

### **3.2 Imagen corporativa.**

Continuando con la formación de la imagen, se encuentra la dimensión de imagen, aquello que los públicos perciben de la organización gracias a todas las estrategias de comunicación que tienen. Sin embargo, no siempre se crea una imagen de acuerdo a las expectativas de que tiene la organización. Si no se tiene un sistema de comunicación estratégico y bien dimensionado, se puede terminar enviando mensajes negativos con respecto a la empresa; puesto que, como ya se dijo anteriormente absolutamente todo comunica en una institución, sea estas manifestaciones comunicacionales intencionales o no intencionales. Como dice Chaves,

La inevitabilidad de la comunicación institucional, su carácter de dimensión inexorable, se transfiere a los correspondientes medios y canales: consciente o inconscientemente toda la entidad desarrolla un conjunto de medios propios de comunicación más o menos sistematizado (2005: p.154).

Siguiendo este estipulado, se infiere que la imagen corporativa es la percepción que tiene un público con respecto al conjunto de mensajes, sean estos intencionales o no intencionales, que transmite una organización con respecto a su identidad y su forma de actuar.

Entonces, se tiene que la “Imagen institucional es el registro de los datos de imagen pública de la institución en general y por segmentos específicos, a través de los intérpretes internos y externos, y mediante tomas de datos directas e indirectas” (Chaves, 2005: p. 20).

Una gestión correcta de la imagen corporativa resulta de vital importancia, puesto que representa la percepción que tienen los públicos de una organización y la realidad que para ellos representa la misma. Es por esto que la imagen debe ir siempre de la mano con la identidad empresarial, ya que siempre debe existir coherencia entre lo que

la empresa es, y lo que los públicos o stakeholders piensan que es, o mejor dicho, perciben que es.

Sin embargo, la imagen tiene ciertas características que la diferencian de la reputación, que se explicará más adelante. La imagen corporativa tiene algunos beneficios, entre los principales está que puede ser controlada por la empresa; y por esta misma razón puede ser modificada en el momento que quiera. De igual manera, la imagen organizacional responde más a estímulos visuales y tiene la capacidad de generar expectativas con respecto a la marca u organización como tal.

### **3.3 Reputación.**

La reputación va de la mano con la imagen; pues es la cristalización de la imagen corporativa que se sustenta en un determinado comportamiento que haya tenido la misma. La característica principal que tiene la reputación es que ésta se va consolidando través del tiempo. Así pues, la reputación es la “suma de percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2004).

Una buena gestión y seguimiento de reputación en el mercado hará que la organización genere vínculos entre la empresa y sus stakeholders. De resultar esta gestión positiva, los vínculos que se generarán son de confianza, estabilidad, credibilidad y seguridad.

Sin embargo, la reputación es de extrema fragilidad por la principal razón de que está completamente fuera del control de las organizaciones. La reputación se encuentra cien por ciento en manos de los públicos de la empresa, internos y externos, y la única forma en que la empresa podría estar seguro de tener una buena reputación es mediante la transmisión de una imagen coherente con la identidad de la empresa y su comunicación. Así, entre las principales características que tiene la reputación se

encuentra el hecho de que no puede ser reposicionada, por el mismo hecho de que son los mismos stakeholders los que tienen el control sobre la misma. Sin embargo, la reputación también genera valor a la empresa. Una buena reputación hará que la organización sea bien vista, e incluso preferida sobre las demás.

La reputación no se da sola, sino que es el resultado de todas las actitudes, comportamientos, acciones, valores y demás que tienen todos los miembros de la organización a la que representan.

La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que las integran. Y esta conducta se monta sobre una plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama que es parte de la construcción de la imagen (Ritter, 2004).

En resumen, la formación de la imagen corporativa tiene que ser correctamente manejada en sus tres dimensiones. El objetivo de todo esto es que la identidad de la empresa tenga coherencia con lo que se dice y lo que se percibe de la misma, para que, a largo plazo se logre generar una reputación respetable que genere vínculos entre los públicos, internos y externos, y la organización como tal. A continuación, se hablará de la comunicación a nivel interno de cada empresa.

## **4. Comunicación Interna**

### **4.1 Función de la comunicación interna en una organización.**

La comunicación a nivel empresarial, y más específicamente, a nivel interno de la organización tiene el objetivo principal de trabajar sobre absolutamente todas las acciones que se realicen en toda la empresa; esto quiere decir que la comunicación debe tener un eje transversal y debe ser integrada a todos los procesos de toma de decisiones.

Para que esto sea posible, la comunicación interna debe seguir los tres pasos del triángulo de la comunicación:

1. Proyectual: que tiene una proyección a futuro.
2. Vectorial: debe tener una dirección.
3. Instrumental: debe poseer los instrumentos adecuados para llevarse a cabo.

Sin embargo, eso no es todo. “Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización (Saló, s/f).

Ahora bien, para entender el funcionamiento de la comunicación interna es importante primeramente diferenciar los tipos de comunicación interna que existen dentro de una organización. Se puede diferenciar dos tipos principales, que son la comunicación formal y la comunicación informal.

La comunicación formal es todo tipo de comunicación que está establecido y cuenta con herramientas y tácticas formales establecidas. La mayoría de canales por los que se realiza este tipo de comunicación ya están establecidos. Y, en su mayoría, la información que transita por estos canales son únicamente de índole profesional y de asuntos corporativos. Dentro de la comunicación formal, se pueden diferenciar dos tipos: vertical y horizontal. La comunicación vertical se subdivide en ascendente: que es todo tipo de comunicación que va desde los empleados hacia los altos mandos. Y descendente: que es todo tipo de comunicación que va desde los altos mandos hacia el resto de empleados de la organización.

Por otro lado, se encuentra un segundo tipo de comunicación a nivel empresarial que es la informal. Este tipo de comunicación responde a toda información que se desplaza de manera no oficial. Es muy difícil controlar esta comunicación ya que por lo general

se desplaza a manera de rumor y escondiéndolo a los altos mandos. El rumor se forma el momento en que no existe un buen manejo de la comunicación formal; pues sucede cuando la información oficial se corta en las jefaturas medias. De ahí surge la importancia de que el sistema de comunicación formal esté bien establecido y así se pueda evitar la formación de los rumores que incluso pueden traer consigo más problemas como las jerarquías ocultas, que se encuentran por debajo de la estructura de comunicación interna.

En el ámbito de la comunicación interna informal existen las denominadas ‘jerarquías ocultas’, las cuales suceden cuando un empleado de bajo rango llega a tener una gran influencia sobre los demás. Por lo general, estas jerarquías ocultas se ven reflejadas en las personas que tienen permanente contacto con todos los demás empleados de la organización como secretarias, conserjes etc.

#### **4.2 Canales de comunicación interna.**

Así como existen formas de comunicación formales e informales, también existen los canales de información formales e informales. Resulta importante saber diferenciarlos. Los canales formales de comunicación

Se trata de un medio institucionalizado. Los canales formales se constituyen por el conjunto de vías establecidas por donde circula el flujo de información relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo “bajar las líneas” y lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009: p. 21).

Los canales de comunicación formales que se encuentran de manera más usual dentro de las organizaciones son los correos electrónicos, carteleras, memorandos entre otros. Como dice la definición antes planteada, estos canales se utilizan para tratar

temas institucionales, por lo general responden a un cronograma ya establecido, a menos que surja una eventualidad inesperada y se necesite comunicar a todos los empleados de la empresa de manera urgente.

Por otro lado, existen también los canales de comunicación informales.

Es un canal informal cuando no hace uso de ningún medio institucionalizado.

(...) El canal puede estar dado por el vehículo especial representado por el lugar físico, el entorno, y el clima en que tiene lugar la comunicación. No en cuanto al contenido mismo de la comunicación (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009: p. 21).

Los canales informales de comunicación están más presentes de lo que se espera. El ejemplo más usado de este tipo de canales es la comunicación de persona a persona. La ronda de sobremesa en una empresa en el comedor constituye un canal informal. En el cual, se trata información más casual y que se aleja en parte de los temas completamente institucionalizados.

En el siguiente cuadro se resume la diferencia, de manera ejemplificada, de los canales de comunicación formales e informales, así como los tipos de información formales e informales.

Figura 1: Canales de Comunicación

**Canal y comunicación formal e informal**

	Formal	Informal
Canal	- Correo electrónico	- Correo electrónico
	- Memorando	- Sobremesa del almuerzo
	- Comunicado	laboral
	- Reunión	- Cena en casa del jefe
	- Revistas y boletines	- Reunion <i>after-office</i>
	- Entrevista con el jefe	- Partido de golf
	- Cartelera	- Vía pública
	- Intranet	
Comunicación	- Norma de trabajo	- Charla con el colega
	- Información de prensa	- Mensaje por correo electrónico
	- Orden superior	- <i>Off de record</i> al periodista
	- Entrevista de evaluación	- Comentario telefónico
	- Informe de resultados	- Rumor

Fuente: Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 200

### 4.3 El director de comunicación.

Para que todos los ejes de la comunicación interna funcionen de manera correcta en pro de la organización es necesario que exista un director que dirija toda la orquesta. El director de comunicación es quien toma las decisiones que crea más convenientes para que todas las estrategias comunicativas a implementarse funcionen de manera correcta. No obstante, no cualquiera puede ser DirCom. Esta persona debe cumplir un perfil específico para poder desenvolverse con éxito en su posición dentro de la empresa.

La persona del DirCom tiene una visión general de las cosas. Sabe ubicarlas en su contexto. Organiza creativamente sus conocimientos y suele jerarquizarlos con espíritu lógico. Esta cualidad mental tiene una importancia relevante en el desarrollo de su actividad en la empresa (Costa, 2004: p. 85).

Por otro lado, con respecto a la formación que debe tener un Director de Comunicación, se los puede dividir en tres grandes ramas. De acuerdo a Joan Costa, (2004), la formación del DirCom cumple con tres ramas: formación académica, formación empresarial y formación autodidacta. En lo que se refiere a la formación académica, debe tener una base académica humanistas; es decir que debe poseer conocimientos en ciencias sociales, ciencias de la comunicación, teorías políticas e incluso psicología. Por otro lado, en cuanto a la formación empresarial del DirCom, éste debe tener conocimientos de administración, marketing, ciencias económicas etc. Finalmente, el DirCom debe tener siempre ansias de aprender más; es decir, que debe ser autodidacta. “Aprenderá de los demás y del entorno, y traducirá cualquier conocimiento en una herramienta innovadora más de su labor diaria” (Costa, 2004: p. 86).

En cuando a las funciones que debe cumplir el Director de Comunicación en las empresas, éstos se basan en siete objetivos primordiales que tiene que cumplir durante su estancia en el cargo. Estos objetivos, de acuerdo a Joan Costa, son los siguientes.

1. Vectorizar, desarrollar y controlar la imagen de la empresa o del grupo al que representa.
2. Coordinar las comunicaciones al más alto nivel.
3. Diseñar los distintos planes de comunicación.
4. Reforzar, o si es posible cambiar si es posible, la cultura organizacional.
5. Integrar las comunicaciones: institucional, organizacional y mercadológica.
6. Asegurar los activos de la compañía en caso de crisis.
7. Ejercer una asesoría didáctica interna de comunicación a través de su dirección.

La dirección de comunicación tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los

asuntos importantes. Orienta y supervisa las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones Generales o Vicepresidencias. Y tiene una responsabilidad directa sobre la Imagen Corporativa (Costa, 2004: p. 91).

Así, el Director de Comunicación se convierte en un instrumento esencial en el manejo estratégico de las comunicaciones a nivel empresarial, y como se vio, debido a que la comunicación tiene un eje transversal en todas las áreas de la organización, las obligaciones del DirCom no solo se limitan a un área de la empresa, sino a ejercer un asesoramiento sobre todas las acciones institucionales, sin importar el área del que salgan.

Todas estas acciones se realizan con el fin de velar por la imagen que se está proyectando a los públicos y, sobre todo, cuidar de que ésta tenga coherencia con la identidad y la comunicación que se maneja en la organización.

## **5. Auditoría de Comunicación Interna**

El manejo de comunicación estratégico debe tener un seguimiento constante de todos los planes que se manejan a nivel interno. Este seguimiento tiene un proceso que debe ser respetado y seguido, con la finalidad de que se pueda realizar un diagnóstico preciso y poder implementar planes de comunicación que den resultados positivos para la organización.

La palabra "diagnóstico" proviene del griego y significa "distinguir" discernir", "conocer". Pero para llegar a la tercera aceptación es preciso pasar por las dos primeras. Distinguir y discernir suponen diferenciar con claridad una cosa de otra. El diagnóstico es, en primer lugar, un ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación. (...) Un mal diagnóstico conduce muchas veces a la muerte del paciente (Prieto, 2004: p. 39).

A continuación, se hará una explicación profunda de cada uno de los pasos de una auditoría de comunicación interna; la cual consta de tres pasos fundamentales: el Pre diagnóstico, diagnóstico y la planificación de un plan de comunicación.

### **5.1 El pre diagnóstico.**

El primer paso para hacer una auditoría de comunicación es realizar un pre diagnóstico en donde se hace un reconocimiento de todas las herramientas y canales de comunicación, así como todos los elementos que responden a rasgos de identidad corporativa ya existentes dentro de la empresa u organización a la que se está investigando. “El pre diagnóstico de la organización se trata en primer lugar de reconocer la situación de la institución dentro del contexto local, regional y nacional y, en segundo, de reconocer los fenómenos comunicacionales vividos dentro de ella” (Prieto, 2004: p.242).

De igual manera, cabe resaltar la importancia de tener un primer encuentro con el o la encargada de comunicación de la empresa; la cual compartirá con el investigador la función de cada uno de los canales de comunicación y la utilidad que se le da a cada uno de ellos. Este primer encuentro se da con la finalidad de plantear teóricamente cuál es la situación de los flujos de comunicación dentro de la empresa.; es decir, qué tipos de canales existen, cuál es la dirección de comunicación que más se utiliza entre otros. De acuerdo a Brandolini, Gonzales Frígoli, & Hopkins,

Antes de realizar un diagnóstico de comunicación interna es necesario tener un primer acercamiento a la empresa, a través de nuestro referente o contacto, para revelar la información que se convertirá en un insumo fundamental al momento de construir la propuesta de trabajo para el proceso de auditoría (2008).

Posteriormente, con el diagnóstico se comprobará si todos los canales que existen en la empresa funcionan de manera adecuada; asimismo se conocerá si todos los asociados de

la organización se encuentran familiarizados con los rasgos de identidad y si los practican.

## **5.2 Diagnóstico**

El segundo paso para realizar una auditoría de comunicación es el diagnóstico como tal. Este representa una serie de técnicas de investigación que profundizan y comprueban todo lo que ya fue mencionado durante el pre diagnóstico. María Eugenia Etkin, ofrece un concepto de diagnóstico de comunicación, en donde dice que la fase de diagnóstico cumple con las funciones de identificar, clasificar, analizar y evaluar todas las instancias comunicacionales de la institución (2008). Siguiendo este concepto, el diagnóstico de comunicación se trata de profundizar todos los conocimientos que ya se adquirieron con el pre diagnóstico. Además, se trata de detectar cuáles son los problemas principales que impiden que los flujos de comunicación se den con normalidad.

La auditoría debe proporcionar juicios de valor sobre las causas de las disfunciones en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación (Mestanza, Ruiz Molina, & Ventura Fernández, 1999).

Entre las herramientas de investigación que se pueden utilizar para realizar el diagnóstico, la más utilizada es la encuesta, donde se realizan preguntas, en su mayoría cerradas, para saber el nivel de conocimiento e involucramiento de todos los empleados de la organización con los planes de comunicación ya establecidos. No obstante, una encuesta no resulta suficiente para entender la posición de la empresa en cuanto a lo que se refiere a comunicación. Es necesario tener otras herramientas de tipo cualitativo, donde los entrevistados puedan dar un feedback acerca de la situación de la empresa y

puedan involucrarse aún más. Entre las más utilizadas se encuentran las entrevistas a profundidad y los grupos focales. Sin embargo, también se ha optado por realizar encuestas mixtas que tienen tanto preguntas cerradas: de sí y no, como preguntas abiertas que dan la oportunidad al encuestado de escribir de manera anónima su posición con respecto a las preguntas que se le plantean. “En este sentido, para alcanzar el éxito de la investigación, el trabajo debe ser sistemático y preciso, por lo que metodología de evaluación de la comunicación (y si se quiere de la imagen) debe diseñarse dando cuenta de la complejidad de la institución” (Amado Suarez, Bongiovani, & Etkin, 2008).

La fase de diagnóstico de la auditoría de comunicación interna debe ser realizada con bastante precisión y definiendo bien cuáles son las técnicas de investigación que se utilizarán; pues, “no se trata de conocer simplemente a quienes tienen mayor preponderancia dentro de una institución, sino de analizar en detalle de qué manera comunica, qué comunican y a quiénes comunican” (Prieto, 2004: p. 246).

### **5.3 Plan de comunicación**

Finalmente, una vez que ya se tienen los resultados finales de la investigación realizada durante el diagnóstico, se puede tener ya una imagen clara de cuáles son los problemas que tiene la empresa a nivel comunicacional, y cuáles se debe mejorar. Una vez identificados los problemas de mayor relevancia, se procede al diseño e implantación de nuevos planes de comunicación que brinden una solución a los problemas que arrojaron la investigación realizadas a profundidad. La creación de un plan de comunicación consta de un proceso que sistematizará la ejecución de los planes; la cual se explica a continuación.

En primer lugar, se deben establecer los objetivos que se busca alcanzar con el plan de comunicación. Es decir, un punto de llegada a partir del que se

establezca una guía de acción que evite el trabajo divergente e improductivo. (...) La estrategia como punto indicador de hacia dónde se quiere llegar, qué metas se desean alcanzar. (...) Por otro lado, se debe delinear la táctica, un método o sistema para ejecutar algo (Brandolini, Gonzales Fríoli, & Hopkins, 2009).

Los objetivos de los planes de comunicación deben cumplir ciertas características que los harán más efectivos. Un objetivo tiene que ser específico y debe estar claramente definido. Esto con la finalidad de que a cada objetivo se le pueda atribuir acciones en concreto, sin divagar. Por otro lado, los objetivos tienen que ser medibles, con el objetivo de que tengan validez, a los objetivos se los puede medir ya sea en porcentajes o en cifras enteras. Finalmente, los objetivos tienen que ser realistas y alcanzables para que se puedan cumplir en el tiempo que se determinó y que el problema pueda ser solucionado gracias a la labor del comunicador.

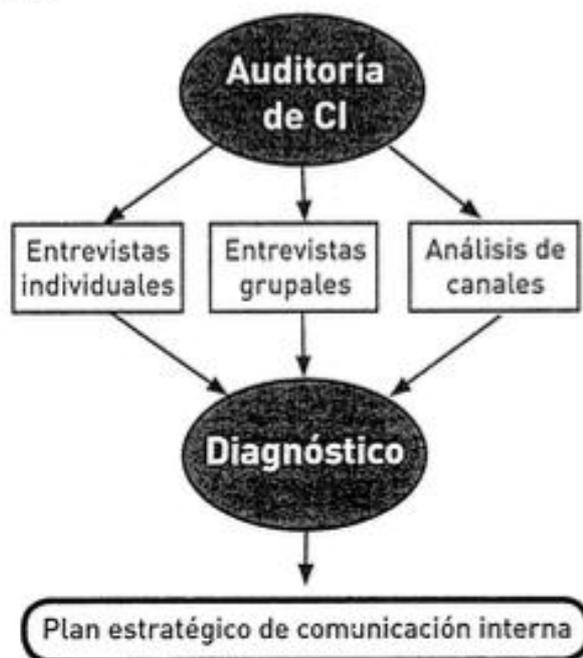
Por otro lado, se encuentran las tácticas mediante las cuales se lograrán cumplir los objetivos anteriormente planteados. “(...) Podría entenderse como el diseño de la manera en que se van alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos” (Brandolini, Gonzales Fríoli, & Hopkins, 2009). Sin embargo, las estrategias van muchas más allá; pues, suponen el grado de creatividad y perspicacia que tiene el comunicador para rediseñar los paradigmas y modelos ya establecidos, siempre con éxito.

Después de presentar cuáles son todos los pasos a seguir para realizar una auditoría de comunicación interna exitosa, se puede inferir que este proceso tiene que ser meticulosamente realizado por expertos ya que realizan una gran contribución a la formación de imagen de la empresa.

A continuación, se resumirán los pasos más importantes de la auditoría de comunicación interna en el siguiente cuadro:

Figura 2: Diagnóstico de Comunicación

PASOS DE LA ACI



Fuente: Brandolini, Gonzales Fríoli, & Hopkins

## 6. Comunicación Global: comercial e institucional

La comunicación externa está dirigida a todos aquellos públicos que tienen algún tipo de vínculo con la organización sin estar dentro de la misma. La comunicación externa se divide a su vez en comercial e institucional.

Según Beatriz Soto (2011), existen tres tipos de comunicación externa, los cuales, la organización tiene que cumplir para tener una exitosa comunicación a nivel externo de la misma.

1. Comunicación estratégica: Consiste en conocer los datos de la competencia. Se debe conocer desde las variaciones económicas que ha tenido la competencia, hasta los cambios de legislación laboral.
2. Comunicación externa operativa: Es el contacto que se tiene con todos los públicos que mantienen un vínculo con la organización y que la ayudan a su correcto desarrollo. Algunos ejemplos de este tipo de públicos son los proveedores, clientes etc.
3. Comunicación externa de notoriedad: Es la comunicación que se encarga del marketing y de las ventas de la empresa. Maneja todas las estrategias comunicativas que se encargan de concretar las ventas. A este tipo de comunicación también se lo llama comercial.

### **6.1 Comunicación comercial**

La comunicación comercial está ligada netamente al ámbito del marketing y las ventas. Se trata de las estrategias comunicativas que se utilizan para cerrar con éxito una venta; el objetivo es que el cliente no solo escuche el mensaje que se envió, sino que se tenga seguridad de que lo captó perfectamente y entendió el mensaje que se quiere enviar (Muñiz, 2010).

El objetivo de este tipo de comunicación se refiere a todo lo publicitario para la empresa. Se encarga de posicionar a la organización con el producto o servicio que ofrece en el mercado externo, mediante estrategias de comunicación como relaciones públicas, entre otros.

Las relaciones públicas muchas veces son confundidas con la publicidad; sin embargo, las técnicas de comunicación que se utilizan en las relaciones públicas tienen la finalidad de que la comunicación entre la organización y los públicos sea bidireccional. Es así que gracias a esta rama de la comunicación comercial, se puede

generar fidelidad y confianza hacia la organización por parte de los público externos. Justamente, es por esto que en RRPP se trabaja mucho temas de ética y responsabilidad social como promotores de la imagen de la organización.

## **6.2 Comunicación institucional**

Por otro lado, la comunicación institucional “es el proceso de gestión que se orienta a transformar a la organización en una institución para todos sus stakeholders, tanto internos como externos” (Elizalde, 2009). Se encarga primordialmente de las relaciones que existen entre la organización y los distintos públicos externos que ésta tiene. El objetivo de la comunicación institucional es el de transmitir, mediante técnicas comunicativas, su imagen y cultura para crear buenas relaciones con los públicos. A diferencia de la comunicación comercial; la cual busca cerrar ventas y tratos con sus prospectos, la comunicación institucional busca posicionar a la organización mediante la transmisión de su cultura organizacional.

En general, la comunicación organizacional tiene varias aristas que deben ser cubiertas por especialistas en cada una de las áreas. Es importante destacar que la comunicación está presente en todos los ámbitos de la empresa y cada una de las tomas de decisiones que esta tiene. De igual manera, la comunicación se encuentra presente en la relación que mantiene la organización con distintas entidades u otras organizaciones exteriores a ella; puesto que se encarga de que la imagen que es transmitida siempre sea coherente con los rasgos de identidad que tiene dentro de la empresa, y con la cultura que se maneja en la misma.

Una arista muy importante en la comunicación de las empresas es el lobbying, este se encarga de las relaciones que maneja la empresa con los entidades públicas o del gobierno. El lobbying es una estrategia de comunicación que ha sido mal vista por

muchos años; no obstante es necesaria a nivel empresarial para que los intereses que tiene la organización como tal estén alineadas con las que tiene el gobierno de turno.

A continuación, se profundizará más acerca del lobbying, la importancia que existe de tener un equipo de lobbyistas dentro de la organización, sus objetivos, técnicas y las regulaciones que éste debe tener tanto a nivel nacional como internacional para asegurar que sea completamente transparente.

## **7. El Lobbying**

### **7.1 Definición del lobbying.**

El lobbying ha estado presente desde siempre, y hoy en día, debido a que las organizaciones se preocupan cada vez más de la imagen que están transmitiendo al mundo y demás, el lobbying se ha dado cabida y su importancia es cada vez mayor a nivel institucional. "Si una organización no se ha comprometido con el gobierno, entonces es mucho menos probable que esté al tanto de los desarrollos de políticas que podrían beneficiarlo. Sin este conocimiento, no podrá reaccionar y desarrollar nuevos productos o servicios apropiados" (Thompson y Jhon, 2007: p.20). De allí surge la importancia de que toda organización o empresa tenga una relación constante y positiva con el gobierno de turno de su país, al igual que con todas las organizaciones de carácter público que regulan las políticas que pueden afectar el funcionamiento de la empresa como tal.

Sin embargo, ¿qué es el lobbying? Bien, se puede definir al lobbying como el conjunto de técnicas de comunicación que buscan persuadir a nivel político con la finalidad de que ambas partes puedan satisfacer intereses que lleven al bien común. Correa Ríos brinda un concepto de lobbying muy acertado que es el siguiente. Según él, lobbying es

Una herramienta orientada a la construcción de relaciones fluidas y positivas entre actores y personas, agrupaciones y empresas públicas con el Estado, cuyo propósito es hacer presente a las autoridades, los intereses particulares, sus fundamentos y empeñarse en que éstos sean considerados en cuenta por el decisor público (Correa Ríos, 2010).

Adicionalmente, existen dos tipos de lobbying bien marcados y que, a pesar de que la finalidad continúa siendo la misma, se diferencian gracias a las técnicas y herramientas comunicativas que utilizan para buscar persuadir al Estado.

Por un lado, se encuentra el lobbying directo, que hasta hoy en día continúa siendo el más utilizado. “La forma clásica de traducción de una estrategia de lobbying directo es la negociación, a través de la cual se vehicula la argumentación. El tipo de negociación puede ser oficial u oficiosa, pública o secreta, solemne o latente” (Xifra, 1998). El objetivo del lobbying directo es el de persuadir a los agentes públicos de forma directa, ya sea mediante peticiones, reuniones ejecutivas y demás. El problema mayor con el lobbying directo es que muchas veces no se realiza con la suficiente transparencia e incluso puede llegar a rozar los bordes del tráfico de influencias, el cual se explicará más adelante.

Por otro lado, se encuentra el que para muchos representa el lobbying más transparente y limpio debido a que su principal característica es que se realiza con la inclusión de ciudadanos comunes y corrientes que se unen a la causa de interés. El lobbying indirecto se caracteriza principalmente por la participación de terceros como parte de las estrategias de comunicación. Por lo general, cuando se realiza lobbying directo se busca la consecución de creación de nuevas políticas públicas o a su vez de enmiendas a los ya existentes. Entre las principales estrategias de comunicación que se

utilizan para el lobbying indirecto se encuentran las marchas, recolección de firmas e incluso el uso de redes sociales. Con estas estrategias se busca hacer presión social sobre los agentes públicos para que se escuche la petición que se realiza. El lobbying indirecto tiene que ser bien organizado y estratégicamente llevado a cabo para que rinda los frutos que se espera.

La influencia indirecta sobre los poderes públicos se concreta principalmente en los países democráticos en la acción sobre la opinión pública, a través de los medios de comunicación. En esta forma de actuación, el grupo de presión o la empresa cuenta con la opinión pública para focalizar la atención a los decisores. Los medios de comunicación actúan como transmisores (Xifra, 1998: p. 202).

## **7.2 Historia del lobbying.**

“Cada vez que un individuo, o grupo de individuos, ejerce poder sobre la sociedad, habrá otros individuos o grupos de individuos que habrán tratado de persuadirlos para que ejerzan ese poder de una manera particular. El cabildeo es natural e inevitable” (Zetter, 2008). Con esta cita se puede inferir que el lobbying ha estado presente en la humanidad desde tiempos inmemorables; pues siempre que hubo alguien que gobernara sobre un grupo de personas, hubo alguien interesado en persuadirlo en pro de todos los que pertenecen al pueblo. Sin embargo,

Podemos rastrear los orígenes del derecho de lobbying a la Carta Magna, la carta otorgada por el Rey Juan en Runnymede en 1215, reconociendo los derechos y privilegios de los barones, la iglesia y los hombres libres y, en particular, su derecho a solicitar la reparación de queja formal (Burrell, 2001).

Como se aprecia, el lobbying siempre ha buscado conseguir el bien común mediante el uso de técnicas de comunicación que influyan sobre las autoridades de un grupo de

personas que se encuentre bien organizado. El primer registro de lobbying que se ha encontrado de la humanidad se encuentra en la Carta Magna, la cual reclamaba los derechos de libertad de todos los ciudadanos.

Otro de los países donde se han encontrado los primeros ejercicios de lobbying es Grecia, donde gracias a los cortesanos de las ciudades, que buscaban siempre influir a los reyes, o monarcas acerca de los intereses que se consideraban públicos, se podría empezar a hablar de que se empezó a hacer una especie de lobbying indirecto de la época.

Los foros de Grecia y Roma fueron frecuentados por cabilderos antiguos, que buscarían influir tanto en los senadores como en los plebeyos a favor o en contra de los asuntos del momento. Los tribunales de reyes y príncipes estaban atestados de cortesanos, y esos cortesanos eran los cabilderos de su tiempo (Zetter, 2001).

Sin embargo, a pesar de que el lobbying nace claramente en el continente europeo, es en Estados Unidos donde éste se formaliza y se convierte en la industria que es hoy en día; lo cual sucedió en el siglo XIX, donde para ese entonces los senadores de estado ya incluían en sus agendas las citas con los lobbistas de la época que buscaban discutir y tratar los temas que concernían a todos los pertenecientes a la ciudad de Washington. De acuerdo a Zetter,

En el siglo XIX, el cabildeo en Washington había evolucionado hasta el punto en que se reconoce como el precursor de la industria actual. Los lobbistas no solo entretuvieron a los senadores y los representantes, sino que también fueron ampliamente informados y contra-informados sobre los asuntos del día (2001).

Esto quiere decir que los lobbyistas, al responder siempre por los intereses de terceros, siempre recibirán información de alguien más que muchas veces termina siendo contradicha entre sí.

Tomando estas aclaraciones en cuenta, parecería ser que Estados Unidos es el precursor del lobbying como una profesión institucionalizada en el occidente del mundo. Pues, de ahí nacieron todas las tácticas correctas de manera escrita e indeleble para conseguir un buen proceso de lobbying entre quienes buscan persuadir y los que son persuadidos. No obstante, “ (...) con respecto al término real de cabildeo, también hay una escuela de pensamiento que afirma que se originó en Westminster, haciendo referencia al Lobby de los miembros o al Lobby Central del Palacio de Westminster (Zetter, 2008).

El Palacio de Westminster fue el lugar donde habitaron varios de los monarcas de Inglaterra, y justamente con su evolución se fueron creando varias instituciones públicas que se asentaron en el palacio, donde por inercia hubo lobbying desde sus inicios. No obstante, actualmente ningún miembro de la monarquía inglesa habita en el Palacio de Westminster, de hecho hoy en día alberga dos cámaras del Parlamento del Reino Unido por lo que las actividades de lobbying continúan de manera institucionalizada al igual que lo hace en Estados Unidos de América.

### **7.3 El lobbyista.**

El elemento más importante dentro del proceso de lobbying es el lobbista como tal. Es la persona mediadora entre la organización a la que representa, o el grupo de personas al que representa, y las instituciones públicas a las que él o ella buscará influir mediante técnicas comunicativas. Según Connor Mcgranth, el lobbyista es la persona encargada de brindar toda la información necesaria que requiera la persona que crea

políticas públicas (2005). Siempre y cuando esta información responda a los intereses del bien común y la armonía entre ambos lados.

Por consiguiente, el lobbyista tiene que ser una persona preparada tanto en temas sociales; como comunicación, psicología y demás. Así como en temas políticos. El lobbyista debe estar al tanto de todas las normas, políticas, leyes y demás que sean de interés para el grupo humano o la organización a la que está representando. "Un buen lobbista debería ser capaz de utilizar el entendimiento político adquirido y aplicar esa comprensión a la situación del momento" (Thompson y Jhon, 2007: p.19). La actualización de datos que debe tener el lobbyista debe ser permanente; pues, tiene que estar al tanto justo el momento en que una política cambia y saber si ésta tiene la facultad de afectar al grupo de interés. Por otro lado, debe conocer técnicas de comunicación para lograr persuadir al agente público, técnicas de psicología para lograr entender la forma de actuar de las personas interesadas en un cambio, así como entender la forma correcta de convencer a una persona.

Ahora bien, se debe entender que a pesar de que un lobbyista tenga toda la preparación requerida para ocupar el cargo y poder manejar de manera exitosa un proceso de lobbying, esta persona únicamente representa un mediador entre el grupo interesado y el agente político al que se busca persuadir.

Los lobbyistas, por supuesto, moldean los debates sobre políticas y los resultados de las políticas de maneras importantes, pero esto no significa que todos los grupos de presión usualmente sean exitosos o que un lobbyista determinado lo sea habitualmente. De hecho, a menudo tienen poco control sobre el proceso de la política, y muchas de sus acciones son reactivas más que proactivas (Baumgartner, Berry, Hojnacki, Kimball & Leech, 2009: p.110).

El poco control que tiene el lobbista sobre la ejecución en sí, o la creación, de la política pública que busca conseguir, se da debido a que la decisión final no la tiene él, sino el agente político, quien por su lado tendrá la responsabilidad de tomar todos los datos que el lobbista le ha brindado; es decir todos los estudios realizados, las investigaciones, aproximaciones y demás, analizarlos a profundidad, considerar todos los pros y los contras, y tomar la decisión que le parezca más conveniente, nuevamente en pro del bien común.

Por otro lado, existen otros factores a considerarse el momento de medir la efectividad de un lobbista en el campo de acción, que quitarán en parte el control que tiene el lobbista sobre la decisión que busca conseguir por parte de los agentes políticos.

Existen otros recursos materiales, incluido el tamaño del presupuesto de una organización o la extensión de los activos de una corporación. Existen diferencias en el tamaño del personal, el número de lobistas y el número de miembros. También existen elementos intangibles, como la legitimidad pública y la reputación (Baumgartner, Berry, Hojnacki, Kimball & Leech, 2009: p.194).

#### **7.4 Tráfico de influencias.**

Como se mencionó anteriormente, existen algunos factores que quitan el control que tiene el lobbista sobre la decisión que busca conseguir que tomen los agentes públicos. Uno de los factores que quita por completo el control de un lobbista ético, que trabaje bajo principios y valores bien establecidos, es el tráfico de influencias.

El tráfico de influencias, como su nombre mismo lo dice, puede ser definido como la influencia que se ejerce entre poderes y jerarquías que buscan influir, mas no persuadir, a personalidades que se encuentran en rangos más bajos. Por lo general, el tráfico de influencia se da cuando se intenta hacer lobbying directo, puesto que no hay nadie que

supervise en sí las decisiones que se están tomando y sobre todo la forma en que esas decisiones se están tomando. El tráfico de influencias es identificado con “(...) la pugna por ventajas inapropiadas o ilegítimas; con acciones que, en la oscuridad del contacto privado, se acerca a la frontera del tráfico de influencias, entendido como pactos de ventajas mutuas -presentes o futuras- entre la empresa y el regulador o decisor público (Correa Ríos, 2010).

Dentro del tráfico de influencias, también existen algunos factores a tomar en cuenta además de las posiciones jerárquicas y de poder que hacer presión sobre otros subordinados. El más claro ejemplo de este tipo de factores es el dinero. "La relación entre el dinero y los resultados políticos está lejos de ser simple, en gran parte porque cuando grandes cantidades de dinero entran en juego por un lado, otros a menudo se movilizan también" (Baumgartner, Berry, Hojnacki, Kimball, & Leech, 2009: p.193). Muchas ocasiones, los agentes públicos son influenciados por aquellos que se hacen llamar lobbyistas, pero que no lo son realmente, por grandes cantidades de dinero a favor de que se tomen ciertas decisiones a favor de un solo lado. De ahí la importancia también de que el lobbyista tenga una preparación que esté basada en la ética profesional y valores bien establecidos.

### **7.5 Importancia de la regulación del lobbying.**

La existencia del tráfico de influencias es un hecho que sucede todos los días dentro del desarrollo del lobbying. De ahí nace la importancia de que exista una regulación para el lobbying y que esta regulación tenga como finalidad rendir cuentas a todos los ciudadanos de un país y verificar que todos los procesos de toma de decisiones en los gobiernos hayan sido realizados de manera transparente, siempre mostrando la verdad sobre todas las cosas.

Las autoridades e instituciones públicas deben *sentir* (control externo) que sus actuaciones estarán expuestas al escrutinio público. El público tiene el derecho a saber cómo las instituciones públicas aplican y ejercen el poder y utilizan los recursos que se les han confiado. El escrutinio público debería ser facilitado por normas (medidas) pro acceso a la información pública (García, 2008).

Se debe recordar siempre que los agentes políticos deben sus puestos de trabajo a la confianza que emanen hacia las personas, cuando un país es democrático todas las decisiones deben estar a la luz del público y este debe participar de las mismas. Es así como el pueblo quien elige las personas que estarán en el poder, y es el mismo pueblo quien tiene la potestad de retirar los cargos legislativos que tiene una persona, en caso de que le parezca que su trabajo no lo está realizando de manera correcta.

En una sociedad cada vez más exigente de sus autoridades, un mal manejo de conflictos de interés por parte de las autoridades públicas tiene el potencial de lesionar la confianza de los ciudadanos en dichas instituciones, con el consecuente detrimento para la democracia (García, 2008).

Es por esto que la regulación del lobbying incluso puede funcionar a favor de todos los agentes políticos y lobbyistas que buscan ganarse la confianza de las personas ciudadanas de un país, ciudad o simplemente de un grupo de personas interesadas en el trabajo que realiza el agente. Por otro lado, la importancia de que exista una regulación del lobbying reside en el hecho de que se debe respetar los derechos de igualdad de las personas, especialmente cuando el país en el que se desarrollan estas técnicas es de carácter democrático. “El lobby debe ser regulado también para evitar que en esta pugna por incidir en las decisiones públicas, este derecho se vea transgredido y se garantice la igualdad ante la ley” (Correa Ríos, 2010).

### **7.6 Importancia del lobbying a nivel organizacional.**

Finalmente, debido a que la presente investigación está basada en la comunicación organizacional, es necesario realizar un apartado donde se especifique la importancia que tiene el tener un equipo de lobbying a nivel organizacional, los beneficios que trae y el dinamismo, siempre positivo, que brinda este equipo al funcionamiento de la organización con respecto a la relación que debe mantener con las autoridades y las entidades políticas que puedan afectar su funcionamiento.

Poseer un departamento como tal de asuntos públicos traerá el principal beneficio de que se "(...) trabajará con otros organismos de formulación de políticas o de influencia, como reguladores, organismos comerciales y partes interesadas de una organización" (Thompson y Jhon, 2007: p.4). El departamento de asuntos públicos deberá tener un equipo de personas que estén preparadas con todos los conocimientos que se especificaron anteriormente, sumado a que deben siempre trabajar bajo los rasgos de identidad de la empresa, ya que en resumen están representando a una organización ante todas las entidades públicas. Por otro lado,

El cabildeo ayuda a dinamizar los procesos de toma de decisión política, lo que no descarta la posibilidad de aplicar el procedimiento a los asuntos de empresa, como por ejemplo; en la mercadotecnia, en la consultoría, y sobre todo En las relaciones públicas, entre otros mecanismos gestión (González, 2008).

Como se aprecia en esta cita de González, el lobbying está presente en todas las tomas de decisiones de la empresa, empezando por la más básica que es el área de

mercadotecnia; la cual se encarga de manejar la comercialización de los productos o servicios que ofrece la organización. Es necesario que el equipo de lobbying domine todos los aspectos legales entorno a la comercialización del producto o servicio que ofrecen, y si es necesario poder ejercer planes de lobbying que beneficien los contratos de mercadotecnia que se realizan entre organizaciones que por ejemplo tienen que exportar productos al extranjero, pasando por aduanas entre otros organismos de regulación de este tipo de actividades.

De igual manera, a nivel organizacional e institucional, “El cabildeo logra que un número mayor de organizaciones y grupos representativos de la sociedad participen en dichos procesos; en ese sentido, el cabildeo promueve la democratización de las decisiones públicas” (González, 2008). Cuando se toma una decisión pública, esta afectará siempre al funcionamiento de una o varias organizaciones. El equipo de lobbistas que una empresa tenga, deberá poseer los conocimientos necesarios para poder formar parte de las tomas de decisiones pensando siempre en pro de la empresa y que se facilite en la mayor medida posible las actividades que la misma realiza, siempre en cuando estas estén registradas bajo la ley y tengan todos los permisos de funcionamiento.

En resumen, para las organizaciones, tener un departamento de asuntos públicos donde se maneje el lobbying es de vital importancia para que esta pueda formar parte de las decisiones que se toman a nivel político y que puedan afectar el funcionamiento o las actividades que realiza la misma.

## **8. PRE DIAGNÓSTICO OCP ECUADOR**

### **8.1 Historia**

La historia de Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) empezó el 15 de febrero del 2001, la OCP Ecuador S.A. fue autorizada por el Estado Ecuatoriano para construir el Oleoducto de Crudos Pesados . Posteriormente, el 26 de junio se inició la construcción de la OCP. Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) es una empresa privada ecuatoriana que ha manejado la tubería pesada ordinaria desde 2003 conforme al acuerdo de autorización para la construcción y la operación. La OCP fue construida completamente por la inversión privada sin cualquier participación económica o riesgo del gobierno ecuatoriano.

La OCP es la segunda tubería que funciona en Ecuador a parte de SOTE. Fue creada para transportar aceites de crudos pesados de (18 a 24 grados API). Esto puede transportar un volumen máximo de 517,000 barriles por día y un volumen sostenido de 450,000 barriles por día.

Dentro del 2003 se lograron varios avances en la estabilización de la OCP, el 20 de agosto se dio por terminada la soldadura del OCP. El 5 de septiembre el buque “Cabo Vígenes” recibió 400.000 barriles de crudo del OCP, este fue el primer embarque de prueba. El 11 de noviembre se obtuvo el permiso de operación por parte del Ministerio de Energía y Minas, dos días después se consigue la Licencia Ambiental para la Fase de Operación por parte del Ministerio del Ambiente y el 14 de noviembre el oleoducto inició sus operaciones.

En el 2004, el 18 de marzo se firmó el primer convenio para transportar crudo estatal por el OCP ante una rotura del SOTE. El sábado 19 de junio, la empresa embarcó el tanquero de crudo número 100. El 21 de junio la Dirección general de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER) otorgó el certificado de cumplimiento del Código PBIP. Así el Terminal Marítimo de la OCP se convirtió en uno de los primeros Puertos Petroleros Seguros de América Latina.

En febrero del 2005, la empresa obtuvo la certificación Ambiental ISO 14001:2004. Esta comprende las actividades de Transporte, Almacenamiento y Despacho en todas sus instalaciones. La certificación se mantiene hasta la actualidad. El 18 de marzo se firmaron los acuerdos para iniciar el EcoFondo, uno de los fondos más grandes destinados a la conservación del ambiente (\$16,930,000). Hasta el 2010 se han invertido 5 millones de dólares en más de 40 proyectos y acciones a favor del ambiente. El 17 de junio UNICEF y OCP Ecuador S.A. firmaron un convenio con el fin de apoyar proyectos de educación, comunicación y vigilancia ciudadana a favor de la niñez ecuatoriana.

El 26 de septiembre OCP Ecuador S.A., el CONATEL y SENATEL, suscribieron un convenio para el traspaso de cuatro hilos de fibra óptica al Estado. Posteriormente, del 2 al 4 de septiembre del 2008, OCP fue anfitrión de las IV Jornadas Latinoamericanas de operadores de Monoboyas. El 14 de noviembre del 2010, la OCP cumplió siete años de operaciones, siendo la empresa una referencia Latinoamérica en la operación de oleoductos. Por ello, el 12 de octubre del 2012 se alcanzó la histórica cifra de buques cargados. Después de 10 años de operación, el buque número 1000 fue cargado, llegando así a un despacho total de 465 millones de barriles en toda su operación.

En el 2014 se construyó el 1er. Sistema binacional de descargaderos de crudo; así reciben a través de carrotanques el crudo proveniente del sur de Colombia para ser exportado desde Esmeraldas en el occidente de nuestro país.

Finalmente, la OCP después de 20 años de operaciones será transferida al gobierno ecuatoriano, sin ningún costo, es decir un cambio libre.

## 8.2 Misión

Contribuir con el desarrollo del país, a través de una operación de transporte de crudo confiable, segura, eficiente y comprometida con el ambiente.

## 8.3 Visión

Alcanzar el éxito organizacional, trabajando con compromiso, creatividad y entusiasmo para:

- Ser la opción preferida de transporte de crudo, manteniendo nuestros niveles de calidad de servicio.
- Desarrollar nuevas oportunidades de negocio rentables y exitosas.
- Promover el desarrollo de nuestros colaboradores en un ambiente de superación y aprendizaje.

## 8.4 Valores

- **Compromiso** con la seguridad, la comunidad y el ambiente
- **Respeto** a la Ley, a la autoridad a nuestros colaboradores y a todos con quienes nos relacionamos.
- **Integridad y Transparencia** en la ejecución de todas nuestras actividades.
- **Lealtad** y trabajo en equipo para el logro de nuestros objetivos.

## 8.5 Filosofía

OCP Ecuador no cuenta con una filosofía establecida

## 8.6 Normas (sistema normativo)

Figura 3: Portada reglamento interno de trabajo



OCP Ecuador cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, el cual ha sido aprobado por la Dirección Regional del Trabajo del Ministerio de Relaciones Laborales. Consta de 11 capítulos en donde se especifican todas las leyes y normas que rigen entre los trabajadores de la compañía. En el capítulo II se encuentran todas las especificaciones correspondientes a “Ingreso y admisión del personal”. Se encuentran escritos todos los requisitos que debe tener un aplicante a cualquier puesto de trabajo en OCP Ecuador y cual es el procedimiento desde el momento en el que llega a la empresa hasta que firma su contrato.

El capítulo III está conformado por todas las reglas de “Jornada de trabajo y asistencia” en donde se incluyen las tres jornadas distintas en OCP Ecuador dependiendo la naturaleza del trabajo de los empleados. De igual manera, la penalidad en caso de que un trabajador no asista a su trabajo un día; lo cual resulta en el descuento de su salario del día de trabajo.

El capítulo IV contiene información acerca de “Vacaciones, Licencias y permisos”. Aquí se garantiza a todos los trabajadores de OCP Ecuador que gozarán de sus vacaciones anuales; sin embargo, si la empresa los necesita en estos días, está en su derecho de negar las vacaciones, postergarlas para ese mismo año o acumularlas para el año que sigue. Con respecto a los permisos, los trabajadores podrán pedir un permiso a su superior verbalmente siempre y cuando este no exceda las 24 horas de trabajo. De ser así, no podrán abandonar su puesto sin un permiso firmado y sellado por su superior.

El capítulo V especifica las “Remuneraciones y periodo de pago”. En OCP Ecuador, se tiene un periodo específico en el cual se depositarán los salarios de todos los empleados. En OCP Ecuador los pagos son quincenales y el trabajador tiene el derecho de acceder durante todo el mes a verificar su rol de pagos en la Intranet de la organización.

El capítulo VI se refiere al “Equipo y ropa de trabajo”. En OCP Ecuador, todos los empleados están obligados a utilizar una vestimenta acorde a su entorno de trabajo, así como todos los instrumentos de seguridad necesarios para realizar su labor. En caso de que el trabajador no utilice los instrumentos de seguridad que se le han asignado para cumplir su trabajo, OCP Ecuador se libera de toda responsabilidad de posibles accidentes.

Continuando con el capítulo VII, se encuentran las “Obligaciones y prohibiciones de los trabajadores”. Aquí se encuentran todas las obligaciones que debe

desempeñar un trabajador de la OCP Ecuador. Si un trabajador incumple cualquiera de las obligaciones que se encuentran establecidas, esto será considerado como una falta grave y se aplicarán los correctivos establecidos. De igual forma, todas las obligaciones que se encuentran estipuladas en el reglamento, están acorde al Art. 45 del Código de Trabajo.

El capítulo VIII se encuentra compuesto por las “Obligaciones y prohibiciones de la compañía”, donde se encuentran enunciados como el brindar a todos los trabajadores un ambiente óptimo para el correcto desenvolvimiento de los mismos, así como siempre velar por el bienestar de sus trabajadores y todos los colaboradores de la misma. En cuanto a las prohibiciones, se encuentran la discriminación, presión excesiva sobre los trabajadores, permitir el trabajo de las personas con maquinaria no autorizada, entre otros.

El capítulo IX consta del “Uso de instalaciones o lugares designados por la compañía”. En este capítulo se ahonda en las reglas de uso de las instalaciones dispuestas por OCP Ecuador para los trabajadores que se encuentran ubicados en las distintas estaciones a lo largo del Ecuador.

Finalmente, en el capítulo X se habla acerca de las “Sanciones y su procedimiento”. De acuerdo al Reglamento Interno, las faltas son de índole leve o índole grave; así pues las sanciones dependerán de la gravedad de la falta hecha por el trabajador.

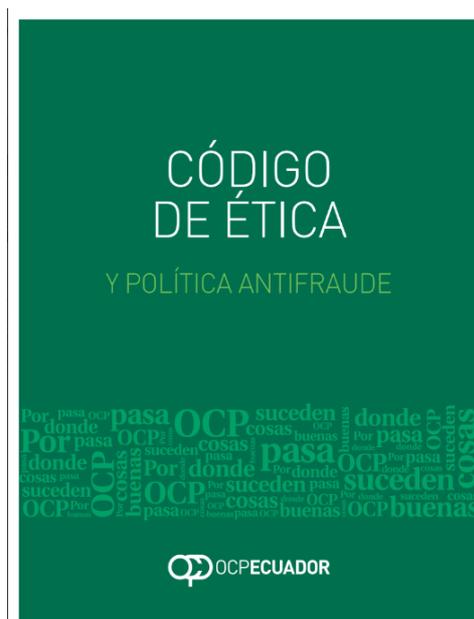
Todo trabajador de OCP Ecuador tiene el derecho y obligación de leer el Reglamento Interno, y una vez que se haya enterado de todas las reglas y normas a seguir dentro de la organización, está en la obligación de firmar un acuerdo como el que se ve a continuación.

Figura 4: Compromiso reglamento interno



Ahora bien, el Reglamento Interno se basa en un Código de Ética que tiene una aplicación obligatoria, tanto para los trabajadores de OCP Ecuador, como para los proveedores de la organización. Esto, con la finalidad de que se resguarde siempre la integridad de la empresa. Dentro del código de ética, se encuentran todas las normas explicadas acuerdo a cada uno de sus valores organizacionales: compromiso, respeto, integridad y transparencia, y finalmente lealtad.

Figura 5: Portada código de ética



## **8.7 Comportamientos (observación)**

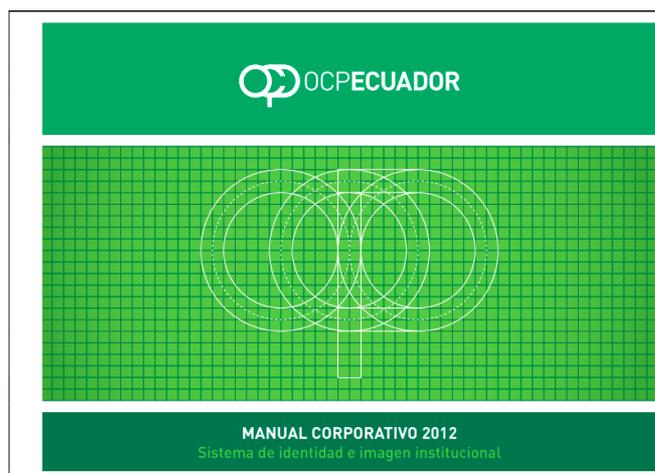
OCP Ecuador es una empresa con una estructura muy organizada. Demuestra una imagen amable que se caracteriza por respetar el medio ambiente, respetar a sus colaboradores y saludar siempre. Ayudar a los demás, trabajar en equipo y apoyarse para cumplir con los objetivos planteados. Se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y el descanso de los que trabajan en campo al igual que el medio ambiente.

La empresa se maneja de manera bastante corporativa ajustándose siempre al contexto en el que se encuentran. En la oficina de Quito, la vestimenta es corporativa; no obstante, las personas que se encuentran en los distintos puntos del oleoducto deberán portar la ropa adecuada para el lugar y las actividades por realizar.

## **8.8 Sistema de Identidad Visual (descripción concreta)**

El sistema de Identidad Visual de OCP Ecuador contiene todos los elementos del diseño de las Constantes Universales de Identidad Visual con la explicación determinada de cada uno de los componentes con su demostración. De igual manera, se puede observar dentro del manual la explicación del cambio de logo y su razón. Por otro lado, un aspecto importante del manual es la tabla de contenido donde existe un adecuado orden para la extensa información.

Figura 6: Manual de Identidad Visual



La portada demostrando los colores corporativos de la empresa seguido por el logotipo de la empresa explicando su definición y significado junto con su símbolo.

Figura 7: Diapositiva Logo

1.1. LOGO

Logo es aquel que representa, identifica y diferencia desde el punto de vista gráfico y visual a una entidad. Un logo es un código que abarca y proyecta los atributos de la empresa y debe ser constante y mantener coherencia en sus apariciones.

Es el elemento gráfico fundamental dentro de la identidad corporativa de OCP Ecuador.

Su manejo consciente y orientado generará una imagen positiva, determinante en la estrategia de comunicación corporativa.

Es una sola unidad, no modificable que agrupa las características tangibles e intangibles de la marca. Definir los módulos corporativos que OCP Ecuador requiere en la creación de publicaciones y piezas de comunicación.

**Características del nuevo logo OCP Ecuador**

- Formalmente, el nuevo logo presenta características de equilibrio perfecto lo cual denota seguridad.
- Simbólicamente, la superposición de las letras OCP, sugieren un tubo y al mismo tiempo una forma natural semejante a un árbol con lo cual se logra una doble representación gráfica e icónica.
- Cromáticamente, se asocia el color verde con el medio ambiente, la seguridad, naturaleza, armonía, equilibrio.
- Se cambia la tipografía serif por una sans serif (DNI) de aspecto moderno.
- La tipografía se ajusta perfectamente a una caja regular.
- Se otorga una dualidad en los grosores de la tipografía dando más peso a la palabra Ecuador que a las siglas OCP ya que estos últimos ya se ven reforzados por la presencia del isotipo.
- Se eliminan las siglas S.A. del logo ya que corresponden al tipo societario de la empresa pero no es necesario que se incluyan en el logo.
- El nuevo logo de OCP Ecuador posee dos versiones, horizontal y vertical.



OCP ECUADOR

MANUAL CORPORATIVO 2012 IDENTIDAD 17

El símbolo de la empresa es un isotipo: Consta de la superposición de las letras OCP, en donde se representa un tubo y al mismo tiempo la representación de un árbol. La unión de las letras del logo representa equilibrio perfecto y seguridad.

De igual manera, se observa en el manual que los elementos y su descripción son específicos explicando el significado de elemento usado para el logotipo.

Figura 8: Diapositiva Colores



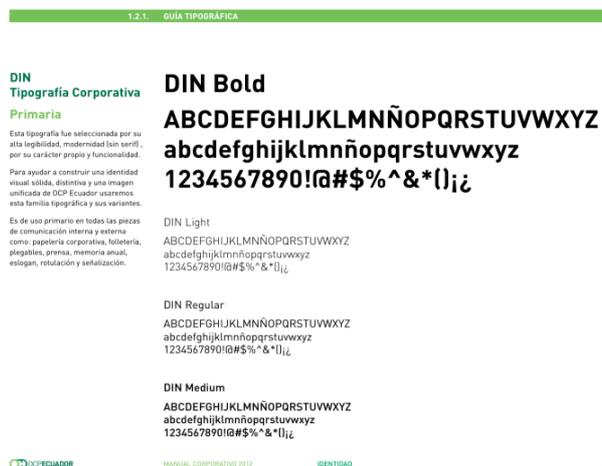
### Diapositiva de la cromática empresarial

Adicionalmente, contiene las pautas de construcción específicos para lo que se debe usar el logo, al igual que la explicación de la gama de colores corporativos con el formato de CMYK, RGB y WEB HTML, así como sus porcentajes de cada uno de los colores que identifica a la empresa y su pantone. Los colores de la configuración de su identidad se encuentran en un agama de verdes que aluden a la naturaleza y el compromiso de OCP Ecuador con la misma.

Por otra parte, las estructuras visuales y reglas de combinación también forman parte del Sistema de Identidad Visual, donde se ve que el tamaño mínimo de reducción del logo completo será, en caso de que se use el logo horizontal de 2,5 cm, y en caso de utilizar el logo vertical será de 1,8 cm.

Otros rasgos que destacan de las constantes son los usos incorrectos y las tipografías corporativas. Se evidencia como no se debe alterar las proporciones de los elementos que conforman el logo, al igual que orden de ellos, entre otros.

Figura 9: Diapositiva de restricciones o usos incorrectos del logo

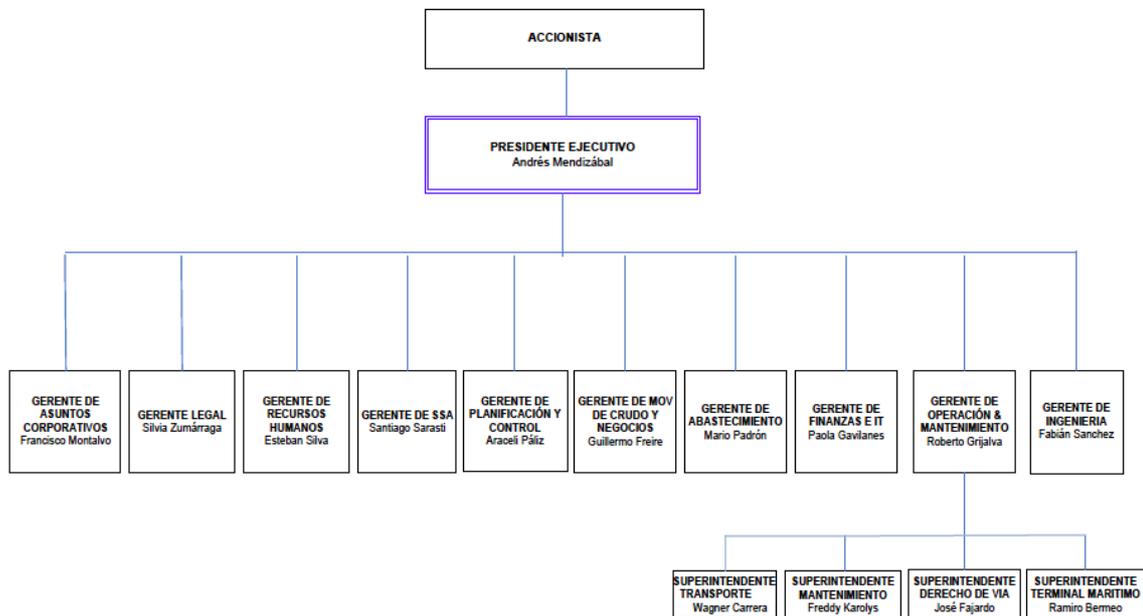


## Diapositiva de la tipografía corporativa del Sistema de Identidad Visual

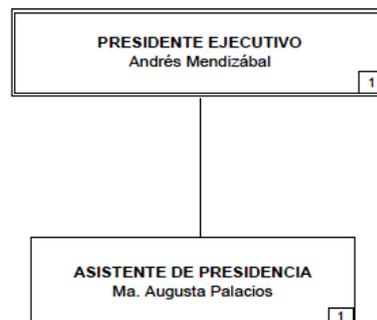
En el manual se encuentran tres tipografías establecidas para un uso correcto. La primera es la Tipografía Corporativa Primaria, la segunda es la Tipografía Complementaria Secundaria y finalmente, también se cuenta con Tipografías Alternativas que son para uso exclusivo de plataformas digitales (Office).

## 8.9 Mapa de Públicos

Figura 10: Estructura organizacional

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - OCP Ecuador S.A.**

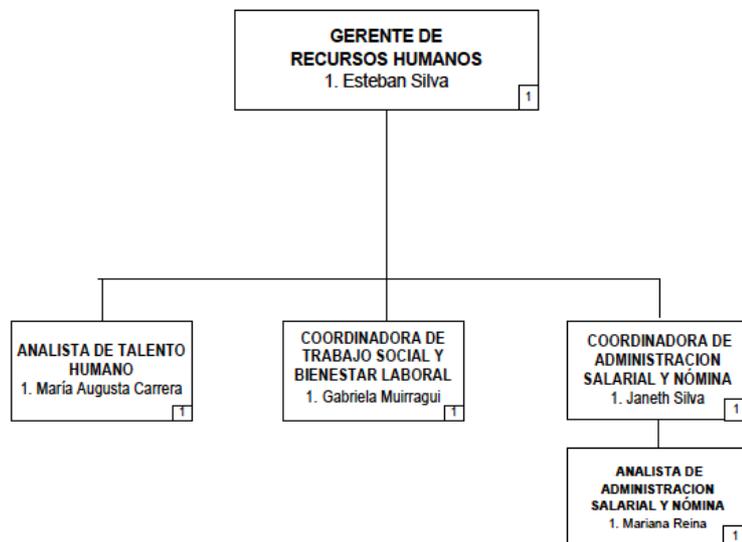
Org. 1

**PRESIDENCIA EJECUTIVA**

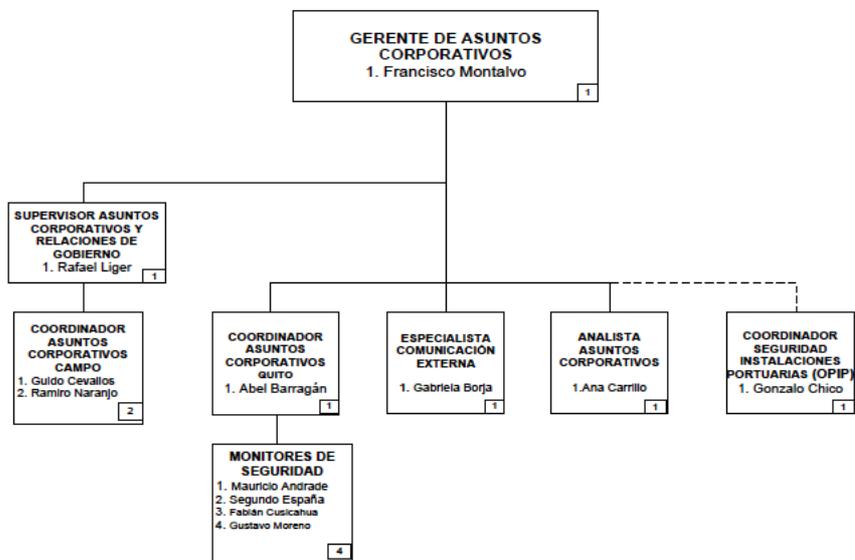
Org. 2

**GERENCIA LEGAL**

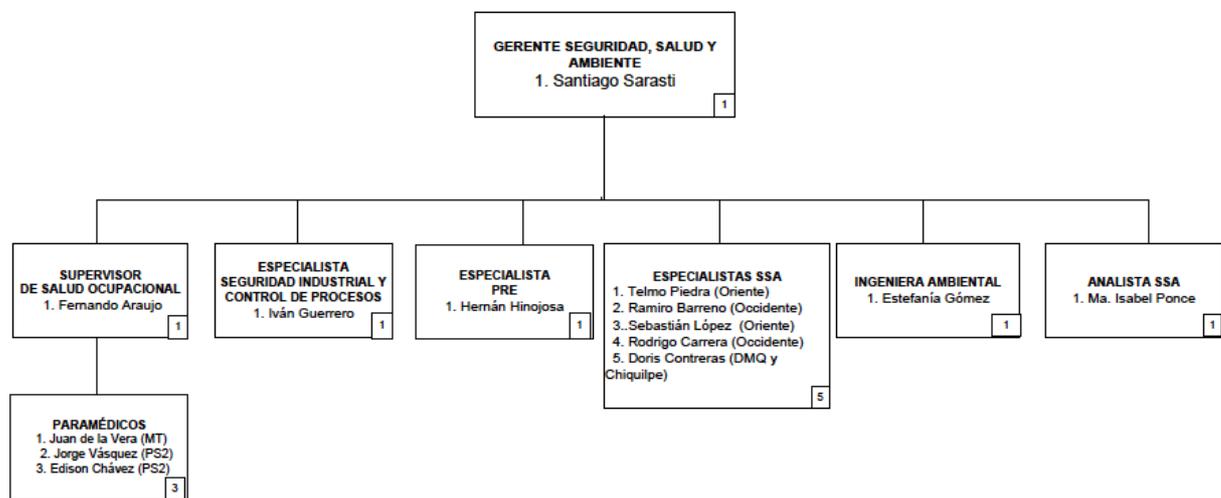
Org. 3

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

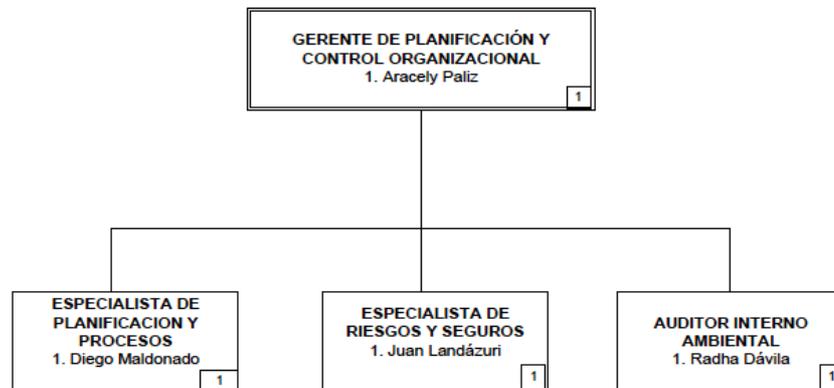
Org. 4

**GERENCIA DE ASUNTOS CORPORATIVOS**

Org. 5

**GERENCIA DE SEGURIDAD, SALUD y MEDIO AMBIENTE**

Org. 6

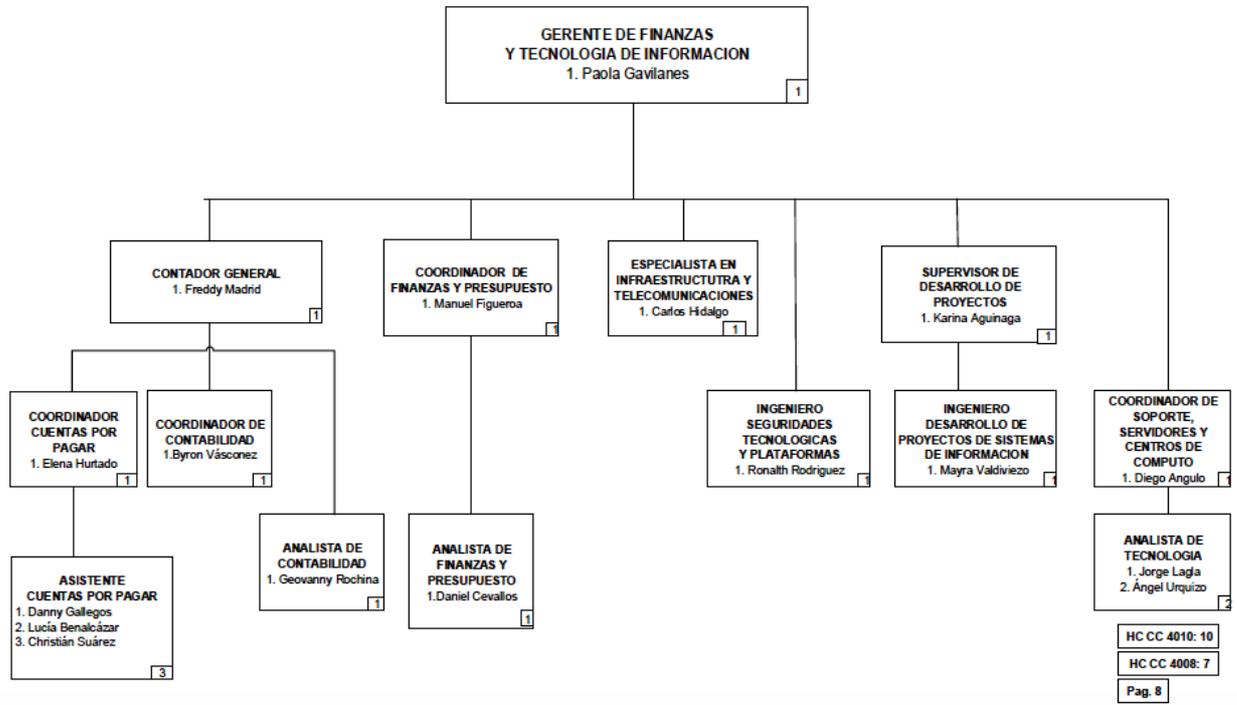
**GERENCIA DE PLANIFICACIÓN  
Y CONTROL ORGANIZACIONAL**

Org. 7

**GERENCIA DE NEGOCIOS Y MOVIMIENTO DE CRUDO**

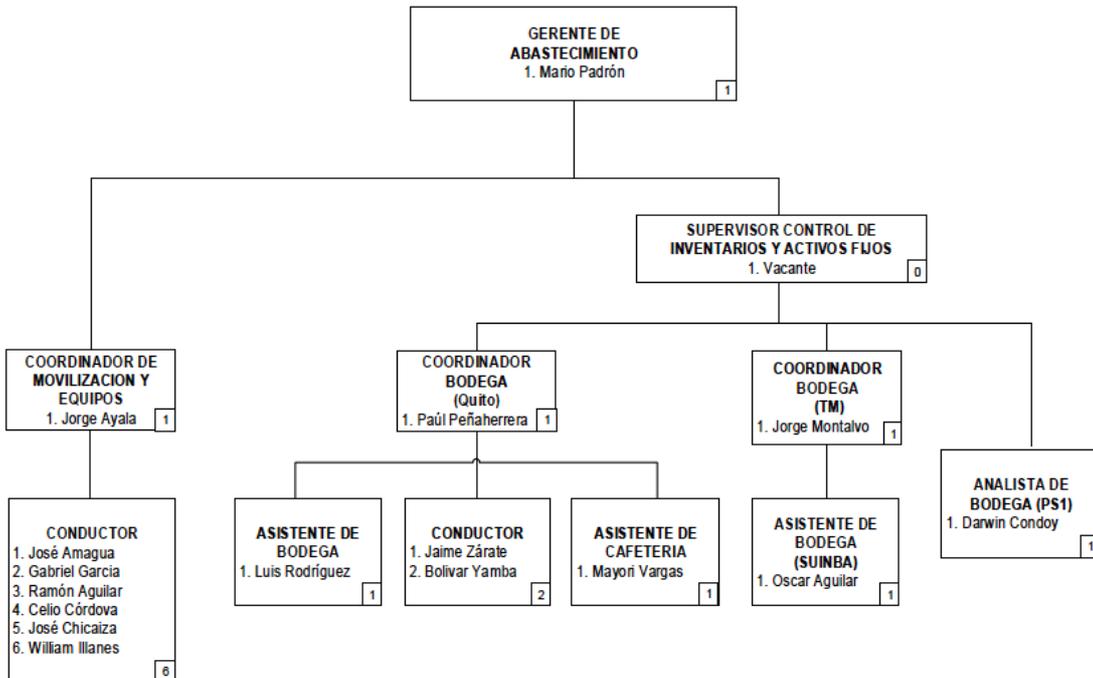
Org. 8

**GERENCIA DE FINANZAS Y TECNOLOGIA DE INFORMACION**

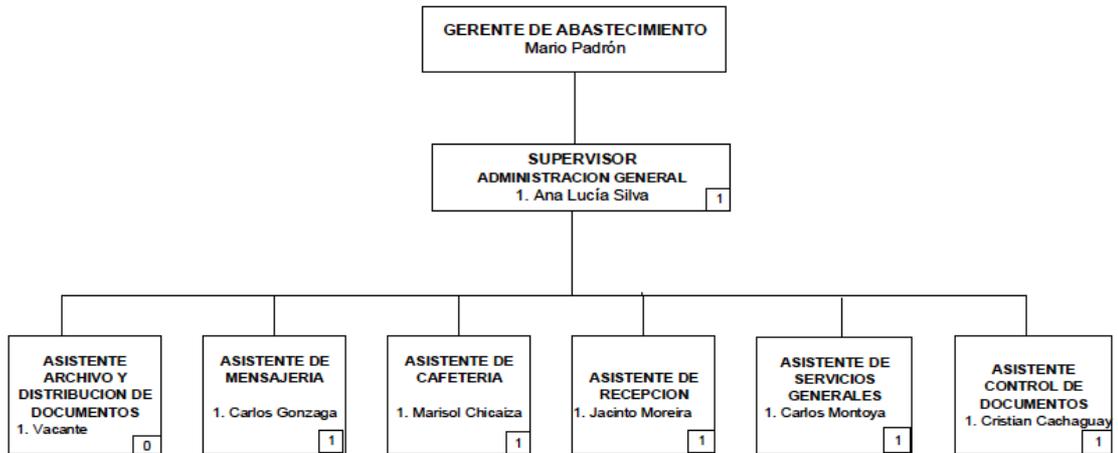


Org. 9

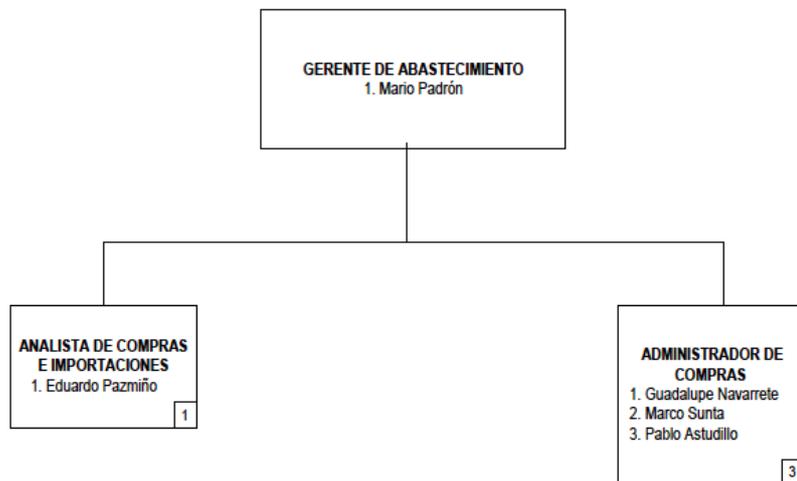
**LOGISTICA**



Org. 10

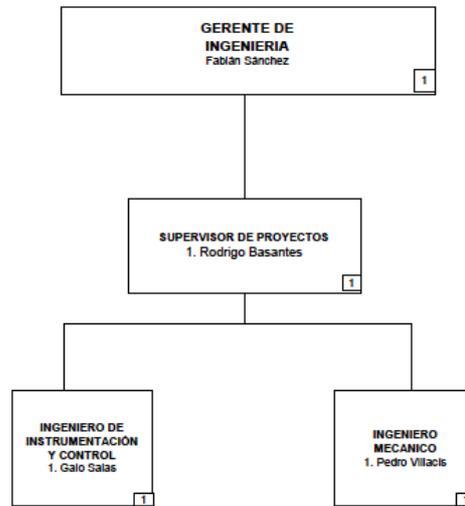
**ADMINISTRACION GENERAL**

Org. 11

**CONTRATACIONES**

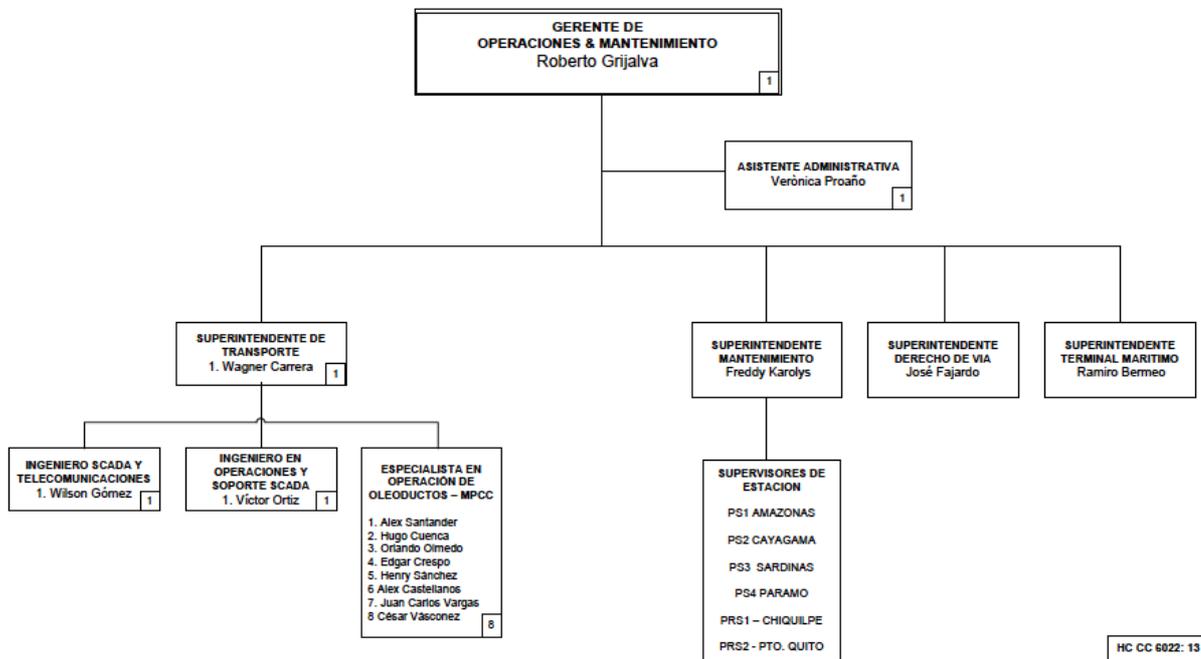
Org. 12

**GERENCIA DE INGENIERIA**



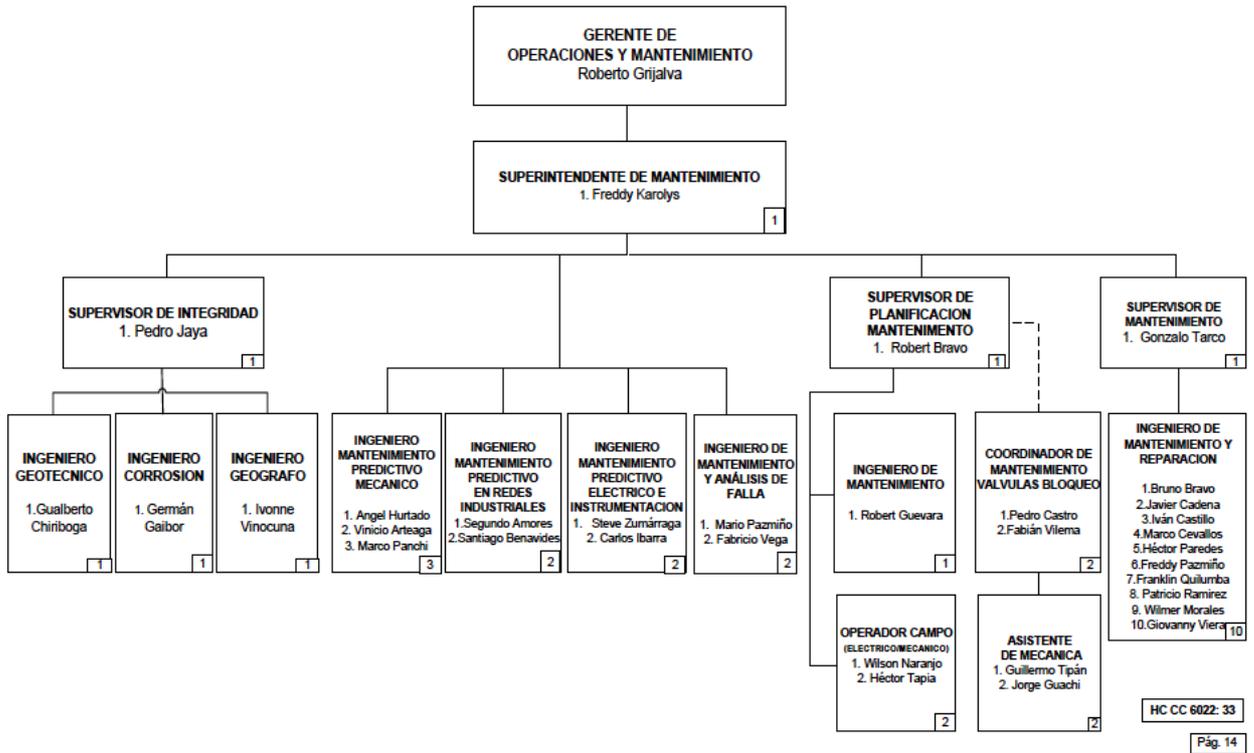
Org. 13

**GERENCIA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO**



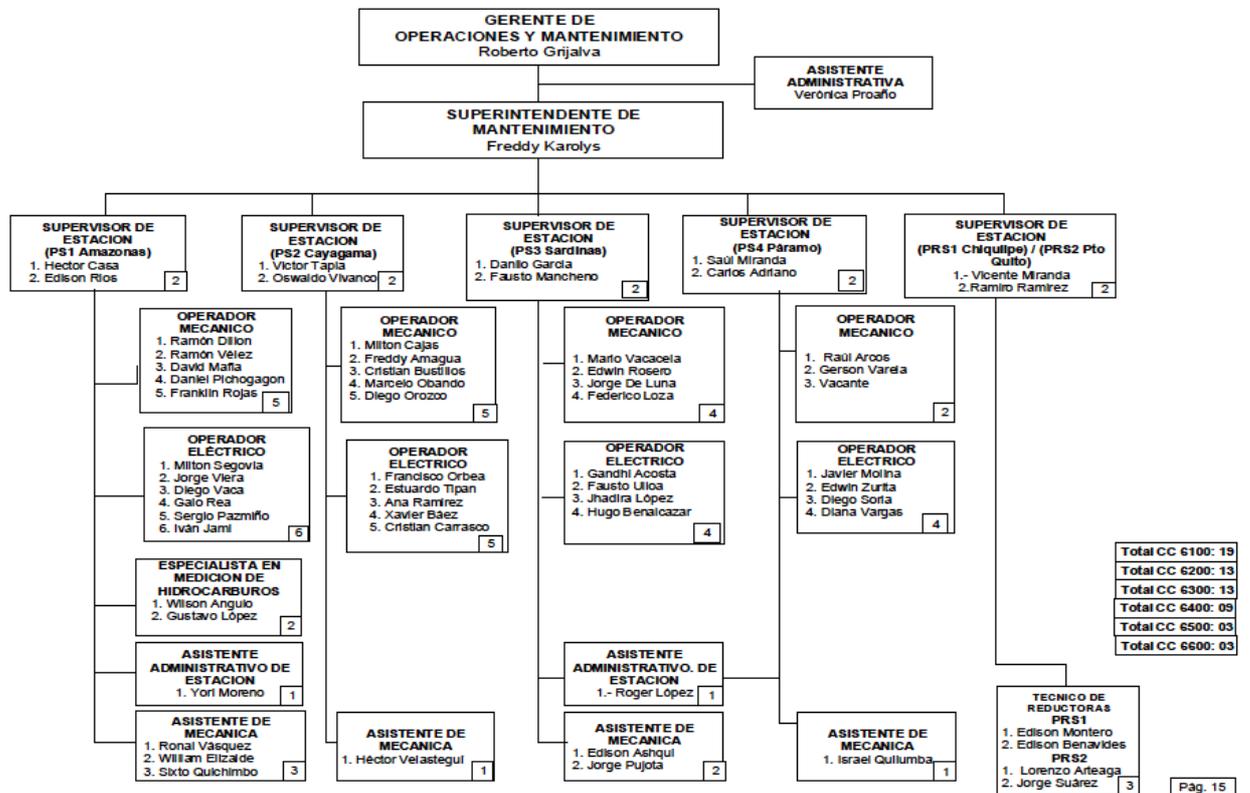
Org. 13.1

**MANTENIMIENTO DE ESTACIONES DE OLEODUCTO**

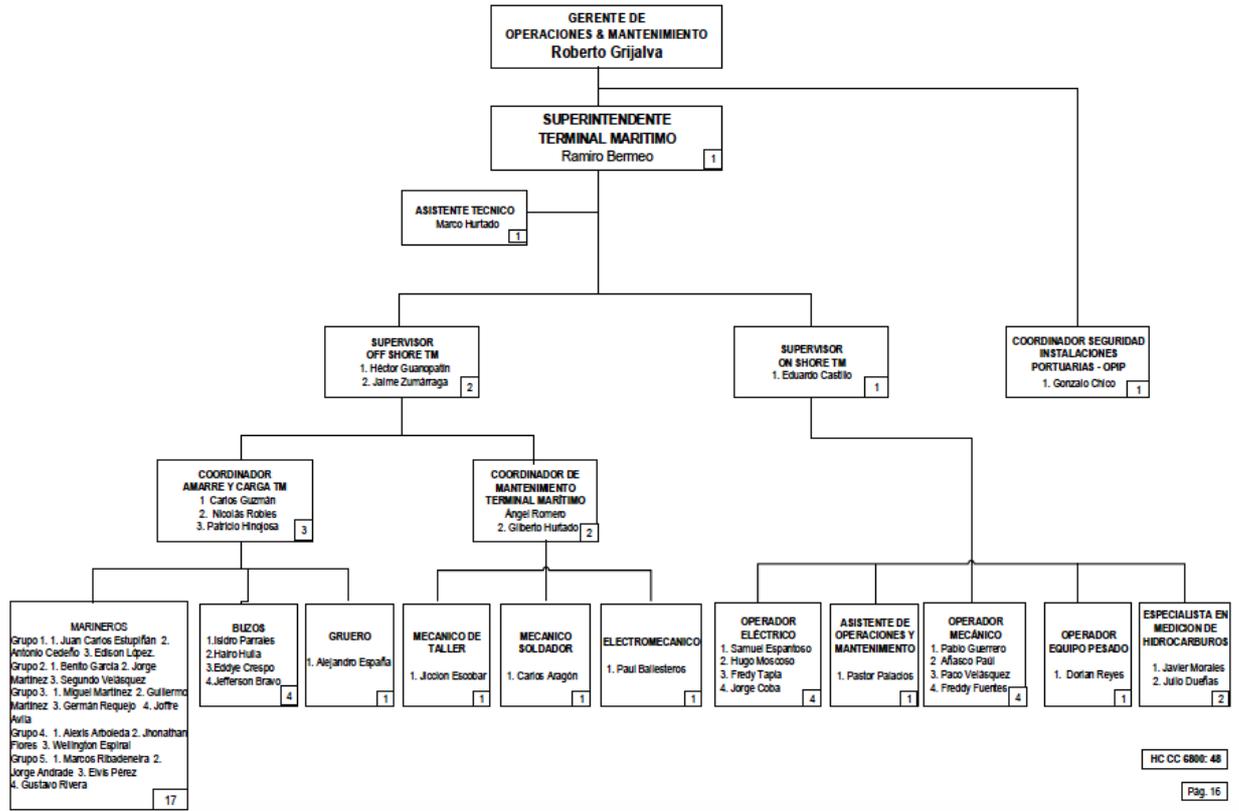


Org. 13.2

**OPERACIONES Y MANTENIMIENTO: ESTACIONES DE OLEODUCTO**



**OPERACIONES Y MANTENIMIENTO: TERMINAL MARITIMO**



• **Matriz**

Tabla 1: Matriz de públicos

<b>Público</b>	<b>Sub público</b>	<b>Modo de relación</b>
Accionistas	Presidente ejecutivo (Andrés Mendizábal)  Asistente de presidencia (Ma. Augusta Palacios)	Representantes de las empresas que invirtieron en OCP Ecuador. Es la estructura más alta del órgano de administración de la empresa.
Asuntos corporativos	Gerente de asuntos corporativos (Francisco Montalvo)	Son las personas que se encuentran a cargo de determinado grupo de personas, y tiene la responsabilidad de hacer cumplir las metas, objetivos y

	<p>Supervisor asuntos corporativos de relaciones de gobierno (Rafael Liger)</p> <p>Coordinador asuntos corporativos campo (Guido Cevallos, etc.)</p> <p>Coordinador de asuntos corporativos Quito (Abel Barragán)</p> <p>Monitores de seguridad (Mauricio Andrade, etc.)</p> <p>Especialista comunicación externa (Gabriela Borja)</p> <p>Analista asuntos corporativos (Ana Carrillo)</p> <p>Coordinador seguridad instalaciones portuarias (Gonzalo Chico)</p>	comunicarse con su equipo respectivo.
Legal	<p>Gerente legal (Silvia Zumárraga)</p> <p>Especialista Legal (Ana Eleana Rueda)</p>	Son los encargados de contratos, de documentación importante, convenios, entre otros aspectos legales tanto nacionales como internacionales para el gobierno, clientes, entre otros públicos externos.
Recursos Humanos	<p>Gerente de Recursos Humanos (Esteban Silva)</p> <p>Analista de talento</p>	Son los encargados del talento humano, coordinar el bienestar laboral entre la nómina y lo salarial.

	<p>humano (María Augusta Carrera) Coordinadora de trabajo social y bienestar laboral (Gabriela Muirragui) Coordinadora de Administración salarial y nómina (Janeth Silva) Analista de administración salarial y nómina (Mariana Reina)</p>	
Seguridad, salud y ambiente (SSA)	<p>Gerente (Santiago Sarasti) Supervisor de salud ocupacional (Fernando Araujo)  Especialista seguridad industrial y control de procesos (Iván Guerrero) Especialista Pre (Hernán Hinojosa) Especialista SSA (Telmo Piedra, etc.) Ingeniera Ambiental (Estefanía Gómez) Analista SSA (Ma. Isabel Ponce) Paramédicos</p>	<p>Son los encargados de la salud ocupacional, paramédicos, del control de los procesos y a seguridad industrial. Al igual que el cuidado ambiental.</p>

	(Juan de la Vera, etc.)	
Planificación y control	Gerente (Aracely Paliz) Especialista de planificación y procesos (Diego Maldonado) Especialista de riesgos y seguros (Juan Landázuri) Auditor Interno Ambiental (Radha Dávila)	Son los encargados de la planificación y procesos, de los riesgos y seguros. Además de las auditorías internas y externas ambientales.
Movimiento de crudo y negocios	Gerente (Guillermo Freire) Ingeniero de movimiento de crudo (María Elena Rea) Especialista de Negocios y liquidaciones (Alonso Colina)	Son los encargados del movimiento de crudo de lo que el cliente entrega hasta el barco. Especialistas en negocios y liquidaciones a nivel de clientes, contabilizar lo almacenado. Adicionalmente, de los nuevos negocios en especial negocios con Colombia.
Logística y Abastecimiento	Gerente (Mario Padrón) Coordinador de movilización y equipos (Jorge Ayala) Supervisor de inventarios y activos fijos (Vacante) etc.	Son las personas que se encargan de la movilización de equipos, de los inventarios, de las bodegas. Adicionalmente, de la documentación, mensajería, cafetería, alimentación, limpieza, etc.

Finanzas y tecnología	<p>Gerente (Paola Gavilanes)</p> <p>Contador General (Freddy Madrid)</p> <p>Coordinador de finanzas y presupuesto (Manuel Figueroa)</p> <p>Especialista en infraestructura y telecomunicaciones (Carlos Hidalgo)</p> <p>Supervisor de proyectos (Karina Aguinaga)</p> <p>etc.</p>	<p>Son las personas encargadas de la coordinación de presupuesto, contabilidad, de la infraestructura y telecomunicaciones, desarrollo de proyectos y las seguridades tecnológicas de las plataformas.</p>
Operación y mantenimiento	<p>Superintendentes de transporte, de mantenimiento, derechos de vía y terminal marítimo</p> <p>Etc.</p>	<p>La más grande de la empresa, está toda la operación del oleoducto, mantenimiento. Se encarga de la geología y las vías. Finalmente, la carga del buque en Esmeraldas (el despacho final)</p>
Ingeniería	<p>Gerente (Fabián Sánchez)</p> <p>Supervisor de proyectos (Rodrigo Basantes)</p> <p>Ingeniero de instrumentación y control (Galo Salas)</p> <p>Ingeniero Mecánico</p>	<p>Son las personas que se encargan de proyectos nuevos, de mantenimiento al igual que de la supervisión de instrumentos y mecánica.</p>

	(Pedro Villacis)	
--	------------------	--

## 8.10 Fichas de herramientas de comunicación

### Ficha 1

Tabla 2: Ficha Intranet

	<b>Nombre de la herramienta:</b> Intranet
	<b>Público:</b> Todos los Colaboradores de la empresa
	<b>Objetivo:</b> Herramienta de trabajo al igual que de comunicación. Una intranet tipo página web. Transmitir información personalizada y complementaria sobre todo lo que sucede a todos los colaboradores mediante una página web con la finalidad de mantener comunicación y facilidad día a día.
<b>Descripción técnica</b> <b>Software:</b> Share point <b>Material:</b> Computadora institucional	
<b>Descripción Comunicacional:</b> <p>Se maneja una información mucho más personalizada. Se tratan temas tanto profesionales como campañas no referentes a su trabajo; tales como: roles de pago de cada colaborador, fechas de cumpleaños, campañas de ahorro etc. Aniversarios un tema de suma importancia para los empleados, el código de ética y el reglamento tienen acceso directo como información empresarial y documental como temas administrativos.</p> <p>Se informa a través de diferentes secciones. En primer lugar, el portal de noticias, donde se publican los logros o novedades que requieren de una explicación amplia. De igual manera, se puede acceder a facturación, compras, etc. En segundo lugar, la sección innovación de la comunicación estratégica con sus mapas de gestión. En tercer lugar, la información de buenas prácticas a través de videos que se hayan realizado a nivel de operación. La sección de árbol de mensajes donde se encuentra todo lo que se quiere decir de la empresa a nivel externo y la información de powerpoint, manual, etc. Finalmente, operaciones donde se visualiza como están los números, los organigramas y procesos para la dualidad.</p>	
<b>Observaciones:</b>	

Esta es la herramienta más utilizada a nivel nacional que se actualiza automáticamente. Es la herramienta con más usos. La herramienta ofrece varios usos de trabajo por ende todos deben entrar en algún momento a la herramienta, pero la desventaja es que no existe manera de hacer analytics para medir cuántas personas entran al intranet.

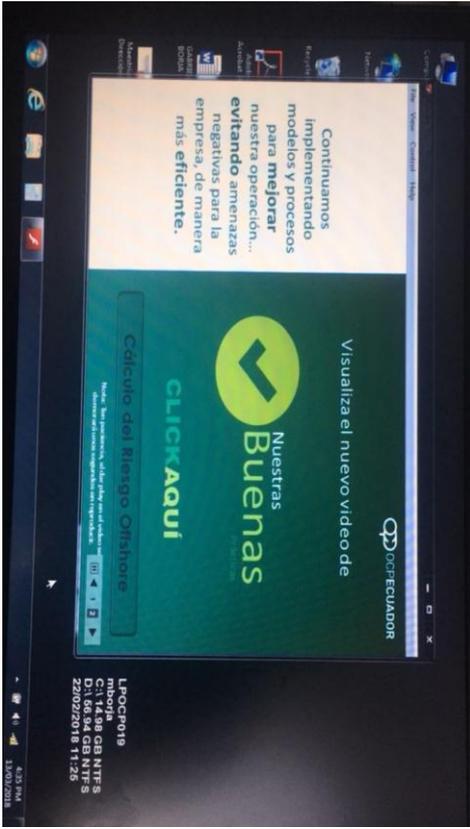
## Ficha 2

Tabla 3: Ficha Correo Electrónico

	<p><b>Nombre de la herramienta:</b> Correo electrónico</p> <p><b>Público:</b> Todos los colaboradores con acceso a un computador</p> <p><b>Objetivo:</b> Comunicarse de la manera más rápida y eficaz entre colaboradores de la organización que se encuentran tanto dentro como fuera de la ciudad y trabajan en campo.</p>
<p><b>Descripción técnica</b>  <b>Software:</b> Mensajería Google  <b>Material:</b> Computadoras, Tablets</p>	
<p><b>Descripción Comunicacional:</b> Es un correo electrónico de Google por el cual los colaboradores se comunican cuando necesitan algo inmediatamente. Se mandan mensajes a través del correo comunicación y se mandan correos de comunicación masivos, o para cada área.</p>	
<p><b>Observaciones:</b> Es la herramienta que ha resultado ser la más útil para una comunicación rápida entre las diferentes estaciones alrededor del Ecuador y es uno de los más utilizados.</p>	

## Ficha 3

Tabla 4: Ficha Pop Up

	<p><b>Nombre de la herramienta:</b> POP UP</p>
	<p><b>Público:</b> Todos los funcionarios que tienen un computador en su lugar de trabajo</p>
	<p><b>Objetivo:</b> Transmitir información relevante que tenga un acceso directo hacia la intranet de la empresa y se despliegue más información a través de un llamado de atención.</p>
<p><b>Descripción técnica</b>  <b>Software:</b> Animación flash  <b>Material:</b> Computadoras</p>	
<p><b>Descripción Comunicacional:</b> Esta herramienta funciona para transmitir información de manera veloz y relevante. El Pop Up tiene un link que dirige automáticamente al trabajador al portal de la Intranet donde podrá leer con más detenimiento la información. Transmitir la misma información de las otras herramientas pero a través de diferentes canales pero manteniendo informados a todos los empleados.</p>	
<p><b>Observaciones:</b> Los empleados deben hacer clic para entrar a la información, si no lo hacen no habrán sido informados por parte de la organización. Una de las limitaciones es que solo se prende cuando se inicia sesión en la computadora, si se cierra se tiene que volver apagar el computador.</p>	

## Ficha 4

Tabla 5: Ficha Pantallas digitales

	<p><b>Nombre de la herramienta:</b> Pantallas digitales (carteleras)</p> <p><b>Público:</b> Todos los colaboradores a nivel nacional.</p> <p><b>Objetivo:</b> Replicar la misma información en diferentes soportes rápidamente en las diferentes estaciones en el Ecuador las 24 horas.</p>
<p><b>Descripción técnica</b>  <b>Software:</b> Digital signage  <b>Material:</b> Televisión digital, luz.</p>	
<p><b>Descripción Comunicacional:</b>          Ubicada una en cada estación, en las oficinas tienen dos. Son administradas por la área de comunicación y son actualizadas cada semana. Permite comunicar videos a través de slides las cuales rondan constantemente las 24 horas que están prendidas. Tiene indicadores de gestión de accidentes y que afectan a operaciones. Se informa únicamente los cumpleaños, aniversarios, noticias, acontecimientos de OCP, comunicados internos.</p>	
<p><b>Observaciones:</b> Software gratuito, el cual puedes establecer que comunicar y se comunica en todas las pantallas en las estaciones al mismo tiempo. Tiene la particularidad de que puedes programar estaciones personalizadas.</p>	

## Ficha 5

Tabla 6: Reuniones comunicacionales

	<p><b>Nombre de la herramienta:</b> Reuniones de comunicacionales</p> <p><b>Público:</b> Para todos los empleados de la empresa</p> <p><b>Objetivo:</b> Comunicar novedades, lineamientos objetivos, resultados y problemas con la finalidad de discutir nuevas ideas, posibles soluciones entre otros de manera presencial y virtual. Una reunión dirigida por el presidente ejecutivo para promover la comunicación</p>
---	---

	dobles vía.
<b>Descripción técnica</b> <b>Software:</b> Presencial o virtual. <b>Material:</b> Cámaras, Micrófonos, proyector, mesa redonda, sillas, computador.	
<b>Descripción Comunicacional:</b> Se tratan los logros, avances, nuevos proyectos, dificultades y posibles soluciones. Hay dos reuniones al año, en enero el kick off para el inicio del año y en junio o julio donde se realiza un corte para ver como están y hacer una revisión del balance score y revisión de todo. Se abre la comunicación de ida y vuelta. La reunión es para la gente que está en turno, se invita a todos pero se publica el video o la transcripción de la noticia o resumen del tema hablado en la reunión.	
<b>Observaciones:</b> Las reuniones son realizadas dos veces al año. Se mandan una encuesta anticipada para saber las preguntas para tenerlas ese día.	

## 8.11 Campañas existentes o anteriores

**Nombre de la campaña:** Todos a Bordo

**Duración:** 2016-2017

**Objetivo** Posicionar la nueva visión establecida por OCP Ecuador, así como generar una nueva actitud hacia el cambio por parte de todo el equipo que conformaba la empresa.

### Concepto

Se buscó generar un espíritu de unión y trabajo en equipo utilizando el concepto de “Todos a Bordo” simulando que la empresa representa un barco al cual todos los trabajadores debían subir y remar juntos (en equipo) para alcanzar los objetivos de la nueva visión, y también generar una nueva actitud hacia los cambios.

### Fase de Expectativa

Se utilizaron los conceptos de un barco tales como un ancla y la vela. Se publicó información sobre estos elementos y el significado que transmiten cada uno de ellos. En el caso de la vela, este es el impulso de una embarcación; mientras que el ancla

representa fuerza y seguridad. A partir de estos elementos la campaña fue lanzada en su fase de expectativa.

Figura 11: Expectativa



¿SABES QUÉ  
ES UN ANCLA?

Un ancla es un instrumento náutico que permite a un barco fijar su posición, sin tener que preocuparse de la corriente o del viento.

El ancla nos da la sensación de seguridad pero nos impide partir a nuevos destinos.

 Vamos a extender nuestros horizontes.

 OCPECUADOR



¿SABES QUÉ  
SON LAS VELAS?



Una vela es toda superficie  
—generalmente una pieza de tela—  
utilizada para propulsar una  
embarcación mediante la acción del  
viento sobre ella.

¿Has notado  
que solo un barco  
que se mueve  
puede cambiar  
de rumbo?



Vamos a explorar nuevos rumbos.

 OCPECUADOR



### Fase Informativa

Se realizó la revelación de la campaña mediante afiches y demás ilustraciones para informar a los trabajadores acerca del objetivo de la campaña, los cambios que vendrán y que la campaña está arrancando para todos los trabajadores.

Dentro de este afiche se aprecian los objetivos a los que se debe alcanzar durante los años, y se relaciona al barco, junto a todas sus cualidades mencionadas en la fase de expectativa, con la empresa OCP Ecuador, diciendo así que la empresa es el barco y los trabajadores los tripulantes listos para abordar.

Se envió una invitación a todos los trabajadores para que asistan a una reunión informativa para empezar el año, informar a todos los empleador acerca de los nuevos objetivos del años, entre otros avisos. Durante esta fase se mantuvo el concepto de “Todos a Bordo”.

Figura 12: Informativa



Se utilizaron las pantallas digitales para difundir información acerca del problema que se está tratando en la campaña y cómo se solucionará. Los afiches digitales que se compartieron en las pantallas fueron netamente informativos para todos los trabajadores. Estos afiches de reprodujeron en todas las pantallas ubicadas en cada una de las estaciones a nivel nacional.



De igual manera, mediante la herramienta del mailing se envió un video a todos los trabajadores donde se podía encontrar información acerca de la campaña, los objetivos y demás

**Milla a milla avanzamos hacia nuestro objetivo.**

Mira el video de cómo inició el proyecto de segregación

Hemos venido navegando y nuestro rumbo apunta a embarcar el primer buque con crudo liviano segregado.

CRUDO SEGREGADO

**FALTAN 15 DÍAS**

Para iniciar el primer bache de crudo segregado desde Amazonas hasta Esmeraldas.

**¡ TODOS A BORDO !**

OCP ECUADOR

En este video se pudieron observar los avances que estaba teniendo OCP Ecuador para alcanzar los objetivos que se expusieron anteriormente.

Era muy importante que todos los trabajadores de todo el país estuviesen al tanto de las actividades que realizaba la empresa para cumplir los objetivos anuales.

## **9. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **OCP ECUADOR**

#### **9.1 Objetivos**

##### **9.1.1 Objetivo General**

Determinar el grado de posicionamiento de los rasgos físicos y culturales, así como la efectividad de la comunicación de OCP Ecuador, mediante la aplicación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de detectar los puntos débiles de la comunicación y cultura corporativa e implementar estrategias de comunicación.

##### **9.1.2 Objetivos Específicos**

- Investigar la cultura corporativa, la efectividad de herramientas de comunicación dentro de OCP Ecuador para saber el grado de conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.
- Medir cuantitativamente el conocimiento y falencias en cuanto al conocimiento de la cultura corporativa por parte de los públicos internos de la organización.
- Recopilar información global y por departamentos, para conocer la efectividad de las herramientas de la empresa de OCP Ecuador.
- Determinar el funcionamiento de los canales formales e informales dentro de la organización mediante entrevistas a representantes de cada departamento de OCP Ecuador.

#### **9.2 Método o técnica**

##### **9.2.1 Método cuantitativo: Encuestas**

Para realizar la auditoría se realizaron encuestas en línea usando la plataforma de encuestas de Google, ya que en OCP Ecuador a diario usan las herramientas que provee

Google. Realizamos una encuesta basada en veintitrés preguntas las cuales están orientadas para evaluar tanto el nivel de comunicación, como la cultura corporativa dentro de la empresa. Las encuestas fueron enviadas a través del correo institucional el viernes 16 de marzo y las mismas fueron completadas hasta el jueves 29 de marzo . La encuesta fue enviada a todas las estaciones y sucursales de OCP Ecuador a nivel nacional.

### 9.2.2 Método cualitativo: Entrevistas

Para complementar la investigación, se realizó una entrevista a la encargada del departamento de comunicación a nivel nacional, Gabriela Borja. El objetivo de la misma era verificar la información obtenida de las encuestas y solicitar información adicional relevante para la investigación.

### 9.3 Determinación del universo y la muestra de estudio

OCP Ecuador es una empresa que se encuentra ubicada en las tres regiones del Ecuador: Costa, Sierra y Oriente. La empresa tiene un total de 260 empleados distribuidos en 11 departamentos: Operaciones y mantenimiento, Logística y abastecimiento, Ingeniería, Asuntos corporativos, Finanzas e IT, Movimiento de crudo y negocios, Legal, SSA, Planificación y Control, Recursos Humanos, Presidencia.

Se procedió a calcular una muestra para la aplicación de las encuestas, mediante el cálculo de una muestra de población finita con un margen de error del 5%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Total de muestra: 155

#### 9.4 Cuadro de departamentos y cantidad de personas que trabajan en cada departamento

Tabla 7: Departamentos OCP

Área	Personas en Nómina	%	Personas Encuestadas
ASUNTOS CORPORATIVOS	12	5%	11
FINANZAS e IT	17	7%	9
INGENIERÍA	4	2%	1
LEGAL	2	1%	1
LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO	25	10%	11
MOVIMIENTO DE CRUDO Y NEGOCIOS	3	1%	1
OPERACIONES Y MOVIMIENTO	174	67%	104
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	4	1%	2
RECURSOS HUMANOS	5	1%	3
SSA	14	5%	12
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>

#### 9.5 Formato de Encuesta

##### Evaluación de Comunicación

##### **Ayúdenos a mejorar**

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar. El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de CREA COMERCIAL. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

a. Departamento \_\_\_\_\_

### A nivel de Identidad

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de OCP Ecuador?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

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

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de OCP Ecuador

a. Transportar crudo en el Ecuador ofreciendo el mejor servicio y con las mejores y más eficientes tuberías de todo el país.

\_\_\_\_\_

b. Ofrecer al país un transporte de crudo a través de oleoductos de \_\_\_\_\_ manera eficiente.

c. Contribuir con el desarrollo del país, a través de una operación de transporte de crudo confiable, segura, eficiente y comprometida con el ambiente. \_\_\_\_\_

d. Ninguna de las anteriores

\_\_\_\_\_

3. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de OCP Ecuador

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 4.

4. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la visión de OCP Ecuador

a. Alcanzar el éxito organizacional, trabajando con compromiso, creatividad y entusiasmo para:

- Ser la opción preferida de transporte de crudo, manteniendo nuestros niveles de calidad de servicio.
- Desarrollar nuevas oportunidades de negocio rentables y exitosas.
- Promover el desarrollo de nuestros colaboradores en un ambiente de superación y aprendizaje.

\_\_\_\_\_

b) Ser el principal referente de transporte de crudo pesado en todo el Ecuador para:

- Contribuir al desarrollo económico del Ecuador.
- Crear nuevas alianzas de trabajo con las personas del país.
- Alcanzar el éxito profesional de todos nuestros empleados.

\_\_\_\_\_

c) Ser el punto de referencia en América Latina de transporte de crudo pesado para una eficiente operación que sea ecológicamente sostenible y socialmente responsable que anima el desarrollo integral de stakeholders.

\_\_\_\_\_

d) Ninguna de las anteriores

\_\_\_\_\_

**5.** De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los cuatro que identifican a OCP Ecuador?

- |                     |       |                               |       |
|---------------------|-------|-------------------------------|-------|
| a. Honestidad       | _____ | f) Lealtad                    | _____ |
| b. Compromiso       | _____ | g) Servicio                   | _____ |
| c. Confianza        | _____ | h) Integridad y Transparencia | _____ |
| d. Respeto          | _____ | i) Innovación                 | _____ |
| e) Actitud positiva | _____ | j) Responsabilidad            | _____ |

**6.** De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de OCP Ecuador




---



---



---

### A nivel de Comunicación / Herramientas

7. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted utiliza para mantenerse informado sobre temas internos de OCP Ecuador

- a. Intranet \_\_\_\_\_
  - b. Correo electrónico \_\_\_\_\_
  - c. Reuniones de comunicación \_\_\_\_\_
  - d. Skype for business \_\_\_\_\_
  - e. POP UP \_\_\_\_\_
- (al inicio de su sesión de computador) \_\_\_\_\_
- f. Pantallas digitales \_\_\_\_\_

8. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- |    |                            |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------|---|---|---|---|---|
| a. | Intranet                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Reunión de comunicación    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | POP UP de inicio de sesión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Correo electrónico         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. | Pantallas digitales        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. | Skype for business         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. De las siguientes secciones que posee la Intranet de la empresa, ¿cuál es la que más utiliza? Señale 2

- a. Portal \_\_\_\_\_
- b. Innovación \_\_\_\_\_
- c. Información \_\_\_\_\_
- d. Red \_\_\_\_\_
- e. Ninguna \_\_\_\_\_

10. ¿Cuántos correos electrónicos recibe usted en promedio diariamente?

- |    |           |       |
|----|-----------|-------|
| a. | 1 a 10    | _____ |
| b. | 11 a 20   | _____ |
| c. | 21 a 30   | _____ |
| d. | Más de 30 | _____ |

11. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**. Señale 2.

- |    |                             |       |
|----|-----------------------------|-------|
| a. | Temas referentes al trabajo | _____ |
| b. | Publicidad externa          | _____ |
| c. | Comunicados internos        | _____ |
| d. | Otros                       | _____ |

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre OCP Ecuador, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| a. | Información sobre la empresa           | _____ |
| b. | Sociales (cumpleaños, buenas noticias) | _____ |
| c. | Responsabilidad Social                 | _____ |
| d. | Proyectos Nuevos                       | _____ |
| e. | Nuevas cuentas o clientes              | _____ |
| f. | Talleres, seminarios, etc.             | _____ |
| g. | Novedades de la semana                 | _____ |

### A nivel de Comunicación / Canales

13. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **jefe o superior inmediato**:

Siempre Casi  
Siempre Raramente Nunca

A. Me ayuda cuando lo necesito

- Conoce bien mi trabajo

- Me evalúa de forma justa

- Se preocupa en escucharme

- Está dispuesto a promocionarme

- Me exige de forma razonable

**14.** Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las **habilidades y competencia de su jefe** **o** **superior** **inmediato**

---

Siempre    Casi Siempre    Raramente  
Nunca

A.    Da buen ejemplo

- Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos

- Identifica los objetivos en su área de forma clara

- Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos

- Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.

- Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

- Toma decisiones de forma eficaz

- Comunica de forma clara y efectiva

- Demuestra dotes de liderazgo

**15.** Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información primordialmente dentro de OCP Ecuador? Escoja (varias)

- a. Del jefe al empleado \_\_\_\_\_  
 b. Del empleado al jefe \_\_\_\_\_  
 c. Entre unidades \_\_\_\_\_

**16.** ¿Ha realizado usted alguna sugerencia de cualquier tipo a la dirección de la empresa?

- No  Sí

**17.** ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato  
 Gerencia  
 Recursos humanos /personal  
 Otro

**18.** ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- Completamente satisfecho  Satisfecho  Insatisfecho  Completamente insatisfecho

**19.** Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por OCP Ecuador.

	SI	NO
Actualizada		
Oportuna		
Precisa		
Necesaria		
Suficiente		
Fiable		

**20.** Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

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

21. Califique los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo (siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia).

- |    |                    |       |
|----|--------------------|-------|
| a. | Organización       | _____ |
| b. | Efectividad        | _____ |
| c. | Severidad          | _____ |
| d. | Honestidad         | _____ |
| e. | Relaciones humanas | _____ |
| f. | Flexibilidad       | _____ |

22. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados?

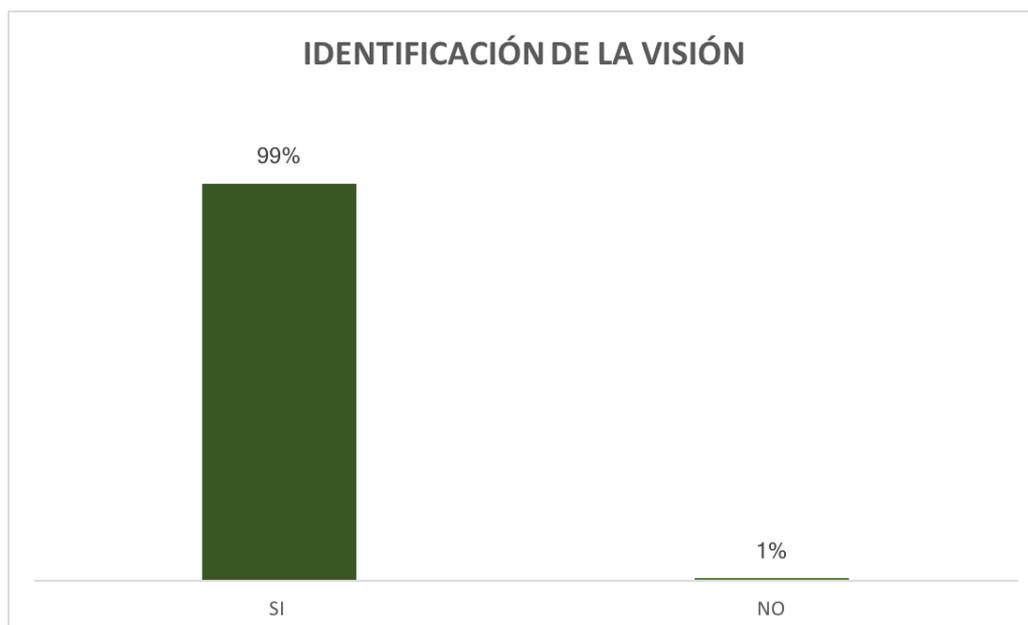
## 9.6 Análisis de Resultados

### A nivel de Identidad Corporativa

3. Conoce Ud., ¿cuál es la visión de OCP Ecuador?

- A nivel general

Figura 13: Identificación de la visión

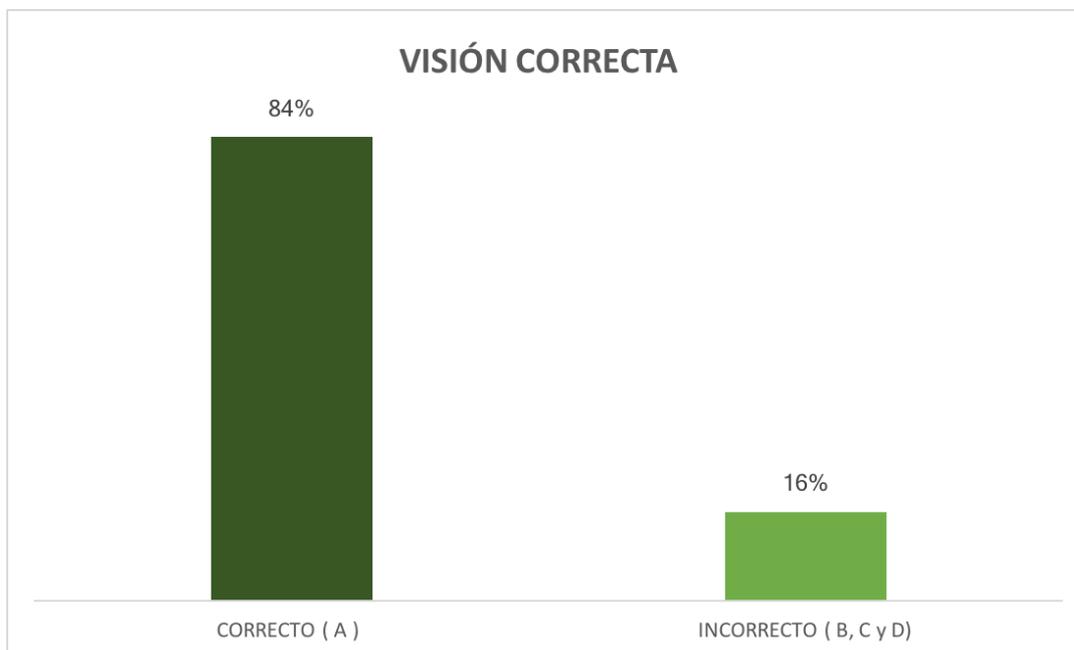


La tercera pregunta de la investigación, se basó en cuántos empleados de la empresa dicen conocer la visión de OCP Ecuador. Los resultados de esta pregunta nos permiten observar que el 99% de las áreas de la empresa aseguraron conocer la visión. El conocimiento de cuantas personas la conocen es de suma importancia debido que en el 2016 la OCP tuvo un cambio de visión totalmente nuevo. Sin embargo, en la consiguiente pregunta consiste en escoger la visión correcta de la organización en la cual se ve un número diferente a esta pregunta.

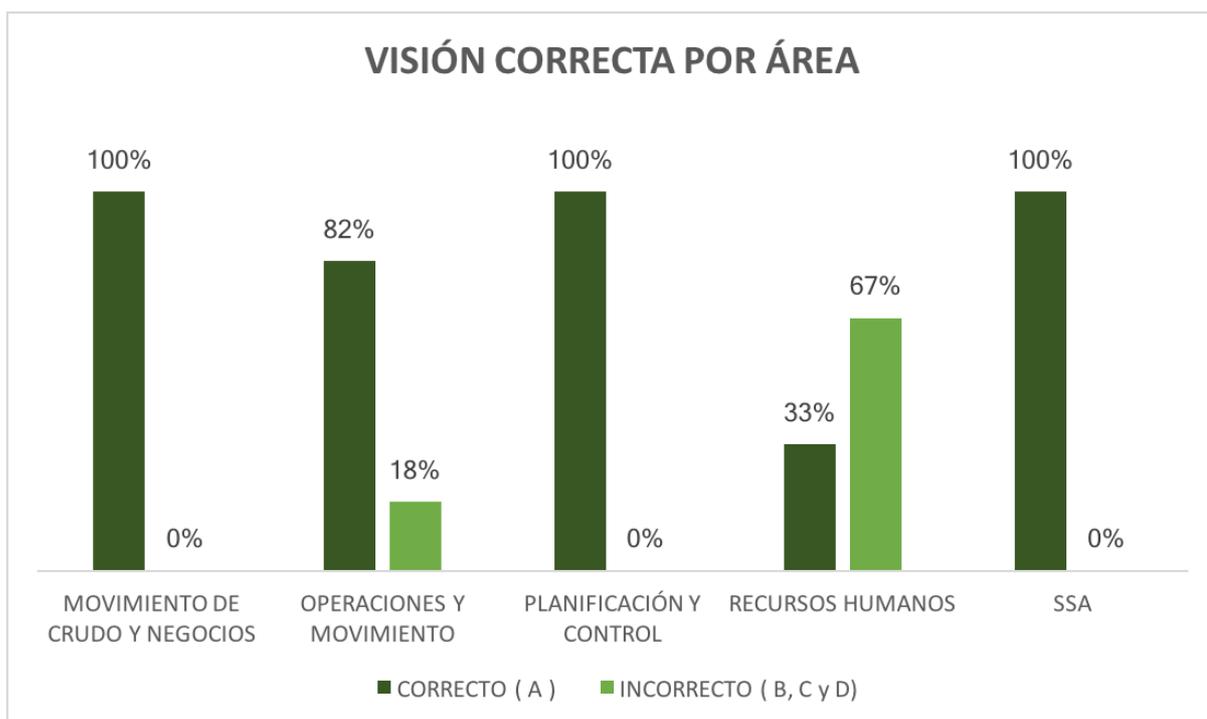
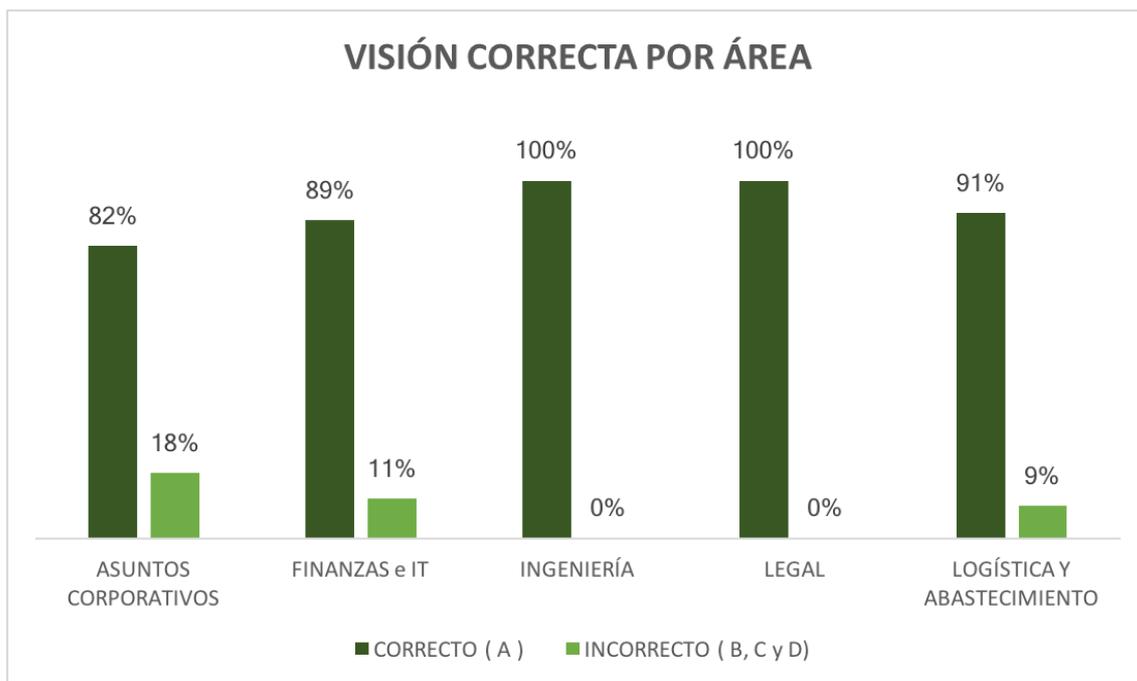
4. Escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la visión de OCP Ecuador

- A nivel general

Figura 14: Visión correcta



- Por departamento



Se preguntó a nivel general que se escoja una de las siguientes opciones y señale la opción que corresponda a la visión de OCP Ecuador para determinar de esa manera si es verdad que conocen como se mencionó en la primera pregunta y se continuó con el levantamiento de respuestas a nivel departamental para tener resultados más específicos para poder identificar el departamento que necesita reforzar la identidad corporativa.

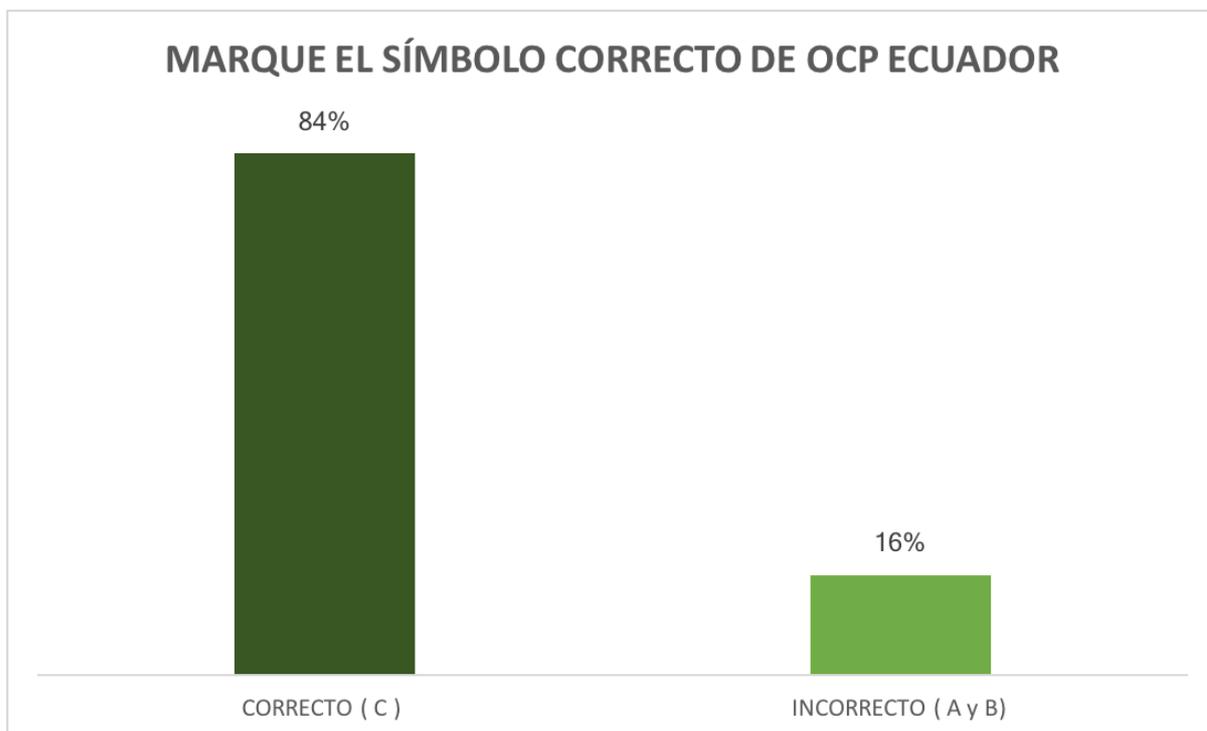
Adicionalmente, al momento de escoger la visión correcta podemos visualizar una discrepancia con la pregunta número 3 debido que el 16% a nivel general escogió la opción incorrecta y en la anterior pregunta el 99% mencionaron que si la conocen. Los resultados arrojados fueron que el departamento de mayor desconocimiento es el de Recursos Humanos con un 67%, consiguiente al podemos encontrar al de Asuntos corporativos y de Operaciones y movimiento con el 18%.

Junto con el gráfico previo que se puede observar que 11% del departamento de Finanzas y el 9% de Logística y abastecimiento desconocen la visión de seguros confianza. Claramente se puede evidenciar, que se debe trabajar en el refuerzo de la visión en las cinco áreas de las once debido que hubo un cambio drástico de la identidad corporativa todos los colaboradores de ella deben conocer correctamente la visión .

6. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de OCP Ecuador

- A nivel general

Figura 15: Símbolo OCP Ecuador



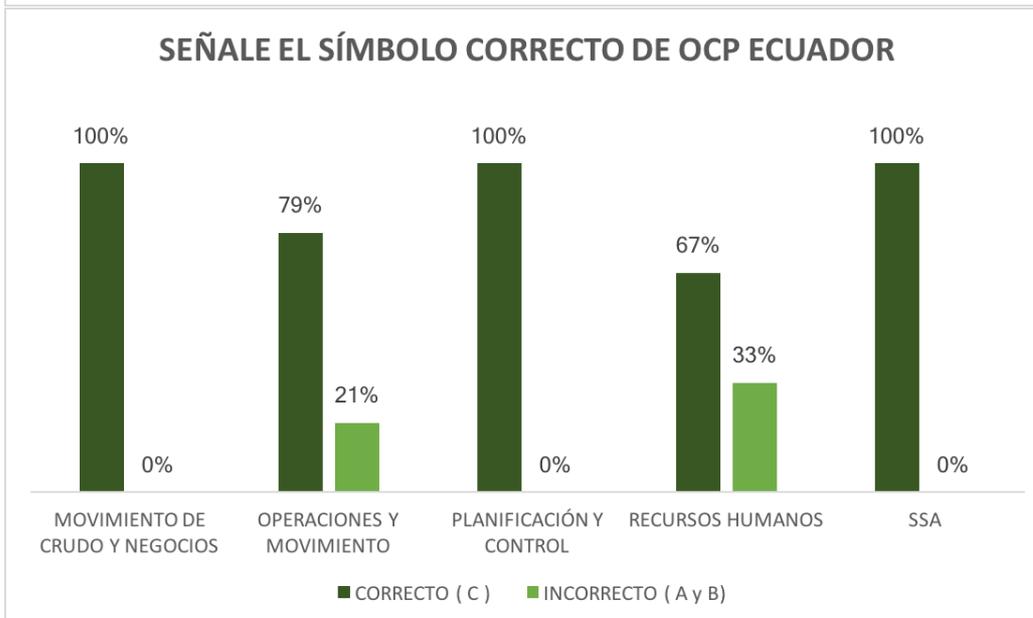
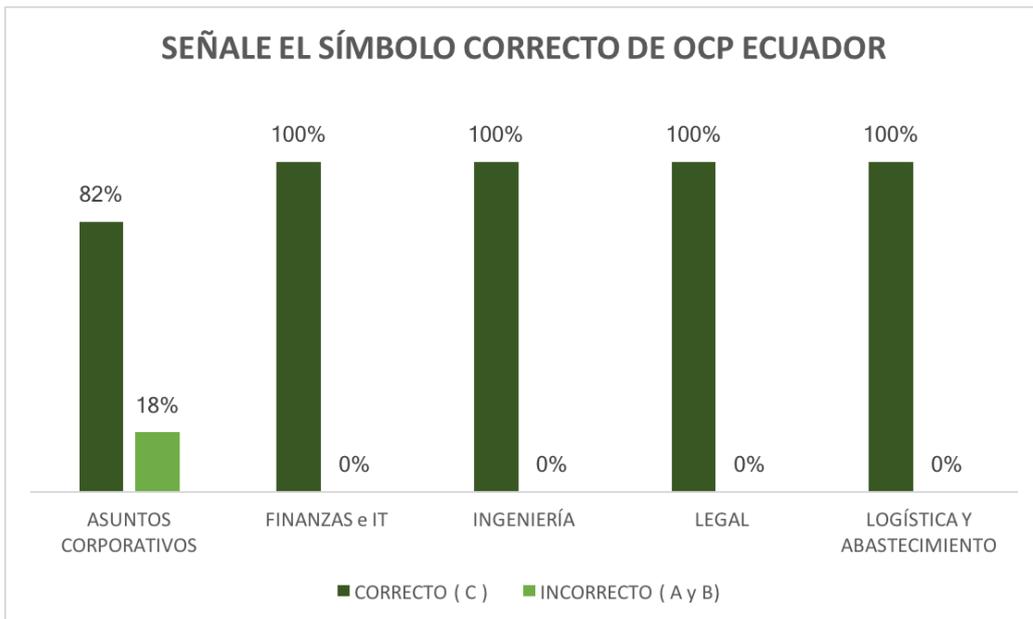


A

B

C

- Por departamento



En cuanto a la pregunta de escoger al símbolo correcto de OCP Ecuador se puede ver que el 84% de los empleados conoce el símbolo correcto, mientras que el 16% de los empleados no saben identificar el símbolo adecuado. Es de suma importancia, que ese porcentaje de los colaboradores que no identifica el símbolo adecuadamente se trabaje con ellos porque hubo un cambio de logo recientemente, por ende, ellos deben estar confundidos con los recientes cambios o no lo saben. Se debe reforzar y dar a conocer el símbolo correcto que representa a la institución en todas las estaciones a nivel nacional al igual que las diferentes versiones en las que se puede aplicar, las cuales se pueden encontrar en el manual de identidad visual, para que de esta forma se utilice el símbolo de la forma que está establecida por el departamento de comunicación.

Existen departamentos críticos donde se deben tomar medidas estratégicas para que el símbolo se identifique de forma correcta por sus colaboradores. En el departamento de Asuntos corporativos un 18%, Operaciones y movimiento un 21% y Recursos humanos con el 33% desconoce el símbolo correcto. Como mencionamos a lo largo del análisis de las preguntas anteriores, las cuales consisten en el conocimiento a nivel de identidad corporativa, es necesario reforzar los aspectos que se encontraron resultados negativos para de esa manera mejorar la identidad corporativa y la cultura organizacional de OCP Ecuador.

### **A nivel de Comunicación / Herramientas de Comunicación**

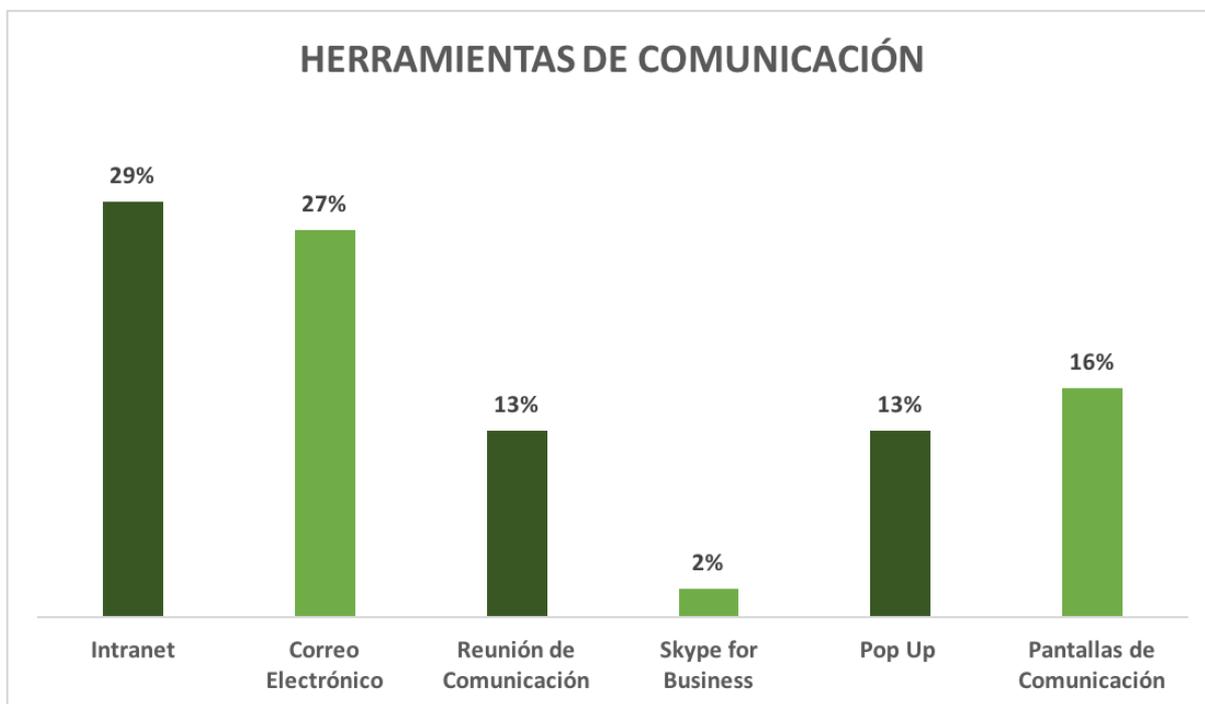
7. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted utiliza para mantenerse informado sobre temas internos de OCP Ecuador

- a. Intranet \_\_\_\_\_
  - b. Correo electrónico \_\_\_\_\_
  - c. Reuniones de comunicación \_\_\_\_\_
  - d. Skype for business \_\_\_\_\_
  - e. POP UP \_\_\_\_\_
- (al inicio de su sesión de computador) \_\_\_\_\_

## f. Pantallas digitales

- A nivel general

Figura 16: Herramientas de Comunicación



Durante la entrevista realizada a Gabriela Borja, directora de comunicación, se mencionó que las tres herramientas de comunicación más utilizadas en OCP Ecuador son la Intranet, el Correo Electrónico y las Pantallas de Comunicación digitales ubicadas en cada estación de la empresa. En esta pregunta se constató esa información, pues las tres herramientas de comunicación más utilizadas, según todos los trabajadores de la organización, son justamente las mencionadas anteriormente. No obstante, existe otra herramienta “Skype For Business” que fue mencionada únicamente por el 2% de la empresa en general; es decir, que no está siendo explotada a su máximo.

8. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

a.	Intranet	1	2	3	4	5
b.	Reunión de comunicación	1	2	3	4	5
c.	POP UP de inicio de sesión	1	2	3	4	5
d.	Correo electrónico	1	2	3	4	5
e.	Pantallas digitales	1	2	3	4	5
f.	Skype for business	1	2	3	4	5

- A nivel general

Tabla 8: Calificación herramientas de comunicación

<b>Herramienta de Comunicación</b>	<b>Promedio</b>
<b>Intranet</b>	<b>4,37</b>
<b>Reunión de Comunicación</b>	<b>4,10</b>
<b>Pop Up</b>	<b>4,09</b>
<b>Correo Electrónico</b>	<b>4,43</b>
<b>Pantallas de Comunicación</b>	<b>3,93</b>
<b>Skype for Business</b>	<b>3,38</b>

A continuación, se investigó la percepción de los empleados de OCP Ecuador acerca de la efectividad de cada una de las herramientas de comunicación que posee la empresa. Se les pidió a los participantes de la encuesta que calificaran a las herramientas presentadas en un rango del 1 al 5, siendo 1 muy malo y 5 excelente.

En general todas las herramientas de comunicación tienen un buen funcionamiento y resultan ser efectivas para los empleados. Sin embargo, a nivel general, la herramienta de Pantallas de Comunicación, a pesar de ser una de las herramientas principales utilizadas por la organización, tiene una de las calificaciones más bajas: 3,93, superando únicamente a Skype For Business que es la peor calificada con un promedio de 3,38. Por otro lado, la herramienta de Intranet es la mejor puntuada con 4,37 y es también la más utilizada.

- Por departamento

ÁREA	INTRANET	REUNIÓN DE COMUNICACIÓN	POP INICIO DE SESIÓN	CORREO ELECTRÓNICO	PANTALLAS DE COMUNICACIÓN	SKYPE FOR BUSINESS
ASUNTOS CORPORATIVOS	4,09	4,09	3,91	4,00	4,00	2,73
FINANZAS E IT	3,78	3,78	3,89	4,00	3,44	2,89
INGENIERÍA	5,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00
LEGAL	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO	4,18	4,55	4	4,91	4,27	3,91
ÁREA	INTRANET	REUNIÓN DE COMUNICACIÓN	POP INICIO DE SESIÓN	CORREO ELECTRÓNICO	PANTALLAS DE COMUNICACIÓN	SKYPE FOR BUSINESS
MOVIMIENTO DE CRUDO Y NEGOCIOS	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00
OPERACIONES Y MANTENIMIENTO	4,49	4,04	4,13	4,52	3,98	3,51
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	3,50	4,50	3,00	3,50	2,50	2,00
RECURSOS HUMANOS	3,67	3,67	3,67	4,00	3,33	2,33
SSA	4,00	4,00	4,25	4,00	3,67	3,00

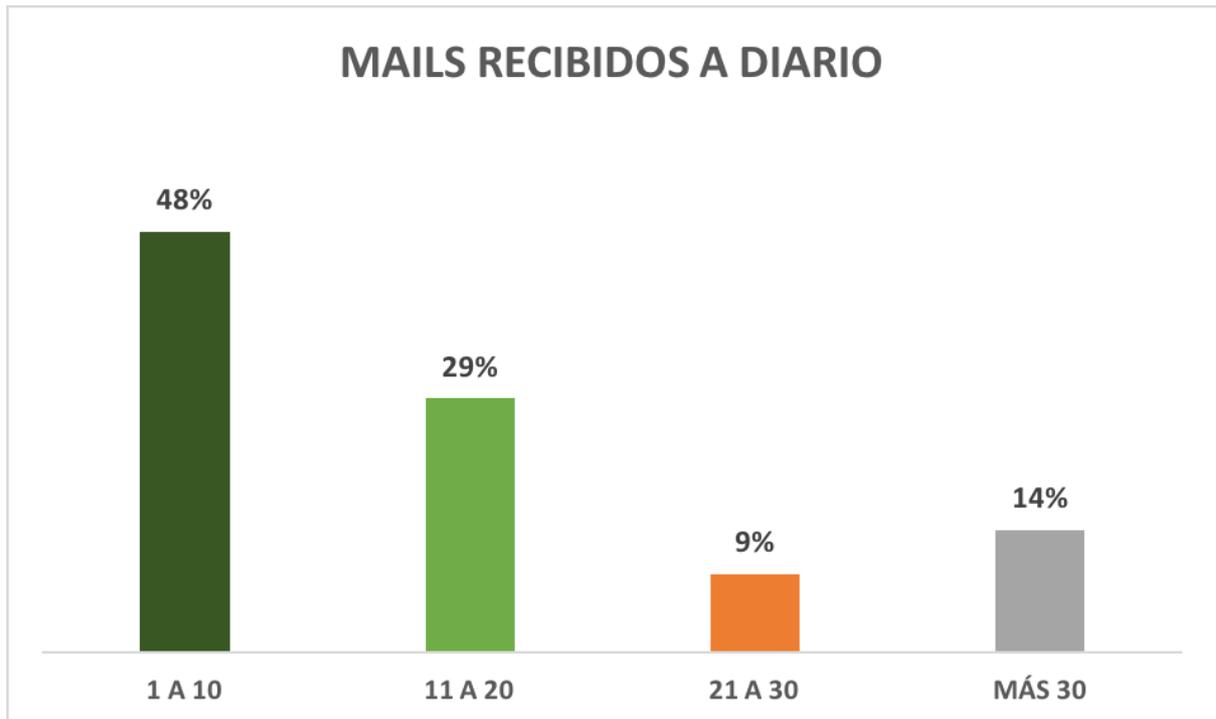
Para ahondar más en la investigación, se presentan los resultados de las calificaciones de las herramientas de comunicación por cada área donde se resaltaron las calificaciones más bajas. Como se mencionó anteriormente, las pantallas de comunicación, a pesar de ser una de las herramientas principales utilizadas en OCP Ecuador, cuenta con una de las calificaciones más bajas. A nivel de áreas, se puede observar que el departamento que dio la calificación más baja a esta herramienta es el de Planificación y Control, con un promedio de 2,50. No obstante, en la misma herramienta también existen calificaciones de 5,00 como en el Departamento Legal.

Por otro lado, la herramienta Skype For Business que es la menos utilizada y la que obtuvo un promedio de calificaciones más bajo que todos los demás cuenta con calificaciones inferiores a 3,00 en cuatro departamentos: Asuntos Corporativos con 2,73, Finanzas e IT con 2,89, Planificación y Control con 2,00 y, finalmente Recursos Humanos con 2,33. No obstante, también cuenta con promedios de 5,00 en dos departamentos que son el Departamento Legal y Movimiento de Crudo y Negocios.

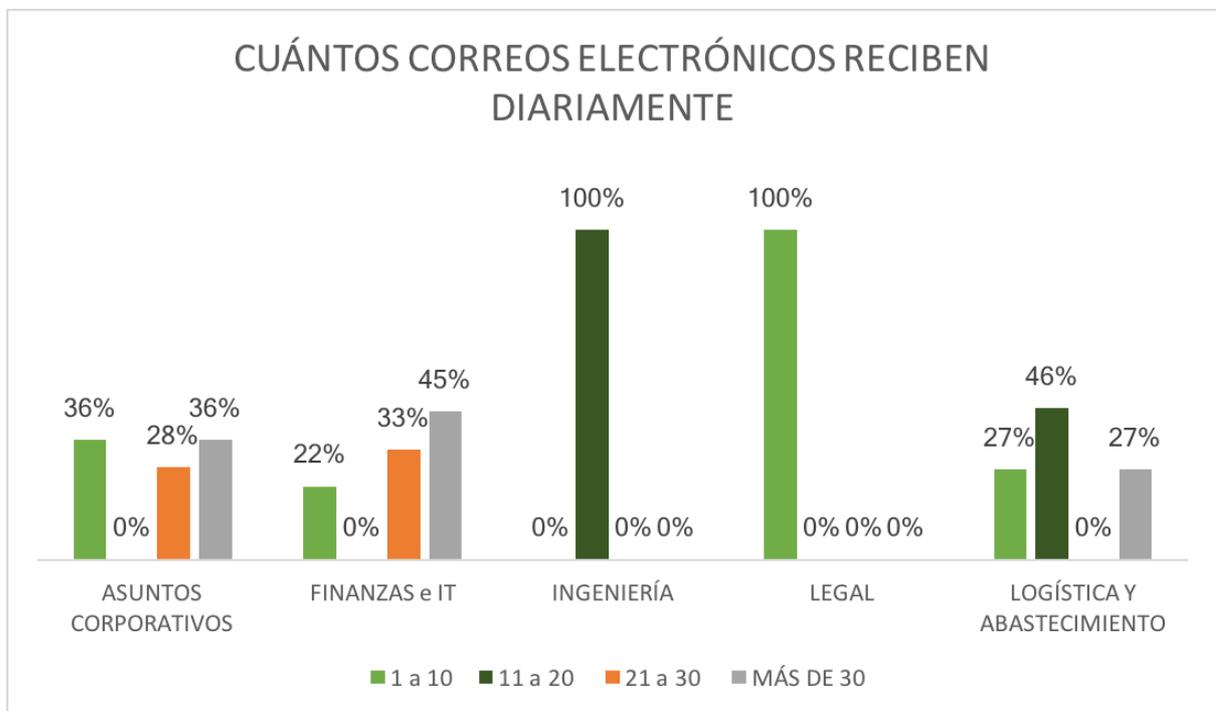
10. ¿Cuántos correos electrónicos recibe usted en promedio diariamente?

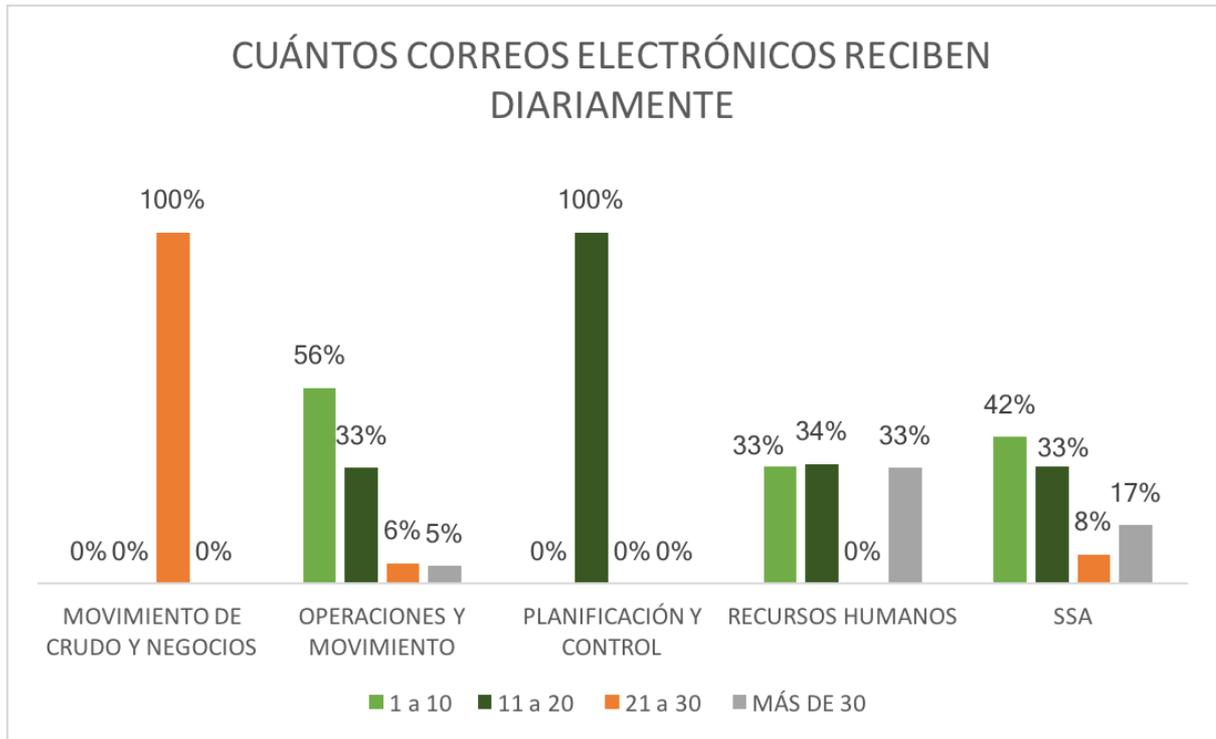
- A nivel general

Figura 17: Correo Institucional



- Por departamento





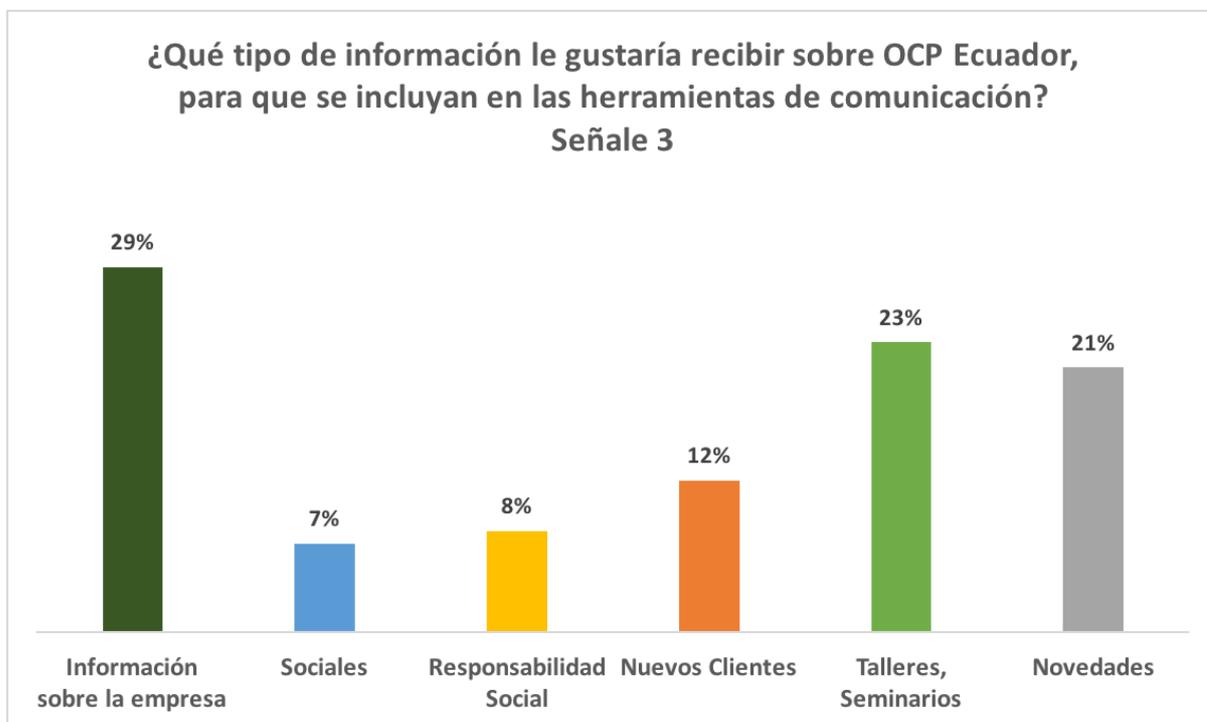
Una de las herramientas más utilizadas es el Correo Electrónico y gracias a esta pregunta se puede constatar que si bien, la mayoría de empleados reciben entre 1 y 10 correos electrónicos a diario, también existe otro 14% que reciben más de 30 correos electrónicos diariamente. A nivel departamental, se puede observar que las áreas que más explotan esta herramienta de comunicación para su trabajo diario son Asuntos Corporativos con un porcentaje de 36%, Finanzas e IT con un 45%, Logística y Abastecimiento con un 27%, y Recursos Humanos con un 33%. Cabe mencionar que todos los departamentos que explotan más a esta herramienta se encuentran ubicados en oficina, por lo que tienen un mayor acceso a esta herramienta.

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre OCP Ecuador, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a. Información sobre la empresa \_\_\_\_\_
- b. Sociales (cumpleaños, buenas noticias) \_\_\_\_\_
- c. Responsabilidad Social \_\_\_\_\_
- d. Proyectos Nuevos \_\_\_\_\_

- e. Nuevas cuentas o clientes \_\_\_\_\_
- f. Talleres, seminarios, etc. \_\_\_\_\_
- g. Novedades de la semana \_\_\_\_\_

Figura 18: Tipo de información preferida



En cuanto a qué tipo de información les gustaría recibir sobre la OCP Ecuador, para que se incluyan en las herramientas de comunicación, los resultados fueron interesantes debido que los tres temas de mayor porcentaje fueron recibir información sobre la empresa con un 29% , el 23% sobre talleres o seminarios, el 21% sobre novedades de la semana. Consiguiente, podemos encontrar los tres menos relevantes pero que igual les interesaría saber tales como: nuevos clientes con un 12%, responsabilidad social con un 8% y sobre temas sociales con el 7%.

Dentro de estos resultados se puede encontrar similitudes con las recomendaciones que se dieron al final de la encuesta como parte de la investigación cualitativa. La mayoría de los encuestados es decir el 45% concordaba en que quería que exista mayor comunicación de la empresa para conocer bien los temas de la semana al igual sobre las

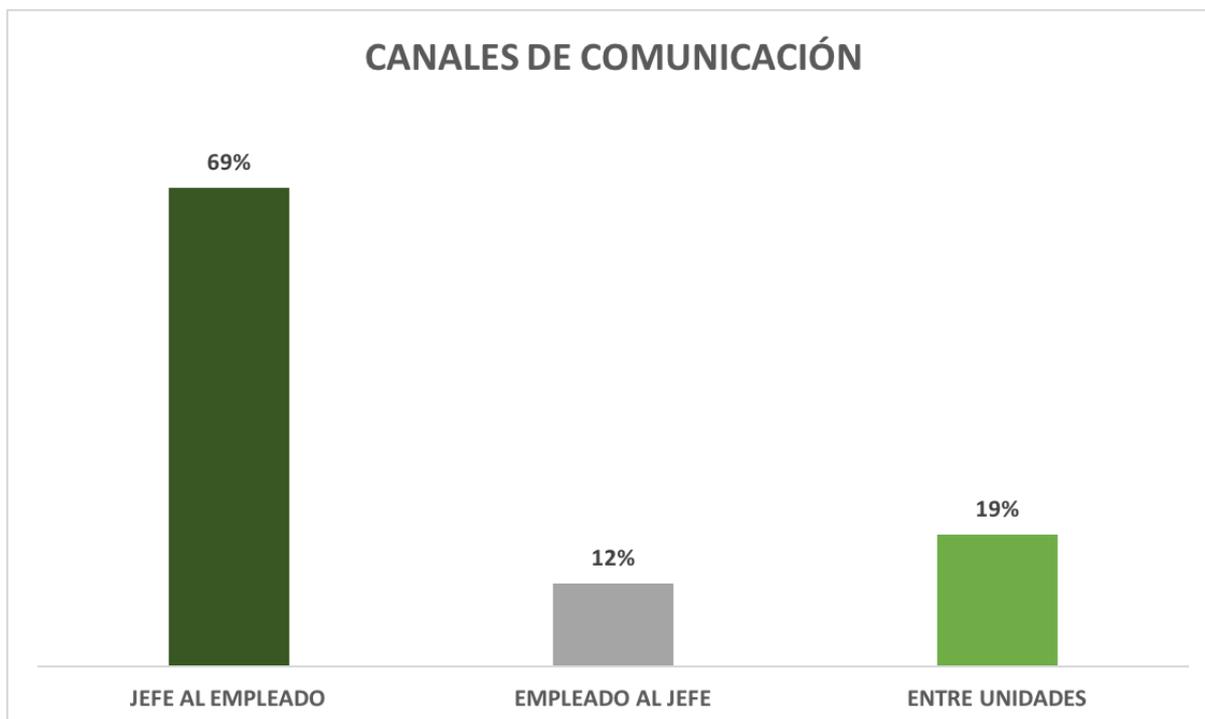
tareas de otras áreas. Por ello, la información que los trabajadores de la OCP Ecuador quieren recibir para estar al tanto debe ser concreta, eficaz, clara y para todos sin diferenciación. De igual manera, ciertos departamentos como el de operaciones mencionó querer tener capacitaciones o charlas y saber sobre ellas para poder participar.

### A nivel de Comunicación / Canales

15. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información primordialmente dentro de OCP Ecuador? Escoja (varias)

- a. Del jefe al empleado \_\_\_\_\_
- b. Del empleado al jefe \_\_\_\_\_
- c. Entre unidades \_\_\_\_\_
- A nivel general

Figura 19: Canales de Comunicación

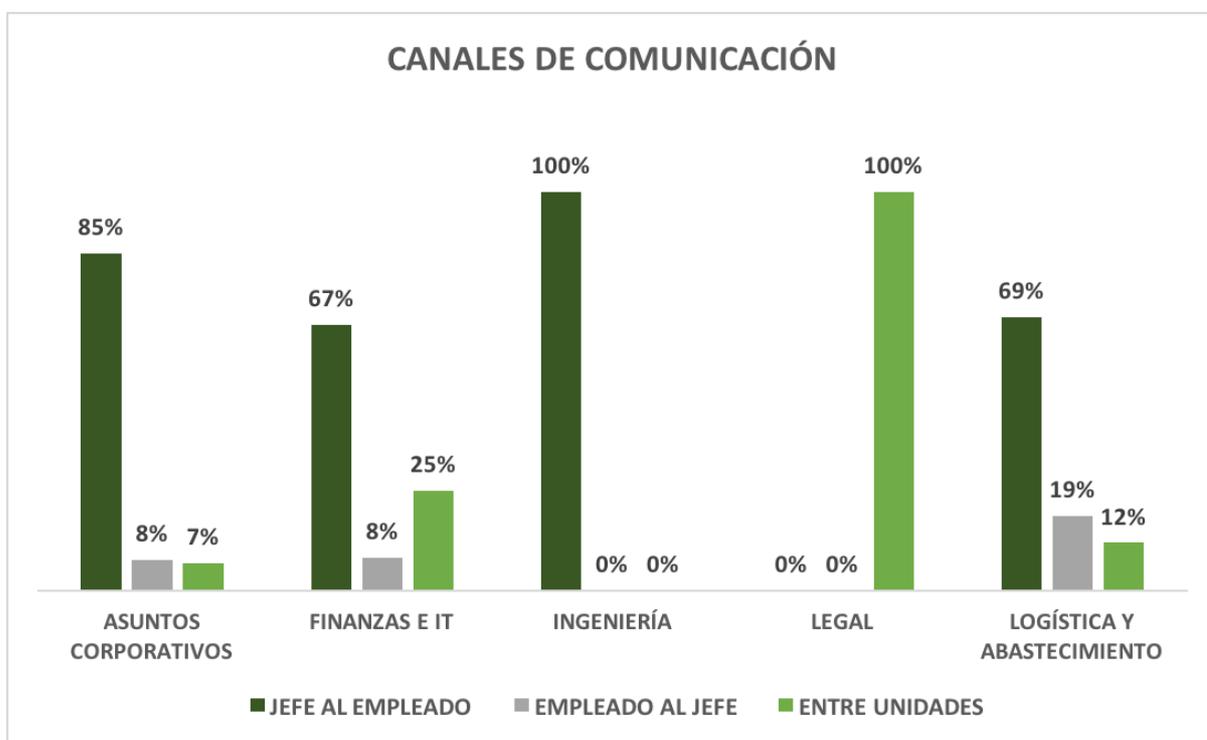


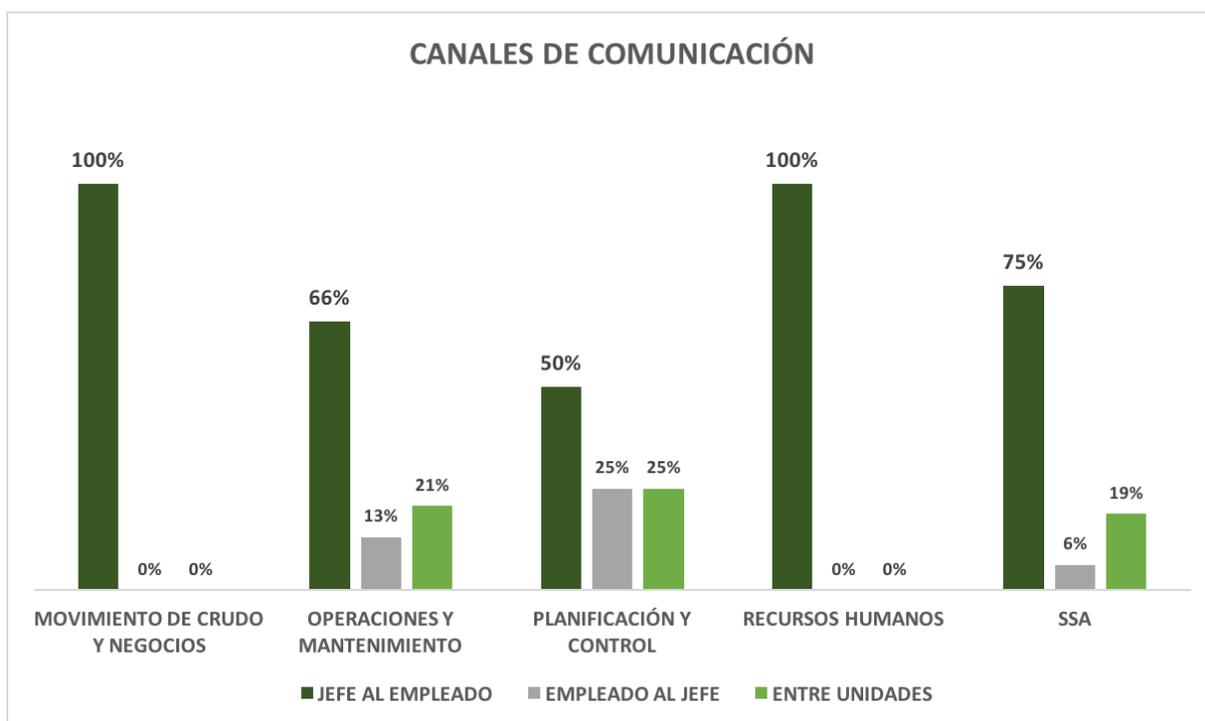
La pregunta 15 destaca ciertos aspectos a consideración, como lo es la forma de comunicar la información dentro de OCP Ecuador. Se evidencia que un 69% de los empleados están de acuerdo que la comunicación viene desde los jefes, es decir la

comunicación es totalmente de manera descendente. De igual manera, podemos ver que un 19% de la información es entre las unidades, en otras palabras, comunicación transversal, por lo que se considera que el flujo de la comunicación entre empleado a jefe, es decir, comunicación ascendente es solo de un 12% donde se refleja una jerarquización dentro de la comunicación en la institución. Cabe mencionar, que los resultados reflejan que el mayor flujo de comunicación se identifica entre superiores a empleados en proporción a las opciones con un porcentaje relativamente menor, no existe demasiada comunicación bidireccional y ascendente.

En la pregunta 15 se encuentra una relación con la pregunta 22, donde se encontraron sugerencias o recomendaciones por parte del área que se encuentra la mayor parte en el campo alrededor de las diferentes estaciones a nivel nacional, les gustaría mayor contacto personal y visitas por parte de los superiores.

- Por departamento





A nivel departamental se puede observar la desproporción entre las diferentes formas de comunicación. Dentro de las áreas de Ingeniería, Legal, Movimiento de Crudo y Negocios y Recursos Humanos la comunicación de jefe a empleado es totalmente un 100%. En cuanto a las otras áreas como Asuntos Corporativos con el 85%, Finanzas con el 67%, Logística con el 69%, Operaciones con el 66%, Planificación y control con el 50% y SSA con el 75% la comunicación es de jefe a empleado dejando las otras maneras de comunicarse con muy poca opción y una comunicación limitada al igual que cerrada.

16. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia de cualquier tipo a la dirección de la empresa?

- A nivel general

Figura 20: Comunicación Ascendente

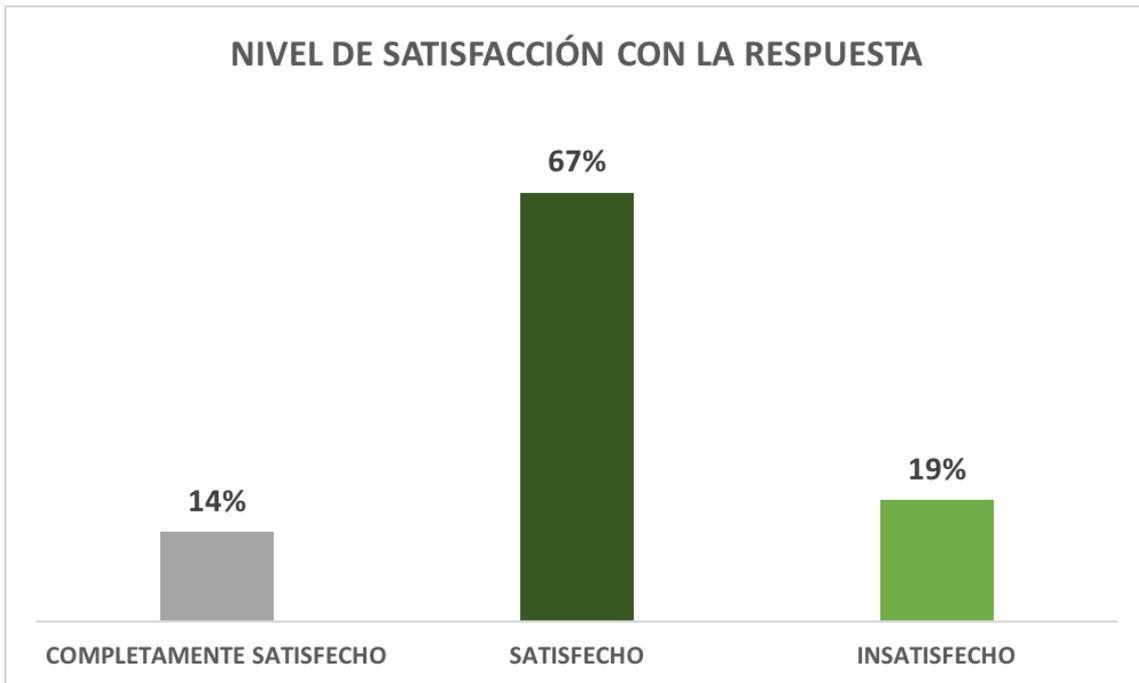


La falta de comunicación ascendente se refleja en los resultados de la pregunta 16. Pues se puede constatar que un 54% de toda la empresa no ha realizado ninguna sugerencia a la dirección de OCP Ecuador. Si bien la diferencia es de menos de 10 puntos, se refleja que existe una preponderancia de una comunicación netamente descendente; es decir, de jefe a empleado y, por el contrario, no existe una comunicación que vaya desde los empleados hacia las autoridades de la organización; pues, solo el 46% de los encuestados afirman haber realizado sugerencias o comentarios de cualquier tipo a sus superiores.

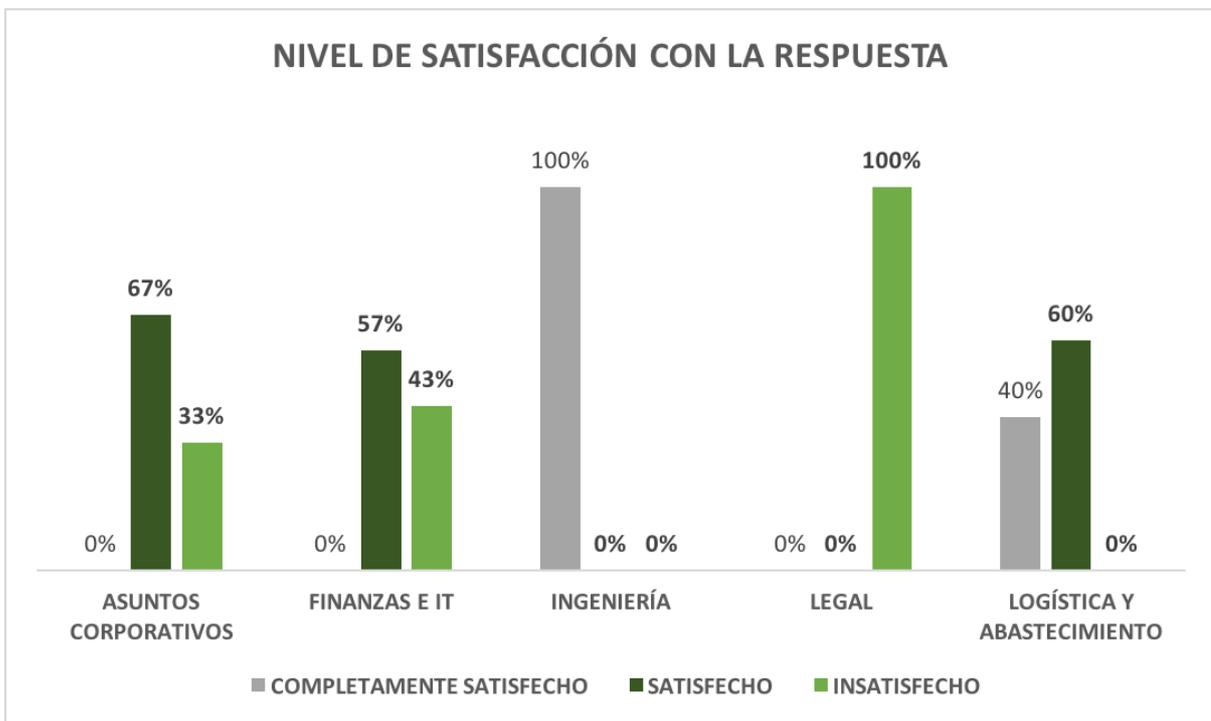
18. ¿Qué tan satisfecho quedó con la respuesta?

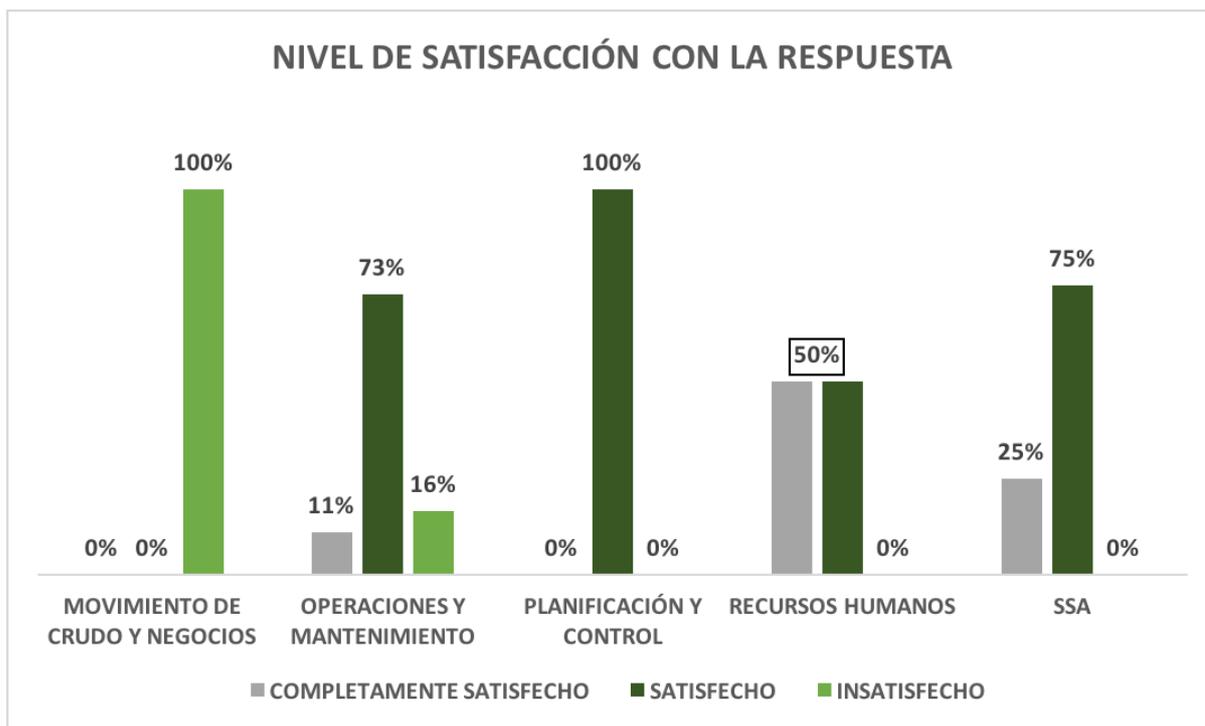
- A nivel general

Figura 21: Nivel de satisfacción con la respuesta



- Por departamento





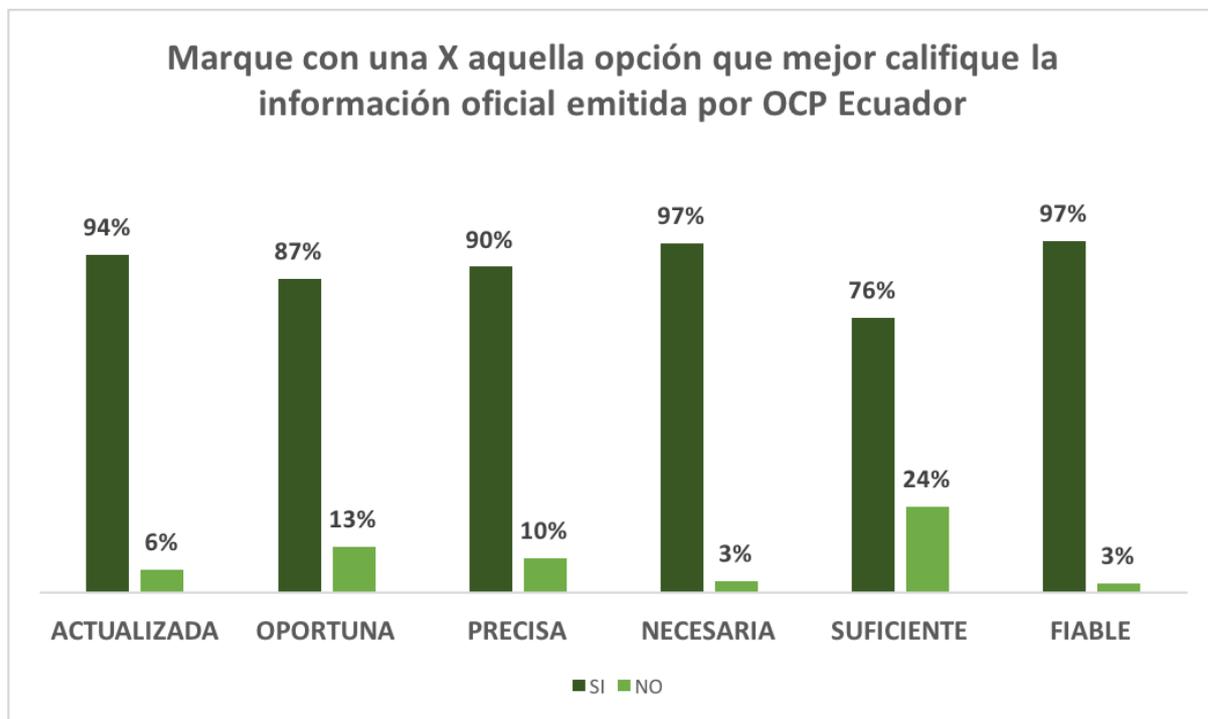
Continuando con la investigación sobre los canales de comunicación y su efectividad, la pregunta número 18 buscó medir el nivel de complacencia que tuvo el 46% de empleados que sí realizó una sugerencia a la dirección de la empresa, con la respuesta obtenida por parte de las autoridades en cuestión. A nivel general se obtuvieron resultados positivos; pues únicamente un 19% de los encuestados afirmó haber quedado insatisfecho con la respuesta recibida; mientras que el resto afirma estar o satisfecho o completamente satisfecho con la respuesta que recibió al haber hecho una sugerencia.

A nivel departamental, se quiso observar cuáles fueron los departamentos específicos que quedaron insatisfechos con la respuesta recibida una vez hecha una sugerencia o comentario a algún superior dentro de la empresa. Se puede observar que los departamentos de Asuntos Corporativos, Finanzas e IT, y Operaciones y Mantenimiento tienen un porcentaje de insatisfacción con respecto a la respuesta recibida. Sin embargo, en los departamentos Legal y Movimientos de Crudo y Negocios se observa el 100% de insatisfacción con respecto a la respuesta recibida.

19. Marque con una X aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por OCP Ecuador.

- A nivel general

Figura 22: Información emitida por OCP



En la pregunta 19 da como opciones 6 adjetivos calificativos para poder medir la información que es transmitida dentro de OCP Ecuador. En el gráfico general, donde se encuentran los resultados de las 10 áreas de la empresa, se puede evidenciar que la opción de SI dentro de los seis adjetivos, tiene un porcentaje de 70% para arriba de manera general, mostrando que está por lo superior de los índices medibles del universo en la encuesta. Por otro lado, se debe considerar que un 25% marco que NO es suficiente y otro 13% que NO es oportuna. En consideración, se debe tomar en cuenta que un 30% considera que algo mayormente en que información sea oportuna y suficiente y se debe trabajar en las satisfacciones que no se cumplen para que ellos reciban información que sea calificada positivamente.

Por otra parte, podemos encontrar un punto incongruente con la pregunta previa

al momento de relacionarse con las recomendaciones de la pregunta 22 donde el 45% de los encuestados menciona que se debe realizar una comunicación fiable, eficaz, clara, sin respuestas ambiguas y concretas. Por ende, podemos encontrar como resultado que la comunicación oficial emitida por OCP Ecuador debe mejorar en calidad y canales de comunicación.

## 9.7 Resultados de la investigación cualitativa

22. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados?

Tabla 9: Comentarios de colaboradores

CONCLUSIONES RELEVANTES	
ÁREA	RECOMENDACIONES
Asuntos corporativos	Involucramiento entre áreas y compromiso de la gente más allá del sueldo
	Mantener información de la empresa y novedades externas actualizadas y claras
	Continuar con la información de primera mano.
	Dentro de las reuniones de comunicación que las respuestas no sean tan ambiguas.
	Exista más comunicación de RRHH con el personal de campo
Finanzas e IT	No se percibe gestión de Talento Humano desde hace un tiempo.
	Revisión periódica de sueldos con base a nuevas responsabilidades asignadas
	Reuniones de integración como eventos de deporte
	Desarrollo Profesional donde se mejore la comunicación y se organice el trabajo de la semana.

	Realizar diversas capacitaciones
Ingeniería	Reuniones periódicas para tratar las inquietudes de los empleados
Logística y Abastecimiento	En lo posible realizar una reunión de comunicación general de manera trimestral, en donde se exponga los indicadores de cada área y el estado de la compañía tanto interna como externamente.
Movimiento de crudo y negocios	Debe haber algo que, de un sentido de unidad a la empresa, caso contrario todos trabajamos solamente por los objetivos de nuestra área o función sin tener en cuenta el objetivo principal que es lograr los objetivos como organización.
Operaciones y mantenimiento	Cuando hay temas que han impactado de manera negativa para el bienestar y ambiente laboral de sobre un sector de la organización es preferible indicar a este sector todas las alternativas que se tomaron en otros departamentos para que por parte de este sector no se vea como una discriminación las medidas adoptadas.
	Que se dé información clara y concreta a través de la comunicación oportuna y fiable, y mantener una comunicación abierta en tiempos difíciles.
	Mayor integración entre departamentos a través de talleres de integración o actos sociales internos y crecer como familia OCP. La interacción de trabajo con las otras estaciones que sea por lo menos, una vez al año. Adicionalmente, tener eventos de integración entre todos los departamentos.
	Que exista comunicación bidireccional ante todo problema presentado para tener el conocimiento adecuado sobre el tema. Además, que se dé capacitación de relaciones humanas entre compañeros y superiores. Ante cualquier situación, se puntualice con los valores de la compañía
	Los señores directivos visiten más a menudo en nuestras áreas de trabajo en las diferentes estaciones, especialmente en el campo.
	La información transmitida de jefes a empleados, debe ser completa y directa para evitar comentarios o rumores.
	Escuchar la voz del empleado y no cerrarse en especificaciones técnicas, eso desmotiva al empleado, ejemplo: botas de seguridad si bien cumplen requisitos técnicos hacen ampollas al caminar, pero a nadie le importa eso.

	Mayor comunicación dentro de la empresa y seguir siempre informando.
	Brindar premios o incentivos al personal que se destaque en sus labores en relación a sus compañeros.
	Aumentar la capacitación de los colaboradores mediante cursos, seminarios, etc., que refuercen los conocimientos técnicos y a su vez generen nuevas habilidades para mejorar las tareas que diariamente se realizan.
	Ofrecer diferentes motivaciones, capacitaciones o charlas para tener más comunicación entre los diferentes trabajadores.
	Tener mejor comunicación con el personal involucrado en un evento.
	Crear y fomentar la comunicación por secciones, pero seguir siendo comunicativos y transparentes.
	Las reuniones de comunicación deben ser de fuente fiable y completa de información, muchas veces los compañeros designados en transmitir la información también están desactualizados o no están lo suficientemente informados.
Recursos Humanos	Mayor cercanía jefe-colaborador
SSA	Mantener las pantallas de comunicación operativas y darles el mantenimiento adecuado.
	Conocer los puestos de trabajo de los demás compañeros para valorar la función de todos en la organización. Por ejemplo, el trabajo del personal de Suimba como los operadores eléctricos etc.
	Más acercamiento en campo por parte de nuestros líderes y aumentar visitas a puestos de trabajo
	De ser posible tener con mayor frecuencia las reuniones de comunicación, considerando que es el espacio donde la información es transmitida de manera simultánea y directa a todos los trabajadores.

	Incrementar la comunicación para que sea buena y permanente, La comunicación debe ser de dos vías oportuna y directa para que llegue a todos.
--	---

Dentro de la pregunta 22, el 74% de encuestados dieron recomendaciones en cuanto a cómo mejorar la comunicación, tener diferentes maneras de integración entre los diferentes departamentos, tener la oportunidad de escuchar ante todo y conocer bien el problema que se haya presentado.

## 9.8 Conclusiones

En conclusión, durante la investigación y al final se lograron cumplir con los objetivos establecidos para determinar el estado de comunicación de OCP Ecuador junto con su evaluación se llegaron a las siguientes conclusiones:

A nivel de identidad, OCP Ecuador presenta una identidad corporativa bastante bien posicionada entre todos los empleados de la empresa. Durante la investigación no se encontraron mayores problemas con respecto al conocimiento e involucramiento de los empleados con todos los elementos de la identidad corporativa de OCP Ecuador. Sin embargo, sí existen ciertas falencias con respecto a la identificación de la visión y el logotipo de la empresa. Cabe mencionar que la visión de OCP fue cambiada hace un año; pues los objetivos de la antigua visión ya se cumplieron. Con respecto a la nueva visión, se realizó una campaña previamente por lo que el conocimiento es bueno, pero aun sigue existiendo confusión ante el mismo y el anterior. Por otro lado, también existe confusión en la identificación del logotipo de la organización, sin embargo, se debe mencionar que de igual forma, el logotipo fue cambiado hace... años por uno más funcional.

## 10. CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

### 10.1 Objetivo Comunicacional

Generar una campaña estratégica de comunicación para otorgar una solución a cuatro problemas identificados en OCP Ecuador, a través de cuatro sub campañas internas a nivel de herramientas y canales de comunicación en el periodo de 7 meses, tanto en las oficinas ubicadas en Quito, como el resto de estaciones en todo el Ecuador.

### 10.2 Tema de la Campaña

#### Sé Nuestra Pieza Clave

Figura 23: Logotipo campañas internas



El concepto de la campaña global realizada para comunicación interna de OCP Ecuador es el de un rompecabezas, de ahí su nombre. Este concepto nace de la estructura misma de la empresa, en donde las estaciones se encuentran ubicadas alrededor de todo el Ecuador, del mismo modo un rompecabezas está compuesto por

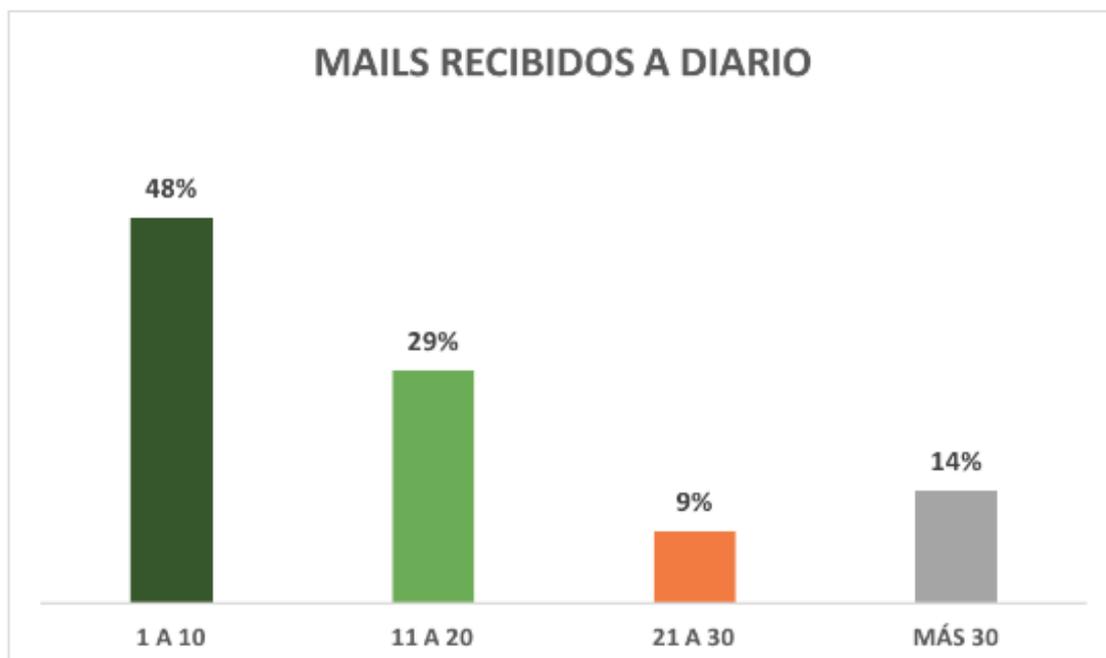
piezas separadas. No obstante, para que un rompecabezas cobre sentido, es necesario que todas las piezas se unan. Lo mismo se pretende transmitir en OCP Ecuador, para cumplir los objetivos de la empresa, es necesario que todos quienes la componen se unan y trabajen para un mismo fin.

### 10.3 Campaña 1 Informarte, nuestro compromiso



#### Problema 1

Figura 24: Problema 1



El primer problema que se encontró a lo largo de la investigación cuantitativa fue que existe un uso excesivo de la herramienta comunicacional que es el mail

institucional. Se puede observar que si bien la media se encuentra en un 48% dentro del rango de 1 a 10 mails diarios, existe un porcentaje del 14% de los trabajadores que reciben más de 30 mails al día; lo cual representa un número demasiado alto porque se puede estar perdiendo la efectividad de la herramienta al recibir tantos correos electrónicos. Es decir, que puede existir mucha información que se está perdiendo entre tantos correos enviados o recibidos.

### **Objetivo Específico 1**

Posicionar a un Newsletter Interno de OCP como una nueva herramienta comunicacional que sirva como apoyo al correo electrónico, y así disminuir a un 0% las personas que reciben más de 30 mails diarios.

- **EXPECTATIVA**

#### **Estrategia**

Generar expectativa mediante el uso de dos herramientas comunicacionales ya existentes en OCP Ecuador, Pop Up e Intranet. En donde se envíen pistas acerca de la nueva herramienta comunicacional que será lanzada en la siguiente fase.

#### **Táctica**

Tabla 10: Táctica Expectativa 1

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Pop up: El Acta Diurna  Intranet: Afiche con información sobre el periódico más antiguo del mundo.	<b>Pop Up:</b> Este es el primer periódico de la historia. Haz clic para más información. <b>Intranet:</b> El Acta Diurna tiene más de 2138 años de antigüedad y es considerado el primer periódico de la historia.

		Mantenerse informado es nuestro compromiso
--	--	--

Artes

Figura 25: Expectativa 1



Imagen pop up



## Imagen Intranet

- **INFORMATIVA**

## Estrategia

Realizar el lanzamiento oficial de un Periódico Virtual de OCP; el cual se manejará por dos vías; el mail institucional que tendrá link de ingreso a la intranet donde se podrá ampliar más información.

El Periódico Virtual de OCP tendrá el nombre de “OCP Ecuador al día”, será enviado a los trabajadores cada 15 días con todas las novedades que han ocurrido durante las dos semanas y tendrá las siguientes secciones:

- Nosotros
- Nuestros clientes
- Nuestro Trabajo

- Leyes
- Nuestro Entorno

### Táctica

Tabla 11: Táctica Informativa 1

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Se realizará un lanzamiento del periódico por mailing. De igual manera, se tratará el tema en reunión “Hablemos de OCP”	

## Arte

Figura 26: Informativa 1



**OCPECUADOR al día**

**Resumen "Hablemos de OCP"**

Las reuniones llevadas a cabo los días 16 y 23 de junio trataron:

- Asuntos Corporativos
- Financiero
- Comunicación
- Operaciones y Mantenimiento

**NOSOTROS**

**Embajador de Colombia visita Ecuador**

Fernando Panesso Serna visitó Ecuador con la finalidad de conocer la operación y de Integración Hidrocarburífera Regional de Ecuador y Colombia a través del transporte de crudo del sur de Colombia por el OCP.

**NUESTROS NEGOCIOS**




**OCP Ecuador transporta 1 200 000 barriles**

La Estación Amazonas recibió un total de 1 200 000 barriles, llenando así su capacidad total de los tanques de almacenamiento. El proceso a seguir es calentar indirectamente el crudo por un sistema de recirculación de aceite térmico e intercambio de calor.

**NUESTRO TRABAJO**

**Decreto Ejecutivo 592. Transporte de Crudo por Oleoducto de Crudo Pesado**

El transporte de hidrocarburos por oleoductos, poliductos y gasoductos, su refinación, industrialización, almacenamiento y comercialización, serán realizados por PETROECUADOR o por empresas nacionales o extranjeras de reconocida competencia en esas activi-

**LEYES**




**La OCP mejorará la Av. Jorge Aguilera de Lago Agrio**

El alcalde de Lago Agrio, Vinicio Vega, junto a representantes de OCP Ecuador y la comunidad, presenciaron el acto inaugural de inicio de obra de compensación suscrita en el convenio realizado por las otras dos entidades el pasado mes de diciembre, en el que consta la pavimentación de 3100 m de la Av. Jorge Aguilera.

**NUESTRO ENTORNO**



**OCPECUADOR**



### La OCP mejorará la Av. Jorge Aguilera de Lago Agrio



Lago Agrio, abril del 2017

El Alcalde de Lago Agrio – Vinicio Vega junto a representantes de la empresa OCP Ecuador y la comunidad, presenciaron el acto inaugural de inicio de obra de compensación suscrita en el convenio realizado por las dos entidades el pasado mes de diciembre, en el que consta la pavimentación de 3.100 metros de la Avenida Jorge Aguilera, obra que está dividida en dos fases.

La primera fase, empieza en la parte nor-este del cantón Lago Agrio en el tramo comprendido desde la Av. Colombia hasta la vía la Laguna con una longitud de 3.100 metros, los trabajos consisten en realizar el movimiento de tierras (corte y relleno hasta nivel definitivo de la subrasante) y la habilitación de dos carriles.

La segunda fase, corresponde a los trabajos de colocación de la sub base, base, asfaltado de los dos carriles, así como la señalización horizontal y bordillos en la misma extensión de la primera fase.

La fuerza laboral que se utilizará para la obra, será mayoritariamente local y de esta manera generaremos oportunidades laborales a los habitantes del área de influencia de la construcción de este proyecto. El GADM de Lago Agrio está a cargo de los permisos y autorizaciones para la realización de esta obra.

Proyectos como estos, demuestran que la colaboración público-privada busca mejorar la calidad de vida a las comunidades.

Para Vinicio Vega, "este proyecto afianza los lazos no solo entre el Municipio y la empresa privada, sino también con los habitantes del Cantón quienes son beneficiados por las obras de mejora que realizamos para mejorar nuestra ciudad."



### Noticia abierta en Intranet

- **RECORDACIÓN**

#### Estrategia

Generar recordación de la campaña a través de la entrega de un globo personalizado de la empresa, acompañado por una ficha de rompecabezas que contiene el primer logo de la campaña global que corresponde a la campaña 1.

#### Táctica

Tabla 12: Táctica Recordación 1

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Globo personalizado con la primera ficha de la campaña global.	

### Artes

Figura 27: Recordación 1



## Presupuesto de campaña

Tabla 13: Presupuesto campaña interna 1

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	OCP Ecuador al Día	\$0	\$0
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera con adhesivo	\$2,50	\$650
	Globo	0,11	\$120
	Soporte de globo	0,03	\$7,8
<b>TOTAL</b>			<b>\$777,8</b>

### 10.4 Campaña 2 Te informamos con respeto



## Problema 2

Tabla 14: Problema 2

<b>Herramienta de Comunicación</b>	<b>Promedio</b>
Intranet	4,37
Reunión de Comunicación	4,10
Pop Up	4,09
Correo Electrónico	4,43
Pantallas de Comunicación	3,93
Skype for Business	3,38

Durante la investigación, se pidió a los trabajadores que realicen una calificación de todas las herramientas de comunicación que utilizan dentro de la empresa. Esta calificación constó en un rango de 1 al 5. Así pues, se encontró que las herramientas que tienen la menor calificación corresponden a Pantallas de Comunicación y Skype for Business, con calificaciones de 3,93 y 3,38 respectivamente.

### Objetivo Específico 2

Potenciar las herramientas Pantallas de Comunicación y Skype for Business a través de una campaña comunicacional que mejore las calificaciones de ambas herramientas a un puntaje mayor a 4/5.

- **EXPECTATIVA**

### Estrategia

Generar expectativa mediante el uso de dos herramientas comunicacionales ya existentes en OCP Ecuador, Pop Up e Intranet. En donde se haga referencia a la eficiencia que tienen las herramientas de comunicación electrónicas en comparación con las manuales.

## Táctica

Tabla 15: Táctica Expectativa 2

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	<p>Pop up: Dos fichas que no empatan. En la primera: una cartelera. En la segunda, reunión de mesa redonda.</p> <p>Intranet: Dos fichas unidas. En la primera: pantallas digitales. En la segunda, reunión con videollamada.</p>	<p><b>Pop Up:</b> ¿Algo está mal? Haz clic y descúbrelo</p> <p><b>Intranet:</b> Por años, las herramientas tradicionales han desperdiciado recursos.</p> <p>Las herramientas digitales ahorran recursos económicos, logísticos y nos une más como empresa.</p>

## Artes

Figura 28: Expectativa 2



**OCPECUADOR al día**

**Por años, las herramientas tradicionales han desperdiciado recursos**

**PLAN DE MANEJO DE DESECHOS (PMD)**

Establecer los lineamientos para el manejo de desechos líquidos y sólidos generados en todas las instalaciones de OCP durante su operación, en niveles de cumplimiento y áreas de trabajo.

**Las herramientas digitales ahorran recursos económicos, logísticos y nos une más como empresa**

**Te informamos con respeto**

**OCPECUADOR**

- **INFORMATIVA**

### **Estrategia**

- Realizar una gincana utilizando las pantallas digitales en donde aparecerán datos educativos acerca del trabajo que se realiza en OCP Ecuador, con la finalidad de que las personas se involucren más con esta herramienta.
- Incentivar el uso de Skype for Business como medio de comunicación entre estaciones y oficina.

## Táctica

### Táctica 1: Pantallas digitales

Tablas 16: Informativa 2

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todo el público de OCP Ecuador	Gincana realizada a través de Pantallas Digitales con datos educativos sobre el funcionamiento del oleoducto.	No faltes a la capacitación para entender a los públicos de tu trabajo. Sugerencias que suman

### Táctica 2: Skype for Business

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Incorporar a las reuniones “Hablemos de OCP” una videollamada grupal en donde haya un representante de cada estación presente en la reunión.	

## Artes

Figura 29: Informativa 2



- **RECORDACIÓN**

### Estrategia

Generar recordación a través de la continuidad del rompecabezas de la campaña global realizada. La tercera ficha tiene el valor “Respetamos” que invita a todos a realizar preguntas, sugerencias comentarios y demás acerca de todo el ambiente laboral de OCP Ecuador

### Táctica

Tabla 17: Táctica Recordación 2

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Dar continuidad a la campaña global mediante la entrega de un globo personalizado color blanco, junto con la segunda ficha de la campaña global.	

## Artes

Figura 30: Recordación 2



## Presupuesto de campaña

Tabla 18: Presupuesto campaña interna 2

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Mensajes de Pantallas	\$0	\$0
	4 pases al cine	\$5,90	\$23,60

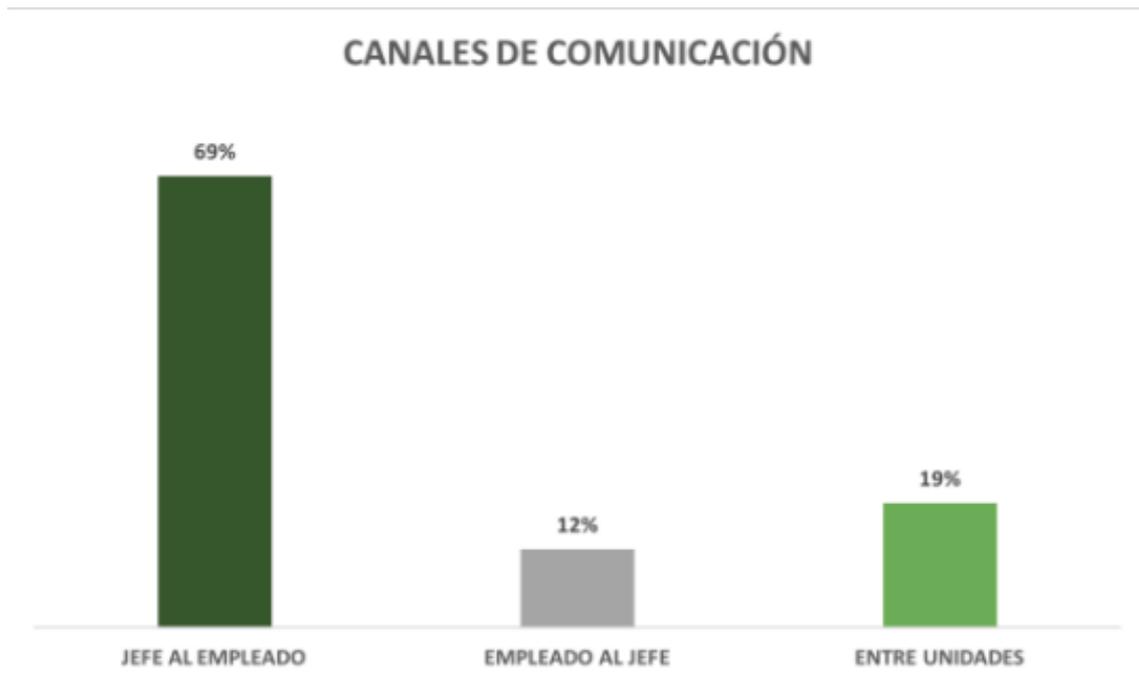
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera	\$2,50	\$650
	Globo	0,11	\$120
	Soporte de globo	0,03	\$7,8
<b>TOTAL</b>			<b>\$801,8</b>

### 10.5 Campaña 3 Sugerencias que suman



### Problema 3

Figura 31: Problema 3



El problema 3 que se encontró a lo largo de la investigación es que la comunicación dentro de OCP Ecuador se maneja principalmente de forma descendente; es decir de jefe a empleado. Por el contrario, la comunicación ascendente tiene una presencia de únicamente el 12% entre todos los encuestados. Esto quiere decir que las autoridades de OCP no están recibiendo una correcta retroalimentación por parte de los trabajadores.

### **Objetivo Específico 3**

Aumentar a un 40% la comunicación ascendente dentro de OCP Ecuador, mediante una campaña comunicacional que cree un ambiente de confianza para dar sugerencias y comentarios a los superiores.

- **EXPECTATIVA**

#### **Estrategia**

Generar expectativa mediante el uso de dos herramientas comunicacionales ya existentes en OCP Ecuador, Pop Up e Intranet. En donde se envíe un mensaje que recuerde a los trabajadores lo importante que es su opinión dentro de la organización.

#### **Táctica**

Tabla 19: Táctica Expectativa 3

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Pop up: buzón virtual  Intranet: Afiche con la importancia de la opinión de cada trabajador.	<b>Pop Up:</b> Tienes un mensaje esperando. Haz clic para descubrirlo <b>Intranet:</b> La forma en que nos comunicamos entre nosotros, determina la calidad de nuestro trabajo. Sugerencias que suman.

Artes

Figura 32: Expectativa 3



- **INFORMATIVA**

### **Estrategia**

Crear un ambiente de confianza y apertura en OCP Ecuador mediante un trabajo realizado en dos niveles. Primeramente, con los gerentes y supervisores de la empresa a quienes se les brindará capacitaciones sobre la importancia del público interno en la empresa. Para que así, sean ellos quienes trabajen mano a mano con todas las personas que tienen a su cargo e impartan un ambiente laboral de apertura.

### **Táctica**

#### **Táctica 1**

Tabla 20: Táctica Informativa 3

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Gerentes y Supervisores	Capacitaciones “La importancia del público interno”	No faltes a la capacitación para entender a los públicos de tu trabajo. Sugerencias que suman

#### **Táctica 2**

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Carta personalizada enviada a cada trabajador. Siendo el remitente su superior inmediato. Las cartas serán entregadas por el mensajero o por paquetería.	Una buena comunicación empieza cuando todos somos escuchados. Siempre las puertas abiertas, sugerencias que suman. Att: Superior Inmediato

## Artes

Figura 33: Informativa 3



- **RECORDACIÓN**

### **Estrategia**

Generar recordación a través de la continuidad del rompecabezas de la campaña global realizada. La tercera ficha tiene el valor “Integridad y Transparencia” que invita a todos a realizar preguntas, sugerencias comentarios y demás acerca de todo el ambiente laboral de OCP Ecuador

### **Táctica**

Tabla 21: Táctica Recordación 3

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Globo sorpresa con la tercera ficha de la campaña global.	

### **Artes**

Figura 34: Recordación 3



### Presupuesto de campaña

Tabla 22: Presupuesto campaña interna 3

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Invitaciones	\$0,75	\$7,50
	cartas	\$0,75	\$187,50
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera	\$2,50	\$650
	Globo	\$ 0,11	\$120
	Soporte de globo	0,03	\$7,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$972,80</b>

### 10.6 Campaña 4: Conoce a tu equipo



#### Problema 4

Durante la investigación cualitativa se determinó que existe una separación por parte de quienes componen oficina y estaciones de OCP Ecuador. De acuerdo a las personas que participaron en el grupo focal, esta brecha se debe principalmente a la distancia que tienen entre todos y la falta de comunicación que existe. De igual forma, manifestaron que existe cierta competitividad debido a que no se entiende el trabajo que realiza el otro.

#### Objetivo Específico 4

Mejorar en un 100% la relación entre los trabajadores de oficina y estaciones de OCP Ecuador, mediante una campaña comunicacional que brinde un mayor entendimiento del trabajo realizado en cada una de las estaciones.

- **EXPECTATIVA**

#### Estrategia

Para la fase de expectativa se utilizará las herramientas comunicacionales Pop Up e Intranet. Se lo manejará a modo de dinámica que genere expectativa sobre la importancia que tienen todos en el trabajo.

#### Táctica

Tabla 23: Táctica Expectativa 4

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Afiche de logo en rompecabezas con una ficha faltante. Al escoger la ficha correcta se les redirigirá a Intranet donde aparecerá un afiche sobre	<b>Pop Up:</b> Escoge la pieza que falta <b>Intranet:</b> ¿Sabías que en un rompecabezas todas sus fichas deben estar unidas para un mismo objetivo?

	la importancia de cada pieza en un todo.	En OCP todos trabajamos para cumplir nuestros objetivos.
--	--	--

## Artes

Figura 35: Expectativa 4





- **INFORMATIVA**

### **Estrategia**

La fase informativa consiste en realizar una serie de videos con el nombre “Un día en...” Estos videos narrarán todo lo vivido en cada una de las estaciones de OCP Ecuador. Estos videos tienen el objetivo de que todos entiendan el trabajo realizado en todas las estaciones, y serán reproducidos en las pantallas digitales.

### **Táctica**

Tabla 24: Táctica Informativa 4

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Un video donde se narre un día en cada una de las estaciones de OCP Ecuador, así como en oficina.	Conoce a tu equipo

## Artes

Video anexo en CD

- **RECORDACIÓN**

### Estrategia

Generar recordación sobre la campaña a través de un globo sorpresa en donde se encuentre la última pieza que completa el rompecabezas. Al completarse la última pieza se alude al concepto principal, que dice que todas las piezas deberán estar juntas para cumplir los objetivos.

### Táctica

Tabla 25: Táctica Recordación 4

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Todos los trabajadores de OCP Ecuador	Globo sorpresa con última ficha dentro.	

## Arte

Figura 36: Recordación 4



## Presupuesto de campaña

Tabla 26: Presupuesto campaña interna 4

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Video	\$0	\$0
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera	2,50	\$650
	Globo	0,11	\$120
	Soporte de globo	\$0,03	\$7,8
<b>TOTAL</b>			<b>\$777,80</b>

## 10.7 Presupuesto General

### Campaña 1: Informarte, nuestro compromiso



Tabla 27: Presupuesto general campañas internas

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0

<b>INFORMATIVA</b>	OCP Ecuador al Día	\$0	\$0
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera con adhesivo	\$2,50	\$650
	Globo	0,11	\$120
	Soporte de globo	0,03	\$7,8
<b>TOTAL</b>			<b>\$777,8</b>

### Campaña 2: Te informamos con respeto



FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Mensaje pantallas	\$0	\$0
	4 pases al cine	\$5,90	\$23,60
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera	\$2,50	\$650
	Globo	0,11	\$120
	Soporte de globo	0,03	\$7,8
<b>TOTAL</b>			<b>\$801,40</b>

### Campaña 3: Sugerencias que suman



### Presupuesto de campaña

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0
	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Invitaciones	\$0,75	\$7,50
	cartas	\$0,75	\$187,50
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera	\$2,50	\$650
	Globo	\$ 0,11	\$120
	Soporte de globo	0,03	\$7,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$972,80</b>

### Campaña 4: Conoce a tu equipo



FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche Pop up	\$0	\$0

	Afiche Intranet	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Video	\$0	\$0
<b>RECORDACIÓN</b>	Ficha de madera	2,50	\$650
	Globo	0,11	\$120
	Soporte de globo	\$0,03	\$7,8
<b>TOTAL</b>			<b>\$777,80</b>

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 3 329,80</b>
--------------------------	--------------------

### 10.8 Cronograma

Tabla 28: Cronograma campañas internas

CAMPAÑAS	JUNIO						JULIO						AGOSTO						SEPTIEMBRE						OCTUBRE						NOVIEMBRE						DICIEMBRE					
Informarte, nuestro compromiso	E	E	I	I	R	R																																				
Te informamos con respeto													E	E	I	I	R	R																								
Sugerencias que suman																			E	E	I	I	R	R																		
Conoce a tu Equipo																															E	E	I	I	R	R						

- (E) Expectativa
- (I) Informativa
- (R) Recordación

## 11. CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### 11.1 Objetivo Comunicacional

Transmitir credibilidad y seguridad a cinco públicos de OCP Ecuador, mediante cinco sub campañas de comunicación externa que, en un período de 10 meses, busquen posicionar a la compañía como una empresa confiable, segura y transparente.

### 11.2 Tema de la Campaña

**“OCP, 15 años a tu lado”**

Figura 37: Logotipo campañas externas



El concepto de la campaña global realizada para comunicación externa de OCP Ecuador es “15 años a tu lado”. Este año, 2018, la empresa cumple 15 años operando en el Ecuador en el transporte de crudo. Bajo este motivo se crea la campaña global para la empresa que busca mostrar el lado humano de OCP Ecuador, más allá de todos los procesos técnicos que tiene. Así, de esta manera, se busca generar un acercamiento a cinco públicos determinados y posicionarse ante estos como una empresa que genera confianza, credibilidad y transparencia ante los mismos.

## 11.3 Campaña 1 Crecemos juntos

**Público:** Comunidad General

### Problema 1

OCP Ecuador tiene una comunidad bastante extensa que recorre todas las regiones del país, por lo que es necesario siempre transmitir a la comunidad ecuatoriana credibilidad así como seguridad de que OCP se encuentra siempre lista para manejar cualquier eventualidad que se le presente, además de los beneficios que ha traído a las personas desde que comenzó a funcionar en el país.

### Objetivo Específico 1

Transmitir a la comunidad general la seguridad de que el trabajo realizado por OCP Ecuador es realizado con responsabilidad, mediante acciones en medios digitales y tradicionales, para poder tener un alcance mayor en todo el país.

- **INFORMATIVA**

### Estrategia

Realizar el lanzamiento de una serie de videos testimoniales en las redes sociales de OCP: Facebook y Twitter, donde sean las mismas personas que se encuentran cerca del oleoducto o de las estaciones de OCP.

### Táctica

Tabla 29: Táctica Informativa 1

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Comunidad General	Lanzamiento de 6 videos testimoniales, dos por región, donde las personas de la misma comunidad sean quienes cuenten cómo es el trabajo de OCP en su comunidad.	OCP, crecemos juntos

## Arte

*Video de Referencia Adjunto en CD*

- **RECORDACIÓN**

### Estrategia

Generar recordación de la campaña a través de la difusión de una cuña radial en las principales radios del país.

### Táctica

Tabla 30: Táctica Recordación 1

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Comunidad General	Cuña Radial	“OCP, CRECEMOS JUNTOS”

## Artes

*Cuña Adjuntada en CD*

### Presupuesto de campaña

Tabla 31: Presupuesto campaña 1

<b>FASE</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>INFORMATIVA</b>	Producción de los videos	\$0	\$0
	Edición de videos	\$30 x min	\$360
<b>RECORDACIÓN</b>	Pauta Radio Democracia	\$30 x 30 segundos	\$450 x 2 semanas
	Pauta Radio	\$30 x3 cuñas de 30	\$120 x 2 semanas

	Pichincha	seg	
	Pauta Radio Platinum	\$14,50	\$217.5 x 2 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 147, 50</b>

## 11.4 Campaña 2 Tu vecino te da la mano

### Problema 2

OCP Ecuador maneja un contrato de derecho de vía con todas las comunidades aledañas a donde pasa el oleoducto, en donde las personas deben firmar un acuerdo en el que se comprometen a seguir todos los cuidados necesarios para poder mantener el oleoducto en óptimas condiciones. Para esto OCP Ecuador realiza las “Ollas Comunitarias” que son pequeños eventos en diferentes comunidades en donde se imparte información sobre el derecho de vía y también talleres técnicos. Estos eventos tienen un corto alcance entre las poblaciones.

### Objetivo específico 2

Elevar el alcance de los eventos “Ollas Comunitarias” mediante la realización de actividades recreativas en los mismos que brinden información útil a las personas sobre el derecho de vía y la seguridad que deben mantener las personas

- **EXPECTATIVA**

### Estrategia

Generar expectativa en las comunidades de Lago Agrio y Esmeraldas con afiches ubicados en los principales puntos de encuentro de las comunidades, así como con alianzas estratégicas con los líderes barriales, mediante las cuales se invitará a las comunidades a conocer al Ingeniero Roberto Perez, “Tu vecino OCP”.

## Táctica

Tabla 32: Táctica Expectativa 2

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Comunidades de Esmeraldas y Lago Agrio.	<p>Afiche de ingeniero Roberto Pérez invitando a conocerlo.</p> <p>Alianzas con líderes barriales para que inviten a las personas de las comunidades a conocer al Ingeniero.</p>	<p><b>Afiche:</b> ¡Hola Vecino!</p> <p>Muy pronto vendré a visitarte ¡No te lo pierdas!</p> <p>Fecha: 11 de agosto</p> <p>Lugar: Estación Esmeraldas OCP</p> <p>Hora: 9 am</p> <p>En OCP nos preocupamos por tu bienestar</p>

## Artes

Figura 38: Expectativa 2



- **INFORMATIVA**

**Estrategia**

Dentro del evento “Ollas Comunitarias” realizar una obra de teatro basada en el comic “Tu Vecino OCP” en donde se relate a modo de obra de humor todos los cuidados que deben tener los moradores con el oleoducto que se encuentran detallados en el cómic.

**Táctica**

Tabla 33: Táctica Informativa 2

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Comunidades de Lago Agrio y Esmeraldas	Obra de teatro a cargo de grupo “Los Improtantes” basada en el comic “Tu Vecino OCP”	

## Artes

Figura 39: Informativa 2



- **RECORDACIÓN**

### Estrategia

Generar recordación a través de la entrega de tomatodos a todos los asistentes de la “Olla Comunitaria” que contengan el logo de la campaña y el de OCP Ecuador.

### Táctica

Tabla 34: Táctica Recordación 2

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Todos los asistentes de la “Olla Comunitaria”	Entrega de tomatodos a todos los asistentes para que se mantengan hidratados en sus labores diarias, junto con un tip de hidratación en una tarjeta	No olvides que OCP te brinda un número de emergencia. En caso de necesitarlo comunícate al 1800 767627 OLODUCTO EMERGENCIA

Artes

Figura 40: Recordación 2





**No olvide reportar eventos de emergencia:**

Incendios, Rotura de la tubería  
Vandalismo a la tubería, Explosión,  
Deslave o Maquinaria cerca del tubo



**1800 767627**  
**OLEODUCTO**  
**EMERGENCIAS**



## Presupuesto de campaña

Tabla 35: Presupuesto campaña externa 2

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL: Esmeraldas, Lago Agrio
<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche A3 full color	\$1	\$10 x 10
<b>INFORMATIVA</b>	Contrato grupo de Teatro	\$200	\$400
	Pasajes de Avión grupo	\$60 a Esmeraldas	\$360
		\$94 a Lago Agrio	\$564
	Refrigerio BEBIDA + SANDUCHE	\$4	\$360
	Transporte:	\$20	\$40
<b>RECORDACIÓN</b>	Toma Todo	\$0,60	\$60
	Impresión tarjeta TIP	\$0,75 x A4	\$9,75
<b>TOTAL</b>			<b>\$1803,75</b>

### 11.5 Campaña 3 Valoramos tu opinión

**Público:** Líderes de Opinión

#### Problema 3

OCP Ecuador al ser una empresa que trabaja con crudo tiene un estigma entre las personas de tener una irresponsabilidad muy grande en torno a lo que es el cuidado al medio ambiente, así como otro tipo de procedimientos. Es por esto que OCP Ecuador quiere tener un acercamiento a los líderes de opinión para poder transmitir credibilidad y

convencerles de que los procesos que realiza OCP Ecuador son completamente amigables con el ambiente y que los mismos responden a todas las normativas de transporte de crudo.

### **Objetivo Específico 3**

Realizar un evento de acercamiento de OCP Ecuador hacia los principales líderes de opinión del Ecuador para transmitir credibilidad en cuanto a sus procesos de transporte de crudo y respeto al medio ambiente, mediante el involucramiento de los líderes con los procesos.

- **INFORMATIVA**

### **Estrategia**

Invitar a 10 de los principales líderes de opinión a conocer la estación principal Amazonas de OCP Ecuador en donde comienza el trabajo de la empresa. Este lugar se escoge debido a que la Amazonía en general es considerado un lugar de alta protección ambiental y lo que se busca es demostrar que OCP Ecuador tiene un profundo respeto por el medio ambiente incluso en una zona tan delicada como esta.

### **Táctica**

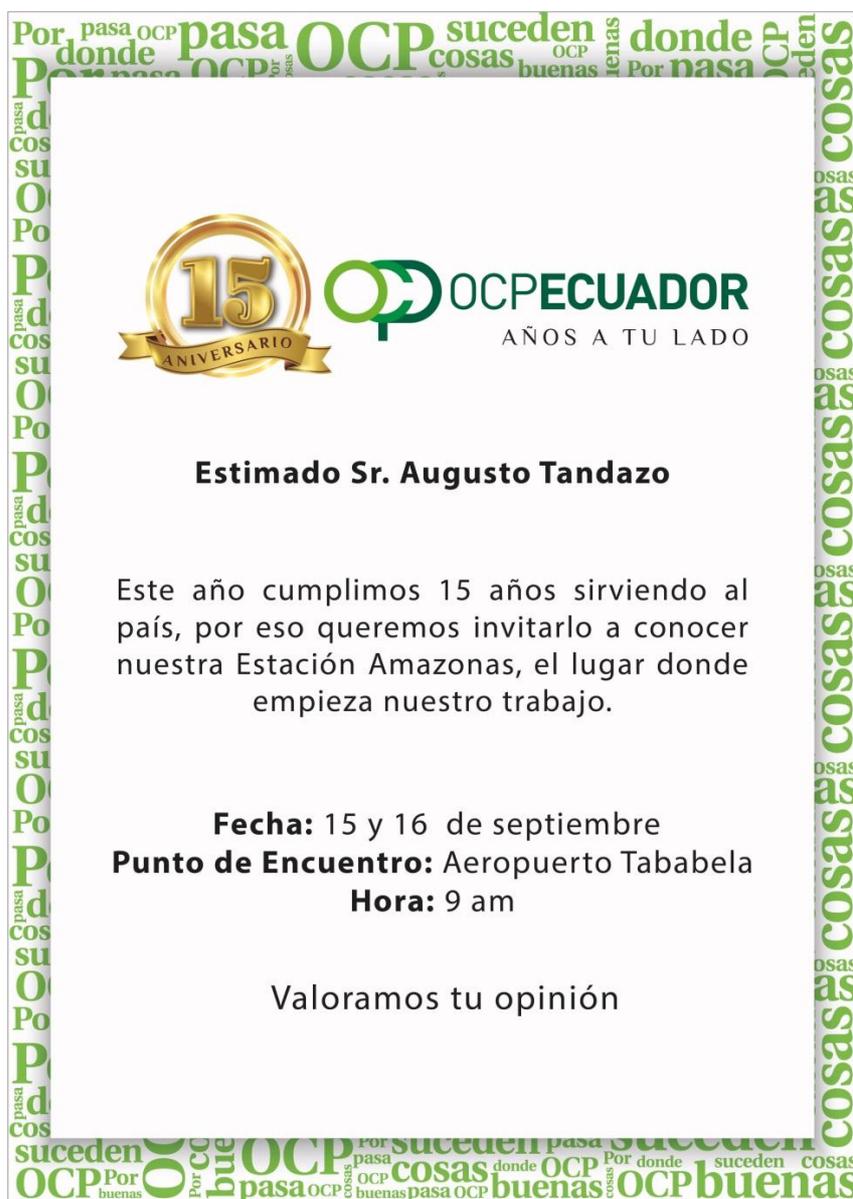
#### **Táctica 1**

Tabla 36: Táctica Informativa 3

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
10 de los principales líderes de opinión del país.	Envío de Invitaciones Tour por la Estación Amazonas	Estimado Sr. Augusto Tandazo Este año cumplimos 15 años sirviendo al país, por eso queremos invitarlo a conocer nuestra Estación Amazonas, el lugar donde empieza nuestro trabajo. Fecha: 15 y 16 de Septiembre Punto de Encuentro: Aeropuerto Tababela

## Artes

Figura 41: Informativa 3



  **OCPECUADOR**  
AÑOS A TU LADO

**Estimado Sr. Augusto Tandazo**

Este año cumplimos 15 años sirviendo al país, por eso queremos invitarlo a conocer nuestra Estación Amazonas, el lugar donde empieza nuestro trabajo.

**Fecha:** 15 y 16 de septiembre  
**Punto de Encuentro:** Aeropuerto Tababela  
**Hora:** 9 am

Valoramos tu opinión



Cronograma de actividades

- **RECORDACIÓN**

**Estrategia**

Crear recordación sobre la visita a la Estación Amazonas a todos los líderes de opinión que hayan asistido. Mediante un regalo que consiste en un kit de OCP Ecuador, en donde tengan publicidad de la empresa, un ejemplar del comic “Tu vecino OCP”, una libreta y un esfero institucional.

## Táctica

Tabla 37: Táctica Recordación 3

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Todos los asistentes	Kit OCP Ecuador	“15 años a tu lado”

## Artes

Figura 42: Recordación 3



Bolso kit OCP



Ejemplar comic



Libreta

## Presupuesto de campaña

Tabla 38: Presupuesto campaña externa 3

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
INFORMATIVA	Impresión Invitaciones	\$0,75	\$7,50
	Impresión Cronogramas	\$0,75	\$7.50
	Pasajes de avión	\$94	\$940
	Estadía hotel Arazá, Lago agrio	\$30	\$230 x10 personas
	Transporte: gasolina	\$30	\$30
	Alimentación x3 comidas	\$30	\$300
RECORDACIÓN	Bolsos	\$1,20	\$12
	Libreta	\$3	\$30
	Esferos	\$ 1,50	\$15
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 842</b>

### 11.6 Campaña 4 Siempre Presentes

**Público:** Autoridades nacionales y locales

#### Problema 4

Durante la entrevista realizada a Gabriela Borja se determinó que para una empresa como OCP Ecuador, que tiene una presencia en todo el Ecuador, es necesario que mantenga buenas relaciones con las autoridades tanto nacionales como las autoridades locales de cada estación por donde pasa el oleoducto.

#### Objetivo Específico 4

Mejorar las relaciones de OCP Ecuador tanto con las autoridades nacionales a las que les concierne los temas de crudo pesado, así como las autoridades locales por donde pasa el oleoducto, mediante una campaña comunicacional que transmita credibilidad y seguridad a los mismos.

- **EXPECTATIVA**

### **Estrategia**

Para la fase de expectativa se enviará tanto a autoridades nacionales como locales un cupcake personalizado de OCP Ecuador con una vela de cumpleaños, haciendo alusión a los 15 años que cumple la empresa y como una forma de celebrarlo. Para así generar expectativa sobre las actividades a realizar por el aniversario.

### **Táctica**

Tabla 39: Táctica Expectativa 4

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Autoridades nacionales y locales que conciernen a OCP Ecuador.	Envío de cupcakes personalizados con una vela de cumpleaños haciendo alusión a los 15 años de aniversario de OCP Ecuador.	OCP, siempre presentes.

### **Artes**

## **CUPCAKES**

- **INFORMATIVA**

### **Estrategia**

La fase informativa se dividirá en dos grupos, en primer lugar, se tratará a las Autoridades Nacionales para los cuales se realizará un gran evento que los involucre y se

pueda compartir con los mismos todas las actividades hechas durante el año. Por otro lado, se tratará a las autoridades locales a las cuales se realizarán almuerzos en dos puntos estratégicos: Esmeraldas y Lago Agrio para contarles todo lo que concierne a sus comunidades.

### Táctica 1:

Tabla 40: Táctica Informativa 4

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Autoridades Nacionales	Realizar una Gala de aniversario por los 15 años de OCP Ecuador.	Siempre presentes

### Artes

Figura 43: Informativa 4

**15 ANIVERSARIO**

**OCP ECUADOR**  
AÑOS A TU LADO

**Estimado Ministro Tarcisio Granizo**

Este año cumplimos 15 años sirviendo al país, por eso queremos invitarlo a compartir con nosotros una gala conmemorativa en celebración de nuestro aniversario.

**Fecha:** 13 de Octubre de 2018  
**Lugar:** Swissotel  
**Hora:** 7 pm

Siempre Presentes

**Táctica 2:**

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Autoridades Locales	Almuerzos en Esmeraldas y Lago Agrio	Siempre presentes

**Artes**

**15 ANIVERSARIO**

**OCP ECUADOR**  
AÑOS A TU LADO

**Estimado Alcalde Kleber Ron**

Este año cumplimos 15 años sirviendo al país, por eso queremos invitarlo a compartir con nosotros en una gran almuerzo en celebración de nuestro aniversario.

**Fecha:** 20 de Octubre  
**Lugar:** Terminal Amazonas  
**Hora:** 1pm

Siempre presentes

Invitación Almuerzo Lago Agrio

- **RECORDACIÓN**

**Estrategia**

Generar recordación sobre la campaña “Siempre presentes” mediante la entrega de un kit frutal de OCP Ecuador a cada uno de las autoridades que asistieron a los eventos. Este kit constará de una canasta con frutas correspondientes a las tres regiones donde se encuentra ubicado el OCP.

**Táctica**

Tabla 41: Táctica Recordación 4

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Autoridades nacionales	Kit frutal	

**Arte**

Figura 44: Recordación 4



kit frutal

### Presupuesto de campaña

Tabla 42: Presupuesto campaña externa 4

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Cupcakes	\$2,50	\$250
	Transporte Cupcakes	\$50x 1 viaje ida y vuelta	\$100
<b>INFORMATIVA</b>	Gala Quito	\$1300	\$1300
	<b>Reuniones provinciales</b>		
	Catering	\$250	\$500
	Transporte: gasolina	\$50 x 1 viaje ida y vuelta	\$100
	Utilería	\$100	\$200
<b>RECORDACIÓN</b>	Canasta	2,50	\$250
	Piña	\$2	\$200
	Manzanas	\$1 x 6 manzanas	\$100
	Arazá	\$5	\$500
<b>TOTAL</b>			<b>\$3 500</b>

## 11.7 Campaña 5 A Puertas Abiertas

**Público:** Medios de Comunicación

### Problema 5

OCP Ecuador es una empresa que, al estar afectada por varios estigmas medio ambientales, necesita tener buenas relaciones con los medios de comunicación. De igual manera, OCP siempre busca generar free press de manera positiva, dando noticias novedosas a los medios de comunicación y que sean ellos mismos quienes den la primicia.

### Objetivo Específico 4

Enseñar a 10 medios de comunicación que traten temas de economía y medios ambiente que OCP Ecuador es una empresa responsable, transparente y genuina, mediante un evento de acercamiento con los mismos donde se les mostrará todo lo ocurrido durante la campaña “OCP, 15 años a tu lado”, y de esta manera incluso generar FREE PRESS

- **EXPECTATIVA**

### Estrategia

Generar una base de medios de comunicación, con los medios estratégicos que traten temas de economía y cuidado ambiental, que puedan aportar a generar una buena imagen a OCP Ecuador.

### Táctica

Tabla 43: Táctica Expectativa 5

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
-	Generar una base de medios de comunicación que traten temas de economía y cuidados ambientales.	<b>“OCP, 15 años a tu lado”</b>

## Base de Medios

Tabla 44: Base de Medios de Comunicación

Num	Medio	Sección	Persona Encargada	Contacto
1	<b>La Hora</b>	Noticias: economía	Luis Eduardo Vivanco	0994575259
2	<b>El Comercio</b>	Economía y Negocios	Marco Antonio Bravo	0984489133
3	<b>El Mercurio</b>	Economía y Negocios	Lucía Andrade	0999016976
4	<b>Ecuador TV</b>	Noticiero	Wilson Laguna	0960136158
5	<b>Teleamazonas</b>	Noticiero 24 horas	Ana María Cañizares	0994891315
6	<b>Gama TV</b>	Noticiero	Adrián Acosta	0999440211
7	<b>Radio Distrito</b>	Noticias	René Sánchez	0993344210
8	<b>Radio Visión</b>	Buenos Días: Noticiero	Diego Oquendo	0999805176
9	<b>Radio Sucesos</b>	Dirección de noticias	Ramiro Díaz	022468427
10	<b>Radio Democracia</b>	Revista Informativa	Gonzalo Rosero	022502808

- **INFORMATIVA**

### Estrategia

Realizar un acercamiento a los medios de comunicación, mediante un evento realizado en la ciudad de Quito, para poder socializar con los mismos acerca de las actividades realizadas durante la campaña “OCP, 15 años a tu lado” y así transmitir la cercanía de OCP con las personas.

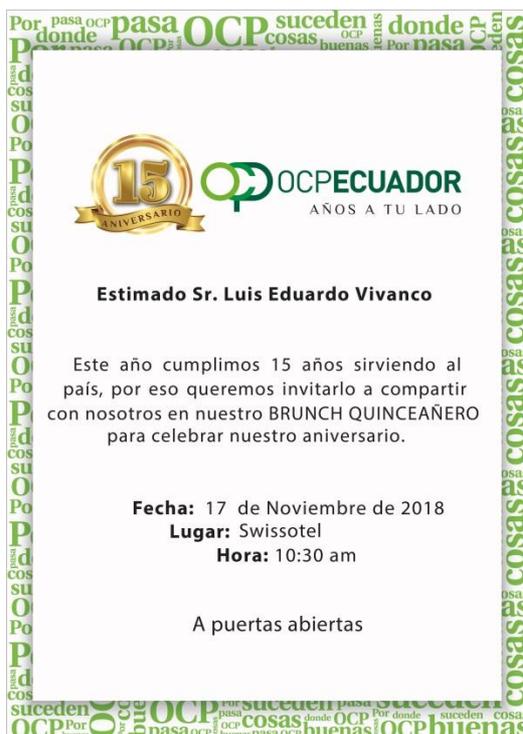
## Táctica

Tabla 45: Táctica Informativa 5

PÚBLICO	TÁCTICA	MENSAJE
Medios de Comunicación.	<p>Se enviará invitaciones personalizadas a los principales periodistas y directores.</p> <p><b>Brunch Quinceañero</b> Se realizará un brunch con los periodistas para socializar con ellos todo lo que se ha realizado por el aniversario.</p>	<p><b>INVITACIÓN</b></p> <p><b>Brunch Quinceañero</b> <b>Estimado Sr. Luis Eduardo Vivanco</b></p> <p>Han pasado 15 años desde que OCP Ecuador empezó a servir al Ecuador, por eso queremos invitarlo a celebrarlo con nosotros.</p> <p>Lugar: Salón Swissotel Hora: 10:30 am Fecha: 17 de noviembre de 2018</p>

## Artes

Figura 45: Informativa 5



## Táctica

Tabla 46: Táctica Recordación 5

<b>PÚBLICO</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>MENSAJE</b>
Autoridades nacionales	Kit frutal	

## Arte

Figura 46: Recordación 5



## Presupuesto de campaña

Tabla 47: Presupuesto campaña externa 5

<b>FASE</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>EXPECTATIVA</b>	Base de Medios	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Salón Swissotel	\$1300	\$1300
<b>RECORDACIÓN</b>	Canasta	\$2,50	\$75
	Piña	\$2	\$60

	Manzanas	\$1 x 6 manzanas	\$30
	Arazá	\$5	\$150
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 615</b>

## 11.8 Presupuesto General

### Campaña 1: Crecemos Juntos

Tabla 48: Presupuesto General campañas externas

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>INFORMATIVA</b>	Producción de los videos	\$0	\$0
	Edición de videos	\$30 x min	\$360
<b>RECORDACIÓN</b>	Pauta Radio Democracia	\$30 x 30 segundos	\$450 x 2 semanas
	Pauta Radio Pichincha	\$30 x3 cuñas de 30 seg	\$120 x 2 semanas
	Pauta Radio Platinum	\$14,50	\$217.5 x 2 semanas
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 147, 50</b>

### Campaña 2: Tu vecino te da la mano

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL: Esmeraldas, Lago Agrio
------	---------	--------------------	--

<b>EXPECTATIVA</b>	Afiche A3 full color	\$1	\$10 x 10
<b>INFORMATIVA</b>	Contrato grupo de Teatro	\$200	\$400
	Pasajes de Avión grupo	\$60 a Esmeraldas	\$360
		\$94 a Lago Agrio	\$564
	Refrigerio BEBIDA + SANDUCHE	\$4	\$360
	Transporte:	\$20	\$40
<b>RECORDACIÓN</b>	Toma Todo	\$0,60	\$60
	Impresión tarjeta TIP	\$0,75 x A4	\$9,75
<b>TOTAL</b>			<b>\$1803,75</b>

### Campaña 3: Valoramos tu opinión

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>INFORMATIVA</b>	Impresión Invitaciones	\$0,75	\$7,50
	Impresión Cronogramas	\$0,75	\$7.50
	Pasajes de avión	\$94	\$940
	Estadía hotel Arazá, Lago agrio	\$30	\$230 x10 personas
	Transporte: gasolina	\$30	\$30
	Alimentación x3 comidas	\$30	\$300
<b>RECORDACIÓN</b>	Bolsos	\$1,20	\$12
	Libreta	\$3	\$30

	Esferos	\$ 1,50	\$15
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 842</b>

#### Campaña 4: Siempre presentes

FASE	DETALLE	PRECIO	PRECIO
		UNITARIO	TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Cupcakes	\$2,50	\$250
	Transporte	\$50x 1 viaje ida y	\$100
	Cupcakes	vuelta	
<b>INFORMATIVA</b>	Gala Quito	\$1300	\$1300
	<b>Reuniones provinciales</b>		
	Catering	\$250	\$500
	Transporte: gasolina	\$50 x 1 viaje ida y vuelta	\$100
	Utilería	\$100	\$200
	<b>RECORDACIÓN</b>	Canasta	2,50
	Piña	\$2	\$200
	Manzanas	\$1 x 6 manzanas	\$100
	Arazá	\$5	\$500
<b>TOTAL</b>			<b>\$3 500</b>

### Campaña 5: A puertas abiertas

FASE	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
<b>EXPECTATIVA</b>	Base de Medios	\$0	\$0
<b>INFORMATIVA</b>	Salón Swissotel	\$1300	\$1300
<b>RECORDACIÓN</b>	Canasta	\$2,50	\$75
	Piña	\$2	\$60
	Manzanas	\$1 x 6 manzanas	\$30
	Arazá	\$5	\$150
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 615</b>

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 9 908, 25</b>
<b>FEE de agencia</b>	<b>\$500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$10 408, 25</b>

### 11.9 Cronograma

Tabla 49: Cronograma campañas externas

CAMPAÑAS	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO							
Crecemos juntos	I	I	I	R	R	R																										
Tu vecino te da la mano					E	E	I	I	R	E																						
Valoramos tu opinión													I	I	i	R																
Siempre Presentes																	E	E	I	I	i	R										
A puertas abiertas																									I	I	i	R				

## 12. CONCLUSIONES

En conclusión, este trabajo de investigación ha realizado una aproximación conceptual de todas las transformaciones que ha sufrido la comunicación y cómo ésta se ha dado cabido a nivel organizacional siendo hoy en día una de las áreas de mayor importancia para las organizaciones.

Con la llegada de la globalización, el aumento en el tráfico de informaciones, introducción de nuevas tecnologías y demás, las empresas empezaron a tener un mayor alcance comercial, lo cual supone algo positivo para las mismas. No obstante, este alcance no solo se ha dado para las organizaciones sino también para los públicos que se encuentran vinculados a las mismas. De ahí nace la importancia de que la comunicación en las organizaciones sea tratada de manera estratégica sin, con la finalidad de cuidar siempre la imagen que la empresa está proyectando a sus públicos, ya sean estos internos o externos.

En cuanto a lo que se refiere a identidad corporativa, imagen corporativa y reputación, se infiere que las tres deben ir siempre de la mano. Una comunicación estratégica se basa principalmente en que la organización siempre denote coherencia entre lo que dice que es, lo que dice que es y lo que la gente percibe que es la institución. Si los tres enunciados se manejan de manera correcta, automáticamente la organización tendrá una buena reputación, lo cual incluso genera valor para la misma con sus públicos.

Hablando de públicos, justamente salta a la mente el primer público al que la organización tiene que convencer, el cual es el interno. Para esto las instituciones han creado estrategias de comunicación interna que buscan que los flujos de información estén controlados y sean sistematizados, con el fin de que la información que recorre la organización sea la misma siempre. Esto es de vital importancia para evitar que exista el

rumor, el cual puede perjudicar a la empresa gravemente si no es manejado de forma correcta por las autoridades.

Para regular todas las herramientas y los canales de comunicación interna es de vital importancia que, de manera periódica, se realice un diagnóstico para verificar el correcto funcionamiento de los mismos, y de igual manera para constatar que los públicos internos están alineados con los objetivos de la empresa, así como de sus rasgos identitarios, el ambiente laboral entre otros.

Finalmente, las comunicaciones fluyen hacia fuera y hacia adentro, por lo que se necesitan varios equipos preparados para las distintas formas de comunicación que tiene la empresa. Una de estas es el lobbying. Muchas empresas no lo utilizan ni le prestan la suficiente atención; sin embargo, debido a todos los puntos que se expusieron en el apartado de lobbying organizacional, es de vital importancia que las empresas u organizaciones tengan un equipo de lobbying que represente a la misma ante los cuerpos legales y puedan participar de las tomas de decisiones que puedan afectar a la actividades de la empresa.

## 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado Suarez, A., Bongiovani, M., Bustos, M. J., & Etkin, M. E. (2008). *La Auditoría de Comunicación: Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Madrid: LCRJ Apero.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: USAT
- Baumgartner, F., Berry, J., Hojnacki, M., Kimball, D., & Leech, B. (2009). *Lobbying and Policy Change* (The University of Chicago). Chicago.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, 26(79), 67-76. <https://doi.org/10.4067/S0250-71612000007900004>
- Brandolini, A., Gonzales Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Editorial La Crujía.
- Burrell, M. (2001). *Lobbying and the media: Working with Politicians and Journalists*. Londres: Thorogood.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3.<sup>a</sup> ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (4.<sup>a</sup> ed.). Málaga: Insitituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación Corporativa. *Reporte C&D*, (19), 30-33.
- Carey, J. (1992). *Communication as Culture: Essays on media an Society*. New York: Routledge.
- Cervera, Á. (2015). *Comunicación Total* (4.<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

- Correa Ríos, E. (2010). Comunicación: lobby y asuntos públicos. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (33), 101-110.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Costa, J. (1992). *Identidad Corporativa y estrategia de empresa*. Barcelona: Ediciones Ceac.
- Costa, J. (2004). *DirCom On-line: el máster de dirección de comunicación a distancia*. Design.E
- Elías, J. & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Elizalde, L. (2009). *Comunicación Institucional: Argentina: Universidad Austral*.
- García, J. F. (2008). MODELOS DE REGULACIÓN DEL LOBBY EN EL DERECHO COMPARADO. *Revista chilena de derecho*, 35(1), 107-134.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-34372008000100005>
- García Mestanza, J., Ruiz Molina, A., & Ventura Fernández, R. (1999). La Auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18. Recuperado a partir de <https://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>
- González, I. (2008). El Cabildeo y la Comunicación Organizacional. *Razón y Palabra*, 13(63). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=199520798025>
- Kober-Smith, M. (2000). *Legal Lobbying: How to make your voice heard*. Londres: Cavendish Publishing Limited.

- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. I., & Stegel, A. (2014). *Globalizar desde Latinoamérica: caso Arcor*. Buenos Aires: McGraw Hill Interamericana.
- McGrath, C. (2005). *Lobbying in Washington, London and Brussels: The persuasive communication of political Issues*. The Edwin Lellen Press.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: Udimá.
- Prieto, D. (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. Quito: Editorial Quipus.
- Ritter, M. (2004). *Imagen y reputación*. Recuperado a partir de <https://www.slideshare.net/guillermobertoldi/imagen-y-reputacion-michael-ritter>
- Saló, N. (s. f.). La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva. *Management Review*, 37-44.
- Strate, L. (2012). El medio y el mensaje de McLuhan. *Infoamérica*, (7), 61-80. Recuperado de [https://www.infoamerica.org/icr/n07\\_08/strate.pdf](https://www.infoamerica.org/icr/n07_08/strate.pdf)
- Soto, B. (2011). La comunicación externa en la empresa. *Gestión*. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>
- Thompson, S., & Jhon, S. (2007). *Public Affairs in Practise*. Londres: Chartered Institute of public Relations.
- Xifra, J. (1998). *Lobbying: cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Zetter, L. (2008). *Lobbying: The art of political persuasion*. Petersfield: Harriman House.