

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Campañas de Comunicación Interna y Global para la
empresa Saudi Aramco**

Leonor Alexandra Espinoza Patiño

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 12 de mayo de 2020

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**Campañas de Comunicación Interna y Global para la empresa
Saudi Aramco**

Leonor Alexandra Espinoza Patiño

Nombre del profesor, Título académico

Isabel Palacios, Mtr.

Quito, 12 de mayo de 2020

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.

Nombres y apellidos: Leonor Alexandra Espinoza Patiño

Código: 128348

Cédula de identidad: 0923362339

Lugar y fecha: Quito, 12 de mayo de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

DEDICATORIA

A Dios a quien le debo mi vida.

Y a mi esposo Vince, quien me ha apoyado incondicionalmente durante estos últimos 16 años.

RESUMEN

En este análisis se expondrán importantes temas que se han estudiado los últimos cinco años. Para el propósito de este texto, se definirá la comunicación organizacional y su importancia en el ámbito empresarial. La definición presentada no es definitiva, pero crea un punto de partida para comprender esta especialización del estudio de la comunicación. Se discutirá sobre las competencias del Director de Comunicación, persona clave con habilidades necesarias para que la empresa logre el éxito organizacional. Además, hablaremos del enfoque de la comunicación organizacional y como está ligada a construir relaciones e interactuar con los públicos de interés. Definiremos la identidad, imagen y reputación corporativa y como cada uno de estos tiene peso e influencia sobre la organización y sus públicos. Análogamente, se examinará sobre el clima y cultura organizacionales: las actitudes, valores y objetivos que caracterizan a la organización y sus miembros. También, se examinará la comunicación interna y como las personas en las organizaciones transmiten mensajes a través de diferentes canales utilizando diversas herramientas. Posteriormente, hablaremos del análisis de la comunicación corporativa interna el cual se realiza a través de la auditoría de comunicación interna, utilizando métodos cuantitativos – una serie de encuestas – para predecir comportamientos de los miembros de la empresa. Finalmente, trataremos sobre la comunicación global o estratégica la cual nos ayuda a coordinar, planificar y controlar las operaciones de la organización a través de objetivos planteados que están alineados con la misión y visión de la organización.

Palabras clave: comunicación organizacional, el DirCom, los stakeholders, la identidad, la imagen, la reputación corporativa, comunicación interna, auditoría de comunicación interna, comunicación estratégica.

ABSTRACT

This analysis will present important topics that have been studied in the last five years. For the purpose of this text, organizational communication and its relevance in the corporate setting will be defined. The definition presented is not a final one, but it creates a starting point to understand this field in the study of communication. The competencies of the Director of Communications, a key person with the necessary skills for the company to achieve organizational success, will be discussed. In addition, we will discuss the focus of organizational communication and how it is linked to building relationships and interacting with stakeholders. We will define the identity, image and corporate reputation and how each of these has weight and influence over the organization and its stakeholders. Similarly, the organizational climate and culture will be examined: the attitudes, values and objectives that characterize the organization and its members. Also, we will examine internal communication and how people in organizations transmit messages through different channels using various tools. Later, we will talk about the analysis of internal corporate communication, which is carried out through the internal communication audit, using quantitative methods - a series of surveys - to predict the behavior of the members of the company. Finally, we will discuss global or strategic communication which helps us to coordinate, plan and control the operations of the organization through stated objectives that are aligned with the mission and vision of the organization.

Key words: organizational communication, DirCom, stakeholders, identity, image, corporate reputation, internal communication, internal communication audit, strategic communication.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	17
Desarrollo del tema	19
2.1. Comunicación organizacional.....	19
2.2. La Identidad, la imagen y la reputación	28
2.3. La comunicación interna	45
2.4. La auditoría de comunicación interna.....	52
2.5. La comunicación global: comercial e institucional	55
2.6. Auditoría de comunicación y clima laboral Saudi Aramco.....	57
2.7. Campañas de comunicación interna	134
2.8. Campañas de comunicación global	178
Conclusiones.....	218
Referencias bibliográficas.....	219

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de públicos internos de Saudi Aramco 2019.....	64
Tabla 2 Muestreo de Saudi Aramco 2019.....	87
Tabla 3 Calendarización campaña 1	144
Tabla 4 Costo de campaña 1	145
Tabla 5 Fases de campaña 1.....	146
Tabla 6 Calendarización campaña 2	156
Tabla 7 Costo de campaña 2	157
Tabla 8 Fases de campaña 2.....	158
Tabla 9 Calendarización campaña 3	164
Tabla 10 Costo de campaña 3	165
Tabla 11 Fases de campaña 3.....	165
Tabla 12 Calendarización campaña 4, enero a junio	173
Tabla 13 Calendarización campaña 4, julio a diciembre	174
Tabla 14 Costo de campaña 4	174
Tabla 15 Fases de campaña 4.....	175
Tabla 16 Costo total de campañas de comunicación interna	177
Tabla 17 Matriz de públicos Saudi Aramco 2019	178
Tabla 18 Mapa de público objetivo Saudi Aramco	182
Tabla 19 Calendarización campaña 1	187
Tabla 20 Costo de campaña 1	187
Tabla 21 Fases de campaña 1.....	188
Tabla 22 Calendarización campaña 2	195

Tabla 23 Costo de campaña 2	195
Tabla 24 Fases de campaña 2.....	196
Tabla 25 Calendarización de campaña 3	205
Tabla 26 Costo de campaña 3	205
Tabla 27 Fases de campaña 3.....	206
Tabla 28 Calendarización de campaña 4	214
Tabla 29 Costo de campaña 4	215
Tabla 30 Fases de campaña 4.....	216
Tabla 31 Costo total de campañas de comunicación global	217

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo de OMV	30
Figura 2 Símbolo de la compañía Royal Dutch Shell PLC	31
Figura 3 Slogan de la Exxon Mobil Corporation.....	33
Figura 4 Características de las culturas empresariales.....	43
Figura 5 Utilidades de la comunicación interna	46
Figura 6 Beneficios de la auditoria de comunicación interna.....	54
Figura 7 Programas de cumplimiento, ética y apoyo para los trabajadores de Saudi Aramco.....	62
Figura 8 Identidad visual de la organización Saudi Aramco	64
Figura 9 Derivación del sondeo de la misión en general.....	89
Figura 10 Derivación del sondeo de la misión por áreas	89
Figura 11 Derivación del sondeo de la visión en general	90
Figura 12 Derivación del sondeo de la visión por áreas	91
Figura 13 Derivación del sondeo de los valores corporativos en general.....	92
Figura 14 Derivación del sondeo de los valores corporativos por áreas.....	92
Figura 15 Opciones de colores corporativos (2019).....	93
Figura 16 Derivación del sondeo de los colores corporativos en general.....	93
Figura 17 Derivación del sondeo de los colores corporativos por áreas.....	94
Figura 18 Opciones de símbolo (2019).....	94
Figura 19 Derivación del sondeo sobre el símbolo corporativo en general.....	95
Figura 20 Derivación del sondeo sobre el símbolo corporativo por áreas.....	95
Figura 21 Tendencia de herramientas de comunicación en general	97

Figura 22 Tendencia de herramientas de comunicación en el área upstream	98
Figura 23 Tendencia de herramientas de comunicación en el área downstream	98
Figura 24 Tendencia de herramientas de comunicación en el área de technical services	99
Figura 25 Tendencia de herramientas de comunicación en el área de finance, strategy and development	100
Figura 26 Tendencia de herramientas de comunicación en el área de operations and business services	100
Figura 27 Predilección de herramientas de comunicación en general	102
Figura 28 Predilección de herramientas de comunicación en el área upstream	102
Figura 29 Predilección de herramientas de comunicación en el área de downstream.	103
Figura 30 Predilección de herramientas de comunicación en el área de technical services	104
Figura 31 Predilección de herramientas de comunicación en el área de finance, strategy and development.....	104
Figura 32 predilección de herramientas de comunicación en el área de operations and business services	105
Figura 33 Eficacia de las herramientas de comunicación en general	106
Figura 34 Eficacia del email corporativo por áreas	107
Figura 35 Eficacia de las juntas por áreas.....	107
Figura 36 Eficacia de las conversaciones telefónicas por área	108
Figura 37 Eficacia de aplicaciones externas de mensajería por área	108
Figura 38 Eficacia de redes sociales corporativas por área	109
Figura 39 Significación del rumor por área	110

Figura 40 Proporción de temas recibidos por email en general.....	111
Figura 41 Proporción de temas recibidos por email por área	111
Figura 42 Procedencia de correos electrónicos en general	112
Figura 43 Procedencia de correos electrónicos por áreas	113
Figura 44 Relevancia en temas corporativos en general.....	114
Figura 45 Relevancia en temas corporativos en el área upstream	115
Figura 46 Relevancia en temas corporativos en el área de downstream.....	115
Figura 47 Relevancia en temas corporativos en el área de technical services	116
Figura 48 Relevancia en temas corporativos en el área de finance, strategy and development	116
Figura 49 Relevancia en temas corporativos en el área de operations and business services	117
Figura 50 Percepción de colaborador a jefe en general	118
Figura 51 Percepción de colaborador a jefe en el área upstream.....	119
Figura 52 Percepción de colaborador a jefe en el área downstream.....	119
Figura 53 Percepción de colaborador a jefe en el área de technical services	120
Figura 54 Percepción de colaborador a jefe en el área de finance, strategy and Development	121
Figura 55 Percepción de colaborador a jefe en el área de operations and business services	122
Figura 56 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en general	123
Figura 57 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área upstream .	124
Figura 58 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de downstream	124

Figura 59 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de technical services	125
Figura 60 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de finance, strategy and development	125
Figura 61 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de operations and business services.....	126
Figura 62 Canales de comunicación en general.....	127
Figura 63 Canales de comunicación por áreas.....	127
Figura 64 Percepción de empleado sobre la escucha activa dentro de la organización en general	128
Figura 65 Percepción de empleado sobre la escucha activa dentro de la organización por áreas	129
Figura 66 Satisfacción de los trabajadores sobre las resoluciones de la gerencia en general	129
Figura 67 Satisfacción de los trabajadores sobre las resoluciones de la gerencia por áreas.....	130
Figura 68 Táctica de expectativa A, banner.....	135
Figura 69 Táctica de expectativa B, anuncio de periódico empresarial	136
Figura 70 Táctica de expectativa C, Pop up en dispositivos electrónicos de la empresa	137
Figura 71 Táctica informativa A-1, mensaje nuestra misión.....	139
Figura 72 Táctica informativa A-2, mensaje nuestra visión	139
Figura 73 Táctica informativa AI, banner en las entradas de la empresa	140
Figura 74 Táctica informativa A II, en las entradas de las plantas de la empresa	140

Figura 75 Táctica informativa B, anuncio primera página de periódico	141
Figura 76 Táctica informativa B, anuncio de periódico última página.....	142
Figura 77 Táctica informativa C, Pop up encuesta	143
Figura 78 Táctica recordativa, backpack y fanny pack.....	144
Figura 79 Táctica de expectativa A, buses.....	150
Figura 80 Táctica de expectativa B, periódico institucional.....	151
Figura 81 Táctica de expectativa C, Pop up en intranet	151
Figura 82 Táctica informativa A, evento de lanzamiento de unily	153
Figura 83 Táctica informativa B, artículo sobre unily en el periódico institucional .	153
Figura 84 Táctica informativa C, Pop up con instrucciones y tutoriales sobre unily en la intranet.....	154
Figura 85 Táctica recordativa, carcasas de teléfonos móviles	155
Figura 86 táctica recordativa, protectores de tabletas	155
Figura 87 Táctica de expectativa A, exterior de buses corporativos	161
Figura 88 Táctica de expectativa B, Pop up en intranet	161
Figura 89 Táctica informativa, notificación Pop up en dispositivos de la empresa ..	162
Figura 90 Táctica recordativa, calentador de bebidas.....	163
Figura 91 Táctica de expectativa A, notificación diaria en plataforma de comunicaciones	168
Figura 92 Táctica de expectativa B, anuncio en periódico institucional	169
Figura 93 Táctica de expectativa C, anuncio Pop up.....	170
Figura 94 Táctica informativa A, invitación electrónica	171
Figura 95 Táctica informativa B, evento desayuno premiativo.....	172
Figura 96 Táctica recordativa, publicación del evento en plataforma corporativa....	173

Figura 97 Mapa de públicos Saudi Aramco 2019.....	178
Figura 98 Táctica de expectativa, invitación	184
Figura 99 Táctica informativa, brochure	185
Figura 100 Táctica recordativa, reloj.....	186
Figura 101 Táctica de expectativa, invitación a medios	190
Figura 102 Táctica informativa, brochure	192
Figura 103 Táctica informativa, rueda de prensa.....	192
Figura 104 Táctica recordativa, media kit	193
Figura 105 Táctica recordativa, media kit	194
Figura 106 Táctica de expectativa, publicación en Instagram.....	198
Figura 107 Táctica de expectativa, publicación en Twitter header	199
Figura 108 Táctica de expectativa, anuncio en portada de Facebook.....	199
Figura 109 Táctica informativa, artículo en Arab News.....	201
Figura 110 Táctica informativa, anuncio en Saudi Gazette.....	202
Figura 111 Táctica informativa, publicaciones en redes sociales.....	203
Figura 112 Táctica recordativa, sección de la campaña en Instagram.....	204
Figura 113 Táctica de expectativa, anuncio en un periódico nacional	209
Figura 114 Táctica de expectativa, anuncio pagado en LinkedIn.....	210
Figura 115 Táctica informativa, publicación en periódico nacional.....	211
Figura 116 Táctica informativa, publicación en redes sociales	212
Figura 117 Táctica informativa, feria laboral femenina	212
Figura 118 Táctica recordativa, souvenir de la feria laboral	213

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la comunicación ha pasado a ser un pilar fundamental para el desarrollo y el subsecuente éxito de una organización. Existen principios y cualidades que los públicos buscan en las compañías que ellos apoyan; la confiabilidad, la responsabilidad; son estos y muchos otros valores los que promueven a la creación de una imagen, al posicionamiento de la organización en la mente de los stakeholders. Así mismo, la comunicación es fundamental dentro de las mismas empresas, es decir, el flujo de información interno debe ser sano, constante, y reafirmante, nunca ambiguo. Por consiguiente, se crearon nuevos métodos operacionales con bases comunicacionales aplicados a la praxis empresarial, los cuales trabajan para un mejor funcionamiento tanto interno (públicos internos) como externo (comunicación global). Los procesos comunicacionales son parte de nuestra especie humana, y si nos basamos en el socio constructivismo, el lenguaje representa ese nexo donde los seres humanos construyen el mundo y su realidad a través de la comunicación y la socialización.

Solo la energía comunicativa recorriendo el sistema nervioso de la organización podría re-unir la unidad esencial de la empresa como lugar de encuentro y acción humana, como organismo vivo e indivisible que piensa, actúa, genera y cultiva nexos de relación, y produce materia, energía e información. Una micro sociedad dentro de la sociedad/entorno, que están condenadas a realimentarse y a entenderse. (Costa, Master Dircom, 2005, pág. 15).

La comunicación siempre ha tenido un rol importante dentro de nuestras vidas, y dentro del entorno organizacional. La comunicación es la herramienta principal por la cual introducimos la información adecuada que queremos que los públicos sepan. Así mismo, es el mecanismo que ayuda a las organizaciones a aclarar cualquier situación o malentendido. En consecuencia, hoy en día la empresa cuenta con un centro de inteligencia comunicativa, y es sobre la función y la importancia de esta de la cual hablaremos en detalle.

DESARROLLO DEL TEMA

2.1. Comunicación organizacional

La percepción de la comunicación en su forma más simplista proviene del modelo clásico lineal de comunicación Sender-Message-Channel-Receiver de Wilbur Schramm que se surgió en los años cuarenta. El modelo (SMCR) describe el intercambio de información a medida que el mensaje pasa de la fuente al canal, al receptor, rebotando una retroalimentación a la fuente (Straubhaar, LaRose, & Davenport, 2009, pág. 18). A través de los años la profundización en el tema de la comunicación a generado definiciones más concretas. Por ejemplo, uno de los conceptos más concisos de comunicación explica que es un proceso constituido por signos y símbolos que facilitan la interacción de los humanos. Sin embargo, para los autores Michael J. Papa, Tom D. Daniels y Barry K. Spiker y otros estudiosos del tema, la comunicación es compleja debido a que construye realidades sociales de manera coordinada y es gestionada constantemente, y es a través de este proceso que se forma la cultura (pág. 3, 2008). En ese sentido, la comunicación organizacional es el proceso complejo que “se ocupa principalmente del contenido, la estructura y el proceso de la interacción humana a través del lenguaje y otros símbolos en las actividades organizacionales cotidianas” (pág. 4, 2008).

2.1.1. La importancia de la comunicación en la organización.

La importancia de esta disciplina radica en que tiene directa “relación al buen desempeño de la organización para el logro de sus objetivos y metas” (Soria Romo & Pérez Esparza, 2020, pág. 3). El estudio de la comunicación organizacional

proporciona una base para comprender prácticamente todos los procesos humanos que ocurren en las organizaciones. “El conflicto, la cooperación, la toma de decisiones, el uso del poder y la autoridad, el cumplimiento, la resistencia, la innovación y el cambio, el ánimo y la cohesión, el desarrollo de las relaciones y la creación y mantenimiento de culturas organizacionales se reflejan en la comunicación organizacional” (Papa, Daniels, & Spiker, 2008, pág. 4).

2.1.2. El DirCom o director de comunicación.

“Es la persona responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva” (Morales & Enrique, 2007, p. 84). Esta definición simplificada abarca los puntos más importantes de esta posición dentro de una organización. Joan Costa (2005), pionero en el desarrollo y definición del DirCom dice que el perfil humano de un director de comunicaciones es una colección de atributos que van desde la curiosidad a la creatividad, adheridos a una personalidad abierta con talento para relacionarse y motivar a los demás a seguir su visión. Costa escribió años atrás que el DirCom requiere de una formación académica, empresarial y autodidacta, es decir, la persona en este cargo siempre debe ser ávida en aprender y actualizarse. En la actualidad, muchas universidades ofrecen títulos específicos aplicados a este rango empresarial. Las carreras en Comunicación proporcionan herramientas específicas para cumplir con las exigencias del cargo de DirCom. Desde departamentos de prensa en ministerios a departamentos de comunicación global de multinacionales, el cargo de DirCom gestiona las comunicaciones y lanzamientos de todos los servicios de la entidad. Sobre la descripción del perfil humano del DirCom, Joan Costa (2005) menciona varios roles:

- Estratega de planes comunicacionales
- Asesor de la presidencia y la directiva
- Político portavoz institucional
- Planificador de acciones de comunicación
- Defensor de la ética y valores de la organización
- Animador que incentiva el grupo de trabajo
- Abogado que defiende las voces de los públicos y las traduce en acciones sociales
- Ingeniero en emociones en cuanto a la imagen y buena reputación de la organización

Son amplios los requerimientos de una empresa que busca incorporar un DirCom en su organización. Por ejemplo, en el 2017 Amazon buscaba incorporar un responsable de comunicación y relaciones públicas para cubrir los mercados de España e Italia. Según solicitaba su anuncio, la persona que resultase elegida debería:

Diseñar e implementar estrategias de relaciones públicas en ambos países que permitan, no sólo ayudar a mantener y mejorar la reputación corporativa, sino también aumentar la conciencia entre las múltiples audiencias de Amazon.

Dicho de otro modo, alguien que reforzara la marca estrechando el vínculo entre usuario y compañía. (Dircomfidencial, 2017).

Como se habían visto en los roles citados de Costa, el DirCom que buscaba Amazon debía ser responsable de coordinar, alinear e implementar las actividades de comunicación en ambos países con el apoyo de un equipo de personas locales experimentadas. La organización requiere en esta posición a un profesional altamente perceptivo en las comunicaciones, con una gran capacidad para guiar grupos

estratégicos en varios países. El DirCom dentro de la compañía toma el liderazgo de varios proyectos destinados a tener un impacto a largo plazo en la reputación de la organización. El integra las comunicaciones institucionales y mercadológicas: busca nuevas formas creativas para generar conciencia sobre los servicios que la empresa ofrece a los consumidores. El define la política y la estrategia general de comunicación interna de la empresa, desarrollando un nexo fuerte entre la marca y los talentos. El DirCom debe estar presto a la resolución de problemas complejos y reaccionar rápidamente a las crisis proporcionando orientación clara a sus grupos de trabajo. El DirCom debe comunicar claramente, ser capaz de formular un punto de vista claro sobre cuestiones complicadas. Además, este debe ser prácticamente un líder innato, con fuertes habilidades de gestión de personal, trabajando estrechamente con el equipo administrativo de la organización, incluyendo obviamente la directiva, el presidente y CEO. Por consiguiente, el DirCom es la persona que desarrollará las relaciones dentro y fuera de la empresa para proteger la imagen de la marca y su organización.

Entre las responsabilidades del DirCom, autores como Joan Costa, Francisca Morales y Ana Enrique (2007) señalan las siguientes competencias y obligaciones:

- Ser capaz de interpretar el contexto local e internacional recomendando la mejor estrategia comunicacional y de mercadotecnia a largo plazo para cumplir con los objetivos trazados.
- Tanto en el ámbito interno/corporativo como del consumidor/públicos, el DirCom debe formular y apoyar la implementación de objetivos de comunicación, estrategias y campañas tácticas de relaciones públicas y

programas que mejoren los objetivos comerciales y fortalezcan la reputación corporativa.

- Debe coordinar y administrar un equipo de profesionales de relaciones públicas, motivándolos y proporcionándoles la orientación y los recursos para lograr los resultados esperados.
- Debe diseñar e implementar un plan de comunicación interno para los empleados corporativos asegurándose de que las actividades sean efectivas y las metas están alineadas a los objetivos planteados.
- Ayuda a gestionar las comunicaciones corporativas, y que estas funcionen en conjunto con el trabajo de las políticas de públicos mediante el desarrollo y la ejecución de campañas e iniciativas de relaciones públicas.
- Crea y actualiza documentos corporativos de mensajería. Con especial atención al detalle de la narrativa general de la organización.
- Proporciona capacitación y asesoramiento a los ejecutivos/empleados.
- Establece una estrategia a largo plazo creando un programa de responsabilidad corporativa con respecto a las comunidades locales, los públicos indirectos.
- Garantiza la coherencia, la relevancia y la calidad del contenido en los canales de comunicación, desde las redes sociales hasta los sitios físicos de la organización.
- Administra patrocinios y oportunidades de comunicación.
- Desarrolla programas de alcance a públicos clave tales como líderes de opinión y grupos de terceros.

En conclusión, el Director de Comunicaciones de una empresa tiene en sus hombros una gran responsabilidad, la de salvaguardar la imagen de la organización.

2.1.3. Los Stakeholders.

El término stakeholder reaparece y toma fuerza en 1984 por parte del filósofo y profesor de negocios estadounidense Edward Freeman. Esta palabra inglesa se usa para describir a los “grupos de interés” que afectan directa e indirectamente a una organización. El concepto de Stakeholder ha tomado fuerza y popularidad en las últimas décadas. Existen muchas definiciones de este término, todas semejantes, por ejemplo, la entidad educacional y de inversiones Investopedia, describe al stakeholder en su página electrónica de la siguiente manera:

A stakeholder is a party that has an interest in a company and can either affect or be affected by the business. The primary stakeholders in a typical corporation are its investors, employees, customers and suppliers. However, the modern theory of the idea goes beyond this original notion to include additional stakeholders such as a community, government or trade association. (Chen, 2020).

Retomando y profundizando dicha definición, los stakeholders son los diferentes públicos; clientes, empleados, proveedores, accionistas y comunidades. Asimismo, este término puede extenderse y abarcar en otras situaciones, señalando como stakeholders a grupos grandes como los competidores, organizaciones no gubernamentales (ONG), gobiernos, entre otros conglomerados de interés directo e indirecto. Por esta razón, es de suma importancia para las empresas el gestionar las relaciones con los públicos o stakeholders porque es necesario saber sobre quien se

tiene influencia y asimismo poder identificar qué tipo de beneficios se obtienen con respecto a la relación mutua entre entidad y públicos.

2.1.4. La relación con los Stakeholders.

En el siglo pasado, muchos interesados en el tema de los públicos dieron sus opiniones sobre los stakeholders. Freeman, decía que las organizaciones no tendrían sentido o no existirían sin el apoyo de los stakeholders, señalándolos como parte vital o razón fundamental para la existencia de las organizaciones. No obstante, este grupo que tiene gran peso sobre la organización es recíprocamente influenciada por la entidad. Por consiguiente, la forma más tradicional de reconocer a los stakeholders es mediante una clasificación con respecto al nivel de relación que estos tienen con la empresa. Por ejemplo, los stakeholders pueden ser públicos internos si estamos hablando de los operarios, personal corporativo, mandos medios y directivos, los asistentes, los de personal tercerizado, aquellos jóvenes pasantes o personal temporal, es decir, personas con un vínculo directo a la empresa debido a su estatus y rol de empleados. De igual importancia, en los públicos externos de la compañía encontramos a los accionistas, familiares de los empleados, sindicatos, cámaras empresariales y la comunidad en general que participa o interactúa de alguna manera con la entidad. Existen otros factores en los que cada organización genera públicos específicos, según Paul Capriotti (1999), estos públicos son característicos de la empresa con respecto a la actividad a la que esta se dedique, el mercado en el que compite y en donde se localice físicamente. Tomando en consideración estos factores en conjunto con la interacción de los públicos de las empresas, se generan los estatus y los roles específicos de los stakeholders. Por otra parte, los públicos para una organización pueden ser también prioritarios o secundarios y esto es “relativo al

momento o la situación en que se encuentre la organización”. De tal forma que es “fundamental conocer la formación de los públicos y sus motivaciones”.

2.1.5. Identificando a los stakeholders.

Un análisis de los públicos interesados es el proceso de identificar y analizar a los stakeholders para así planificar su participación dentro de proyectos y negocios. Estos últimos tienen mucho más sentido si van dirigidos a alguien; si son pensados, motivados o propiciados para un público específico. Para identificar los stakeholders se debe realizar una lista de todos los públicos que posiblemente se vean relacionados o incumbidos a la organización de una u otra manera. La organización Sustainable Sanitation and Water Management (SSWM) utiliza varias herramientas que son útiles para la identificación de sus stakeholders (2019):

2.1.5.1. Brainstorming.

Una sesión de lluvia de ideas donde se escriben los nombres de cada grupo e individuos interesados que se pueda ocurrir. Esta es una manera dinámica de reconocer los públicos.

2.1.5.2. Mind mapping.

El mapeo mental consiste en escribir o dibujar un esquema en una pizarra blanca o en una tableta electrónica. Esta herramienta es una forma útil de estimular la creatividad y ayuda a que las ideas fluyan.

2.1.5.3. Stakeholder lists.

Existen listas genéricas y específicas. Las listas específicas de las partes interesadas de una industria en particular se pueden encontrar en diferentes fuentes de consultoría privada y pública.

2.1.5.4. Previous projects.

Dentro de la documentación de proyectos anteriores es garantizado que se identifiquen estos grupos. Estos públicos ya tienen conocimiento previo de la organización y es más fácil emitir un nuevo mensaje ya que existe un posicionamiento de la entidad en sus mentes.

2.1.5.5. Organizational charts and directories.

Esto es para búsqueda de públicos internos. Los organigramas y directorios de la compañía son el primer paso para segmentar estos stakeholders.

Hoy en día, la tecnología ha proporcionado herramientas que permiten encontrar de manera rápida a las partes interesadas. Herramientas como las redes sociales LinkedIn, Facebook y Twitter ofrecen una búsqueda inmediata y avanzada de personas.

2.2.La Identidad, la imagen y la reputación

2.2.1. Componentes de la identidad de la organización.

La identidad en el ser humano define a la persona y la vuelve única de entre los siete mil millones de individuos en el mundo. Para las empresas su identidad cumple la misma función, diferenciarse de las demás compañías y más aún, de aquellas que realizan una labor similar. Según Joan Costa (2009), la identidad de una empresa debe responder a tres preguntas simples: ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Dónde está? Una clara distinción que hace Costa es que al comunicarse al público la identidad, esta empieza a construir la imagen de la organización, es decir, “la imagen es un reflejo de la identidad de la compañía” (pág. 128), y esto se logra a través de la comunicación corporativa. A todo esto, existen varios elementos que conforman a la identidad corporativa, los cuales si son pensados eficazmente ayudarán a que la marca o nombre de la compañía se posicione en la mente del público.

2.2.2. Identidad verbal.

Aquí nos referimos al nombre o la marca de la compañía. Según Sergio Romero (2016), el nombre de la entidad posee cuatro principios fundamentales:

1. Que aluda a lo que se dedica la empresa. Pongamos por caso a la compañía BP o British Petroleum, la cual su nombre lo dice todo, esta es una compañía multinacional de petróleo y gas con sede en Londres, Inglaterra.
2. Que emita “sentimientos” sobre el producto o la marca. El caso de LEGO es un excelente ejemplo. Según el exitoso ex CEO de la compañía, Jorgen Vig Knudstorp, “Lego es mucho más que un

juguete: es una expresión creativa” (2014). Estos pequeños bloques coloridos atraen a casi todo tipo de personas de cualquier edad cautivados por la idea de construir cosas. Knudstorp y millones de adeptos aman la marca Lego desde que eran pequeños. Lo que les fascina de este juguete es que después de crear algo increíble pueden desbaratarlo y volver a construir algo totalmente diferente.

3. Su característica geográfica, que denote su proveniencia como es el caso de la Universidad San Francisco de Quito.
4. El nombre puede ser abstracto, pero causa impacto y es fácil de recordar. Valga como ilustración la marca Apple. La manzana no tiene nada que ver con tecnología, sin embargo, cumple con los requisitos de ser corto, sonoro y fácil de recordar.

2.2.3. Identidad visual.

Dentro de la identidad visual se ubican generalmente el símbolo, el logotipo, los colores corporativos y el slogan. Según EAE Business School (2020), estos elementos deben estar alineados bajo criterios específicos los cuales no pueden ser criterios antagónicos porque de lo contrario no tendrían coherencia y terminarían comunicando ambiguamente lo que es la organización. En concreto, la identidad visual “requiere unidad, cohesión y coherencia”. En la industria petrolífera existen muchas compañías; grandes y pequeñas, y cada una de ellas tiene una identidad definida e inconfundible. Gran parte del reconocimiento de las marcas se debe a la identidad visual ya que a través de sus componentes combinados transmiten la “esencia de la organización” (Inventaria, 2013).

2.2.3.1. El logotipo.

Este elemento de diseño tipográfico que conforma la identidad visual realiza una comunicación gráfica y es muy importante porque transmite sentimientos o emociones en los clientes ya que la personalidad de la empresa está impregnada en este. Por otra parte, los logotipos pueden ser también frases como lo es el caso de Yahoo!

Figura 1

Figura 1 Logotipo de OMV



Nota. El logotipo OMV es la abreviación de Österreichische Mineralölverwaltungen, de la compañía integrada de petróleo y gas austriaca. El nombre de la entidad en la actualidad es también su logotipo el cual forma parte fundamental de la identificación de esta. Este nombre le pertenece legal y exclusivamente a esta empresa, y es además reconocible por millones en Europa.

Fuente: OMV (2020)

2.2.3.2. La tipografía.

Las tipografías son variadas en todos los logotipos existentes, esta es una característica que da unicidad de la organización. Asimismo, estas se mantienen a través de los tiempos y es posible que sólo cambien de minúsculas a mayúsculas. En

suma, las posibilidades de tipografía y estilos en su utilización son ilimitados y cada empresa posee una selección de tipo particular.

2.2.3.3. El símbolo.

Este es el emblema que para muchas compañías puede ser el elemento principal de su identidad e imagen. La historia de la compañía Shell Transport and Trading inicia en 1891 creando su primer símbolo en 1901 el cual fue una concha de mejillón. Pocos años después introdujeron una concha de vieira como el nuevo emblema que daría una representación visual del nombre corporativo y de la marca. Cuando la Royal Dutch Petroleum Company y Shell Transport and Trading se fusionaron en 1907, la marca y el símbolo de esta última se convirtieron en el nombre abreviado y el emblema del nuevo Royal Dutch Shell Group el cual ha permanecido como su símbolo desde entonces. La forma del emblema de Shell ha cambiado gradualmente a lo largo de los años modernizándose a la par con las tendencias en diseño gráfico (Shell , 2020).

Figura 2

Figura 2 Símbolo de la compañía Royal Dutch Shell PLC



Nota. El emblema actual se introdujo en 1971 y por casi cincuenta años el famoso símbolo de la concha amarilla ha pasado la prueba del tiempo y es hoy uno de los símbolos más reconocidos globalmente.

Fuente: Shell (2020)

2.2.3.4. Los colores corporativos.

También llamada identidad cromática. En la comunicación corporativa, los colores son muy importantes pues comunican sentimientos que la compañía desea que el público perciba. Por más de setenta años el emblema de la compañía Shell ha mantenido los distintivos colores rojo y amarillo. Según Shell (2020), estos colores promueven sus valores y la calidad de sus productos y servicios en todo el mundo.

2.2.3.5. El slogan.

Este puede estar vinculado al nombre o marca. “Suele tener un gran impacto en los consumidores cuando es innovador, creativo y, a la vez, habla de los beneficios del producto. Muchos se diseñan como si fuesen promesas” (EAE Business School, 2020). El slogan o frase es importante porque comunica un mensaje directo al consumidor y es generalmente usado en cada estrategia de marketing, publicidad y promociones que la compañía realiza.

Figura 3

Figura 3 Slogan de la Exxon Mobil Corporation



Fuente: Exxon Mobil Corporation (2020)

2.2.4. Identidad cultural.

La actitud y estilo de negocios de la organización también son parte de su identidad y estos se traslapan a los clientes o usuarios como la cultura de la marca. Aquí se aprecian los valores y la ética de la organización, los cuales son experimentados directamente por los públicos y depende de la percepción positiva de estos para que la compañía mantenga una relación floreciente y próspera en el mercado. Dentro de lo que forma el esquema de la cultura de la organización también se encuentra la parte interna de la empresa, en esto señala Gaspar Becerra (2008), que, si la empresa se dirige a un público juvenil, tradicional, moderno, entre otros, el personal de la organización lo refleja no sólo a través de la conducta, sino también es implementado en la vestimenta. Por ejemplo, en las tiendas de ropa, dependiendo del público objetivo, los vendedores tienen un estilo apropiado para la cultura de la marca. En las entidades bancarias los empleados visten formalmente y tienen una actitud seria y protocolaria que transmite confianza. Las empresas de energía designan uniformes los cuales generalmente tienen no solo el propósito de identificar

a que se dedica el colaborador, sino que también sirve para protegerlo al realizar su trabajo. Cuando los empleados visten uniformes y cascos en donde se ve el emblema de una organización, estos transmiten la cultura de la empresa y sus posibles atributos como la seguridad y la fiabilidad en el servicio que prestan.

2.2.5. Identidad objetual.

Una manera de transmitir la identidad de la marca es también a través de los productos o servicios que presta. Por ejemplo, el teléfono inteligente de Apple tiene un modelo distintivo que lo separa de los otros competidores. Este dispositivo se lo puede reconocer por su diseño, sonido (ringtone), e inclusive el servicio de asistente personal inteligente (Siri). De hecho, lo que hace aún más significativo es el mismo sistema operativo iOS de Apple. Pero el móvil es solo uno de los ejemplos; todos los productos Apple mantienen un estilo inconfundible y homogéneo entre sí. Asimismo, en la industria automotriz la marca Porsche instaura su estilo propio en cada modelo sea deportivo o de confort, manteniendo su identidad objetual.

2.2.6. Identidad ambiental.

Costa explica que “la identidad del lugar es el lugar de la identidad” (2003), el lugar donde se realizan las transacciones comerciales. Pero este aspecto va más allá del sitio, se refiere a lo que transmite la “arquitectura corporativa”, donde se expresa la personalidad y cultura de la marca. Por ejemplo, en el caso de Apple, el diseño minimalista de sus puntos de venta e información manifiestan sofisticación. El mobiliario cumple el objetivo de pedestal en donde estas máquinas costosas son exhibidas a los consumidores.

Por lo tanto, cada uno de los elementos que conforman la identidad de la organización transmiten un mensaje claro de la personalidad de la entidad.

Análogamente, el departamento de comunicación corporativa, relaciones públicas y marketing tienen sobre sus hombros la responsabilidad de gestionar la imagen y la identidad corporativa a través de estrategias y herramientas adecuadas. Esto último es sin duda un reto en la actualidad ya que existen muchas otras marcas competidoras que pelean por el mismo posicionamiento en las mentes de las personas.

2.2.7. Identidad e imagen clara para competir.

Existen aspectos importantes que diferencian a una compañía de otra. Estos atributos le dan autenticidad y atractivo entre sus consumidores – inclusive dentro de una industria llena de participantes – y esta diferenciación se debe a una identidad bien definida. La identidad de una empresa se conforma de elementos como “su historia, su filosofía de trabajo, sus valores, sus relaciones, el personal, lo que ofrece y cómo lo ofrece, su cultura, las normas... su logotipo (Gallegos, 2019), etc. Por ejemplo, analicemos la identidad e imagen de las aerolíneas y como estas logran mantenerse en el mercado en una industria llena de competidores. Hace un par de años el CEO de la empresa norteamericana Delta escribía en su revista Sky un artículo en el que imploraba a los pasajeros a mantenerse fieles a la empresa ya que se encontraban pugnándose territorio frente a aerolíneas árabes. Se ha dicho que Emirates, Etihad y Qatar Airways, las grandes rivales de las compañías norteamericanas, reciben subsidios de 50 mil millones de dólares y que debido a este capital les es posible tener una estrategia de costos más bajos en sus pasajes volviéndose así un gran dolor de cabeza para las aerolíneas occidentales. La manera de hacer negocios en Estados Unidos y Europa es muy diferente a la de sus contrapartes árabes; Qatar, Emirates y Etihad. Por ejemplo, están las trabas burocráticas como los sindicatos, los precios de combustible y las propias

regulaciones a las que deben someterse para continuar haciendo negocios en Estados Unidos. Sebastián García, un Máster Dircom explica que muchas compañías son competitivas debido al bajo coste de la mano de obra algo que también ha jugado un papel importante. En concreto, las aerolíneas árabes contratan en su mayoría personal de diversos países africanos, asiáticos y de Europa del Este, mientras que las aerolíneas norteamericanas emplean mano de obra estadounidense. Un buen capital también ayuda mucho a que una empresa logre establecerse y crear una imagen ideal que atraerá al consumidor. Qatar Airways ha logrado mantener una imagen prestigiosa, recibiendo a través de los años numerosos premios como la mejor aerolínea del mundo según la lista anual de aviación de consumo Skytrax. Por otro lado, ninguna aerolínea estadounidense consigue ubicarse entre las veinte mejores del mundo de dicha lista.

El aspecto diferenciador más importante, aquel que consigue posicionar a las compañías en las mentes de sus clientes es la identidad visual, es decir su marca. Según García (2005), “la marca es la señal material de origen y calidad”. No obstante, si la marca tiene una mala estrategia de negocio es posible que dicha identidad corporativa se asocie con baja calidad en el producto o servicio que la empresa presta. Este fue el caso de la compañía United Airlines la cual sufrió continuas crisis de imagen en los últimos años a causa de un servicio percibido como nefasto en constantes escándalos que las redes sociales propalaron. Si bien muchas compañías han pasado por crisis de imagen, estas generalmente no son repetitivas ya que esto reflejaría un problema de cultura organizacional, es decir un problema interno que ha empezado a traspasar fronteras de los públicos internos afectando a todos los stakeholders.

Toda organización se debe a su marca la cual está asociada directamente a su imagen. La marca de una organización es única y mantiene un valor y dominio propio. Por ende, cuando una compañía tiene años en el mercado internacional y se considera la primera en la industria a nivel global, pero no posee dicho reconocimiento en un mercado representativo como el estadounidense, es problemático. Este es el caso de la compañía holandesa KLM, la aerolínea más antigua de la industria. KLM en el 2016 arrancó con una campaña para dar a conocer su marca en el mercado norteamericano el cual creía que el logotipo se refería a una marca de leche o a una estación de radio, jamás a una aerolínea con presencia mundial. KLM ha realizado operaciones en Estados Unidos durante décadas, pero perdía visibilidad debido a que se manejaba a través de asociaciones con aerolíneas nativas. KLM mantiene una alianza desde el 2004 con Air France, pero la marca holandesa retiene autonomía y se identifica por si sola. A partir de la coalición de las dos grandes aerolíneas de Europa, KLM decidió renovar su identidad visual actualizando su marca, conservando sus letras azules sobre un fondo blanco y su logotipo en mayúsculas, pero con una corona más grande. Además, la firma holandesa Massive Music ha trabajado en la identidad de la marca “traduciendo su herencia y valores de marca a través de la música y un logotipo sonoro” (2015). La individualización de la marca es tal que inclusive su sonido o marca sonora tiene implicaciones en los valores que quiere transmitir comunicándolo de manera efectiva. “La esencia del sonido fue capturada en la partitura de la marca KLM, que era una mezcla de diferentes estilos musicales que se compusieron para traducir los valores de la marca... El resultado final es un logotipo sónico que implica valores como seguridad” (Massive Music, 2015). En concreto, podemos ver que la tipografía,

señalizaciones, y hasta el sonido; todo lo que engloba la marca le da originalidad, lo que garantiza “la universalidad y eternidad de estas” (García, 2005).

La creación del manual de identidad visual es parte fundamental de la identidad integral de la compañía. Es bajo normas previamente analizadas y acorde a la imagen que se quiere presentar al consumidor, que la organización logra un mejor alcance y posicionamiento. Un manual visual es una excelente herramienta ya que no deja duda de cómo debe ir o ser utilizado su logo. Las compañías en sus manuales de identidad poseen su propia tipología con sus propias normas de uso. El manual también explica el uso e incorporación de colores y combinaciones establecidos por la organización, estos colores y tonalidades también transmiten la esencia de la compañía.

En definitiva, la identidad y la imagen corporativa son elementos esenciales que distinguen y dan personalidad a una organización. Asimismo, la visión y metas ejecutadas con estrategias acertadas lograrán posicionar a la marca en el corazón de los consumidores quienes se identificarán con los valores de la organización, prefiriéndola por encima de otras.

2.2.8. Reputación.

Tom J. Brown (2002) define a la reputación “como la percepción mantenida por los grupos de interés externos”, y en internet circula el dicho, “las empresas son dueñas de sus marcas, los consumidores son dueños de su reputación” (Hill + Knowlton Strategies, 2015). En el contexto corporativo, la reputación está ligada sin duda a lo que los públicos absorben y asocian a sus propias experiencias e inclusive a las de otros. Así vemos que hoy en día muchos confían más en las opiniones de otros al momento de una compra en línea que en la publicidad que genere una marca. Por

eso, es trascendental para las organizaciones el cuidar de su imagen para que su reputación no se vea comprometida. Un monitoreo continuo de reputación a través de consultoras y agencias especializadas puede ayudar a las organizaciones en esta ardua tarea.

2.2.9. Cultura Organizacional.

La cultura es el espíritu de la sociedad que se maneja dentro de la organización, la cultura se compone de elementos intangibles como los valores que conducen los comportamientos éticos de los colaboradores. En la cultura se expresan las maneras de cómo se hacen las cosas dentro de dicha sociedad, sean estas actividades realizadas acorde a las metas que se quieren alcanzar o con matices subculturales donde no hay una cohesión entre las estructuras de la empresa y por tanto la comunicación puede verse fracturada.

2.2.10. Elementos de la cultura organizacional que la distingue de las demás empresas.

2.2.10.1. Valores.

La empresa petrolera saudí Saudi Aramco tiene cinco valores corporativos los cuales son excelencia, seguridad, integridad, ciudadanía y responsabilidad. Estos valores guían la conducta interna, como conducen sus acuerdos comerciales, y es como sustentan sus operaciones. De igual forma, la compañía espera que los empleados vivan estos valores y los promuevan interna y externamente a los diferentes públicos.

2.2.10.2. Historias y mitos.

En el caso de la empresa petrolera más grande del mundo, Saudi Aramco, su origen radica en la ambición, visión y constancia del primer rey de un país recién

unificado en los años treinta. En aquel entonces, todo empezó con un pequeño grupo de intrépidos exploradores que forman hoy parte de su historia que contiene más de 80 años de progreso que no solo modernizaron a la península arábiga, sino que también transformaron a la industria de la energía.

2.2.10.3. Normas.

Los valores corporativos son la base de un conjunto de políticas, códigos y pautas; estas se informan a los empleados cuando implementan la estrategia comercial de la empresa. Estos mismos componentes configuran su programa de cumplimiento de metas que sirve como punto de referencia con el que miden su desempeño y el de sus asociados: contratistas, consultores, proveedores, afiliados y empresas conjuntas dentro del Reino de Arabia Saudita y el exterior. Según Aramco (2018), su integridad corporativa nace de la integridad personal. Sus estándares y modelos se derivan de su consejo de administración cuyos miembros poseen una larga experiencia dentro de la empresa. Esta junta impone a la administración a adherirse a los más altos estándares personales y profesionales. La empresa monitorea los comportamientos a través de procesos de auditoría corporativa, los cuales buscan garantizar un canal de revisión e informes de su funcionamiento organizacional.

2.2.11. La importancia de la Cultura Corporativa y sus repercusiones en una Organización.

¿Cuál es la influencia que los stakeholders tienen con respecto a las marcas y las organizaciones? ¿Es posible proyectar una imagen corporativa que vaya acorde a su identidad a los públicos? ¿Qué rol tiene la comunicación en todo esto? Algunos entendidos ven ciertos aspectos en estas interrogantes como piezas que forman parte de un todo, contemplan a la empresa como un sistema funcional que es capaz de

autorregularse a través de una estrategia comunicativa. No obstante, muchas organizaciones pasan por crisis que afectan su rendimiento. Estas crisis muchas veces se originan debido a cambios en la cultura de la empresa, creando insatisfacción tanto en el rendimiento laboral y desembocando en el decrecimiento de la rentabilidad de la compañía. Para prevenir desequilibrios, un plan global comunicacional efectivo augura mejores probabilidades de una proyección de imagen de la identidad de la organización, logrando así una mejor conexión y fidelización con los clientes y diversos públicos los cuales verán a la compañía con ojos favorables.

La cultura organizacional es importante para la empresa debido a que esta es proyectada de manera positiva o negativa desde sus propios públicos internos al resto de stakeholders. En este punto, la comunicación juega un rol protagónico para la empresa, Joan Costa (2006) asevera que “la cultura de comunicación debe ser integradora”, teniendo siempre en cuenta el entorno en el que se encuentra. Todas las empresas poseen una cultura organizacional, sea ésta una cultura sana y positiva o una perniciosa. Pero qué es la cultura en sí, Daniel Coyle (2018), autor de *The Culture Code*, describe a la cultura como "a set of living relationships working towards a shared goal. It's not something you are. It's something you do". Nótese que para que exista una cultura benigna, esta debe ser estimulada desde los altos mandos, es decir, la dirección juega un papel importante en su conservación. Glassdoor el sitio web donde los empleados y ex empleados de empresas califican anónimamente y expresan sus experiencias en las organizaciones, traen a la luz diversos problemas por los que atraviesan conocidas corporaciones norteamericanas. Esta es en sí una auditoría de la dimensión de la imagen por parte de colaboradores actuales y pasados. En el ranking realizado por Glassdoor en el 2016, Scott Dobroski, portavoz del motor de búsqueda

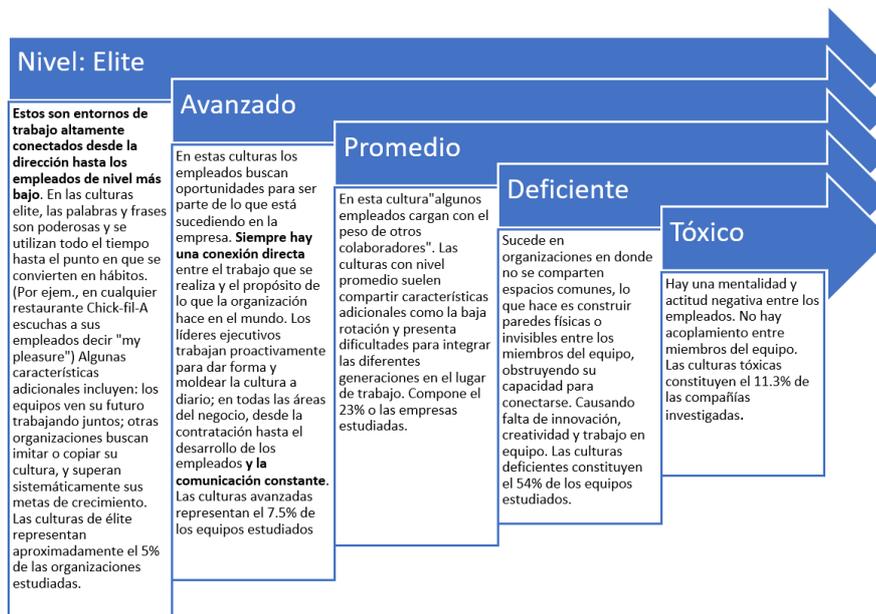
laboral explicó que los tres impulsores principales de la satisfacción de los empleados a largo plazo incluyen: la cultura y los valores de la organización; las oportunidades de crecimiento dentro de esta, y la confianza que exhorta la directiva (Comen, Stebbins , & Frohlich, 2016).

Según el artículo 10 Worst Companies To Work For (2016) publicado por el Huffington Post, las compañías que tienen una cultura organizacional adversa sufren de altas tasas de rotación. Muchas empresas en la industria del consumo y ventas tienden a reemplazar constantemente a sus empleados debido a que son considerados como sustituibles. Los resultados de esta práctica al final se manifiestan en las pérdidas de ganancias. La Employment Policy Foundation estima que le cuesta a una compañía un promedio de \$ 15,000 cada vez que un empleado deja a la organización (Comen, Stebbins , & Frohlich, 2016). Olivia Morales (2005) menciona que existen inconvenientes que se generan durante la fusión de dos compañías. Cuando colisionan dos culturas distintas, e inclusive si ambas empresas pertenecen a la misma industria, sus valores y filosofías son distintas. Un caso de fusión es el de Kraft Foods Group y H.J Heinz Holding Corporation, conglomerado ahora conocido como Kraft Heinz. Muchos empleados expresaron a través de Glassdoor que la fusión tuvo un impacto negativo en la cultura de la compañía. La unificación resultó en despidos masivos y cierres de plantas en Estados Unidos. Un ex empleado manifestó que los líderes corporativos de Kraft Heinz realmente no respetan ni se preocupan por sus empleados y que solo les importa la rentabilidad generada a costa de ellos (Comen, Stebbins , & Frohlich, 2016). Por lo tanto, “los problemas de imagen” existen en “aquellas empresas que no son capaces de comunicar una estrategia unificada” (Morales O. , 2005, pág. 114). Debido a esto, la calificación promedio de Kraft Heinz emitida por

sus propios colaboradores fue de 2.6 estrellas de cinco, una de las calificaciones más bajas otorgadas a una compañía en ese año en Estados Unidos (Comen, Stebbins , & Frohlich, 2016).

Figura 4

Figura 4 Características de las culturas empresariales



Nota. La cultura organizacional de una empresa puede encajar en cinco categorías según el artículo publicado en Inc por John Eades (2018) el cual está basado en estudios a organizaciones.

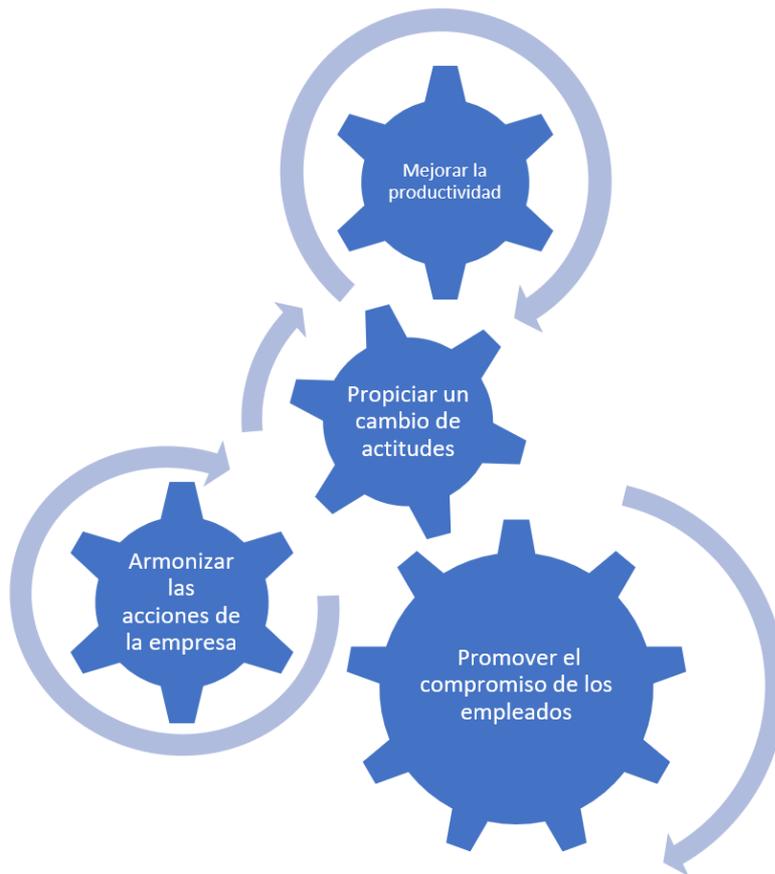
Fuente: Eades (2018)

Examinemos aquellos puntos que conforman a una cultura de elite, una cultura organizacional donde todos prosperan. En primera instancia, es prioritario que la organización transmita los valores corporativos a cada miembro del equipo. Creando una cultura de valores identitarios de la empresa bajo los cuales se rige su filosofía. Estas son compañías donde las oportunidades de superación se basan en las

habilidades y capacidades que demuestran los colaboradores y no en favoritismos. Estas culturas tienden a entrenar a sus empleados capacitándolos para que sigan expandiendo sus conocimientos. En estas culturas elites, la comunicación es motivadora, “esta motivación puede estar ligada al estilo de liderazgo y a sentimientos de lealtad” (Morales O. , 2005) arrojando resultados provechosos. Suján Patel (2015) dice que “when you get the company culture right, great customer service and a great brand will happen on its own”. Según Patel, la compañía debe contratar a sus empleados teniendo en cuenta el ajuste cultural, estableciendo cuál es la cultura de la empresa, y encajando en esa cultura a los nuevos talentos. Esto promueve la cultura organizacional y prevé empleados felices, lo que finalmente se traduce a clientes satisfechos. Morales también agrega que “la mejor estrategia de negocio es crecer a través de iniciativas que van a la par con los valores de la marca y que son ampliamente compartidos por los empleados” (2005). Patel (2015) pone como ejemplo a la compañía Warby Parker, una empresa que se dedica a la manufacturación y venta de lentes. El éxito de su cultura se le atribuye a que el equipo se dedica a la cultivación de esta mediante una actitud positiva y armoniosa. La compañía se encarga de organizar almuerzos, eventos y programas divertidos para los empleados. La empresa se asegura de que siempre haya eventos en donde no solo los colaboradores pasan momentos amenos, pero al mismo tiempo se estrechen las relaciones de los equipos los cuales trabajarán en conjunto de manera cordial y afable.

2.3. La comunicación interna

Adentrándonos en el tema de la comunicación como herramienta, es importante enfatizar que este es el único mecanismo que puede fomentar los lazos de confianza entre colaboradores y entidad. Por ende, es primordial tener en claro la imagen de la empresa, forjando una reputación sólida en la que se debe trabajar constantemente desde adentro. Para esto, según Nuria Saló, se debe contemporizar a la comunicación interna como ese elemento vital de “gestión de apoyo para los cambios transformacionales de la empresa” (2008), la comunicación interna es la savia de la entidad, por ende, su trascendencia. Por esta razón, la comunicación interna debe ser siempre efectiva y estar alineada con los valores, la misión y visión de la empresa.

Figura 5*Figura 5 Utilidades de la comunicación interna*

Nota. Como podemos ver, la comunicación interna está plenamente dirigida al personal de la empresa y esta sirve para encauzar a los colaboradores hacia un mismo objetivo.

Fuente: Brandolini, González y Hopkins (2009, pág. 25)

Los objetivos de la comunicación interna son, “armonizar, implicar, mejorar, y crecer” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, pág. 25). Teniendo en claro cuales son las metas de la organización y las estrategias que se han desarrollado para

alcanzarlas, la comunicación interna se convierte en el ingrediente fundamental que concibe una cultura y clima organizacional óptimo y por ende productivo.

Análogamente, la Comunicación Interna se vale de herramientas y canales para comunicar las actividades de la empresa. Existen varias clasificaciones de los canales de comunicación, estos pueden ser canales de acción (respuesta inmediata) o canales de difusión de información (recibimiento de información sin respuesta inmediata) (Brandolini, González y Hopkins, 2009, pág. 85). También existe otra clasificación para los canales de CI, estos pueden ser formales e informales, tecnológicos o tradicionales. Por ejemplo, las herramientas y canales tecnológicos que utilizan las compañías hoy en día son innovadores y sirven de base para la inclusión y la diversidad de los empleados siendo este uno de los principales objetivos de CI. Específicamente, a través de los canales tecnológicos como la base de datos interna a la que tienen acceso los colaboradores, los empleados de una organización están interconectados y participan en oportunidades de enlaces, foros de información, programas de mentoría, promociones y desarrollo profesional, e inclusive diversos eventos de voluntariado y responsabilidad social que la empresa este apoyando. Por otro lado, entre los ejemplos de herramientas tradicionales están los reportes anuales de la compañía; el código de ética empresarial, entre otros. Estos ejemplos ilustran las variadas maneras en que la comunicación interna es un eje central para toda entidad.

2.3.1. La comunicación interna y el manejo de información de Saudi Aramco.

En general, el público puede encontrar información sobre las empresas a través de las fuentes determinadas de información y a través de la opinión y percepciones compartidas por otros públicos. No obstante, las organizaciones también

distribuyen información competente y relevante sobre la entidad a los stakeholders. Tal es el caso de la compañía petrolera Saudi Aramco, la cual emite diferentes publicaciones para sus diversos públicos. Esta organización produce *The Arabian Sun*, un diario semanal de publicación interna que ofrece noticias y reportajes sobre eventos, noticias y convocatorias de la compañía, además de las actividades de los empleados y la comunidad. En suma, el objetivo del departamento de relaciones públicas de la petrolera con respecto a esta publicación, es proporcionar un periódico equilibrado e interesante para la fuerza de trabajo de la compañía, de tal modo que tres cuartos del diario destacan noticias vitales sobre las operaciones y desarrollos de proyectos de la organización, mientras que la cuarta parte del periódico brinda noticias y características sobre actividades comunitarias, deportes y eventos en los que participan los empleados y sus familiares (Saudi Aramco, 2019). A la vez esta publicación se imprime en dos idiomas, una edición en árabe para los empleados saudíes y una edición en inglés para el resto de los empleados extranjeros que trabajan para la organización multinacional. Asimismo, la compañía desarrolla el folleto *Facts & Figures*, un reporte anual estadístico en el que incluye las reservas de petróleo y gas, las cifras de producción para el cierre del año en cuestión, así como otras cifras y datos valiosos, y un breve resumen de los desarrollos de los principales proyectos en curso. El *Annual Review*, por otra parte, es un reporte más detallado sobre los aspectos más importantes en los que la empresa estuvo involucrada durante el año. Este es un compendio bastante extenso donde los principales directivos de la organización redactan y comparten su contribución para con la organización. Típicamente en este breviarío se encuentran comunicados de los altos mandos tales como el presidente y su junta directiva, así como también los diferentes avances de

otros departamentos en el organigrama de la entidad: avances tecnológicos, progresos comerciales, talento y potencial humano a través de los valores de la empresa y un reporte detallado de los números y cifras del año en cuestión (Saudi Aramco, 2019). El Facts & Figures es accesible electrónicamente a través de la página de internet de la compañía y sirve para informar a los públicos del desarrollo de la petrolera en el transcurso de un año, es importante compartir los éxitos de la compañía porque de esta manera hay transparencia y se fomenta la confianza con los stakeholders que en este caso abarcan a una nación de treinta millones de habitantes ya que la petrolera es una compañía estatal. Por otra parte, el Saudi Aramco Journal of Technology, es una revista de edición trimestral en la que la petrolera proporciona a las comunidades científicas y de ingeniería de la compañía un foro para el intercambio de ideas. Los artículos presentan información técnica enfocada en los avances en la industria de hidrocarburos. Además de poder acceder a estos artículos informativos de forma electrónica, la publicación periódica también se distribuye sin ningún costo al stakeholder a nivel mundial. De manera similar, la compañía emite el Dimensions International, otra revista trimestral en la que se hablan de las noticias que acontecen con respecto a la multinacional petrolera y petroquímica. Al ser esta una organización global con asociaciones internacionales, esta publicación está enfocada precisamente para este público de afiliados externos, clientes en el extranjero y también para los empleados de Saudi Aramco. Por otra parte, el departamento de relaciones públicas de la compañía también se encarga de llegar a otros stakeholders, como es el caso de la producción trimestral de la revista Panorama, también de la propiedad de Saudi Aramco, la cual es distribuida de forma gratuita a empleados de la compañía y las familias de estos. El objetivo de esta revista es el de promulgar la seguridad y la

precaución en contextos cotidianos. La seguridad es uno de los valores de esta compañía, y con esta revista se pretende instituir la importancia de este valor a los empleados y sus familiares. Para una compañía de explotación de recursos no renovables es de suma importancia asegurar a los públicos que la organización también se preocupa por el planeta del cual obtienen sus beneficios rentables. Es por esto por lo que la compañía comunica a los stakeholders sobre las medidas medioambientales que la empresa toma a través de Enviro News, un boletín emitido especialmente por su propio Departamento de Protección Ambiental. Muchos públicos activistas se informan de los métodos que la compañía utiliza para asegurar una mejor calidad del aire, el manejo marino, el manejo de residuos y la conservación del agua (Saudi Aramco, 2019). Los stakeholders de hoy en día tienen un alto grado de preocupación por el medioambiente, por ende, es importante que la organización comparta a través de la comunicación, qué programas realizan para reducir su huella ambiental. De esta manera la imagen de la empresa se muestra como una empresa responsable y con respeto y cuidado por la naturaleza. Con fines netamente culturales, Saudi Aramco también publica AramcoWorld, una revista cultural impresa seis veces al año con el objetivo de fomentar un mejor entendimiento intercultural. El propósito de la revista es el de ampliar el conocimiento de las culturas, la historia y la geografía árabe/musulmán y sus conexiones con Occidente. Esta revista es de excelente calidad, con contribuciones de periodistas y profesionales destacados de todo el mundo. Saudi Aramco en sus esfuerzos de expandir conocimiento sobre su cultura árabe, distribuye la edición impresa sin ningún costo a un número limitado de lectores interesados en todo el mundo; aquellos interesados, simplemente deben llenar una solicitud y a cambio reciben una revista de calidad que puede compararse como las publicaciones

que realiza National Geographic. Saudi Aramco también ha publicado varios libros sobre diferentes temas que van orientados a intereses de diferentes stakeholders, entre los libros de Aramco tenemos: Ports & Terminals Rules Regulations and General Information, Manifa, 80 Years in Photographs, Birds of the Eastern Province, Biotopes of the Gulf, Energy to the World: The Story of Saudi Aramco, The Amazing Journey.

En resumen, es importante tener en claro los segmentos en los que los públicos se encuentran porque de esta manera la compañía puede usar estrategias que apunten a cada grupo específico de stakeholders, utilizando los canales y herramientas específicas. De tal forma que la información brindada sea objetiva y puntual bajo los parámetros de la organización para que los receptores acojan un mensaje propio sobre la entidad propulsando su imagen en base a sus valores y cultura.

2.4.La auditoría de comunicación interna

Entendemos como auditoría de la comunicación al “proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Downs, 1988; Hamilton, 1987). Asimismo en el compendio Medición y Evaluación expone que la parte inicial de una auditoría es:

La evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. (Álvarez Nobell, 2011)

Esta auditoría es bastante completa, porque abarca todo tipo de comunicaciones, desde ilustraciones, hasta las acotaciones y críticas diarias de los empleados. De igual importancia, la auditoría evalúa la percepción que tienen los colaboradores sobre los mandos altos y medios. La segunda parte del proceso de la auditoría se enfoca en el análisis de los resultados y en base a esto se desarrollan recomendaciones para mitigar las falencias de la Comunicación Interna, de esta forma se rehabilita el sistema en vías de un mejor clima organizacional.

La auditoría sirve para medir la efectividad de la comunicación y su objetivo principal es mejorar la comunicación organizacional. Federico Varona (2012), señala cuatro blancos aún más específicos:

1. Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación empresarial.
2. Evaluar las formas y modalidades usadas en la comunicación interna.
3. Evaluar los intereses creados que distorsionan las comunicaciones internas.
4. Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de distorsión que exista en la empresa (pág.11).

Por otro lado, cuando se haya programado la auditoría, se debe anunciar a los empleados de que se trata el estudio para evitar temores y aprensiones que puedan inhibir este proceso que solo busca aprender de las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que corre la empresa en su área de comunicaciones. Recíprocamente, Sandra Parrilla (2016), describe varias formas de realizar las auditorías, se lo puede hacer de manera escrita mediante cuestionarios cerrados o abiertos, y se lo puede realizar de forma individual o grupal. Dependiendo de la manera en que se lo realice, las técnicas y resultados serán de tipo cuantitativo o cualitativo. En suma, es recomendable realizar una investigación mixta para obtener una mejor significación del estudio. Parrilla también desglosa los beneficios que una Auditoría de la Comunicación Organizacional puede proporcionar a la entidad:

Figura 6

Figura 6 Beneficios de la auditoría de comunicación interna



Fuente: Parrilla (2016)

En conclusión, la Comunicación Interna y su manejo cuidadoso es prioridad para cualquier empresa sin importar su tamaño. La auditoría de la comunicación puede ser de gran ayuda para examinar las comunicaciones formales e informales que ocurren dentro de la organización. De esta manera se puede comprobar la eficiencia de las estrategias que se han ido aplicando, caso contrario se desarrollará otro plan comunicacional mejorado que pretende corregir las fallas internas. Por último, los beneficios de una buena auditoría son múltiples, desde la integración de los empleados a la compañía, al tenerlos al tanto de la toma de decisiones e implementaciones lo cual les genera un sentimiento de pertenencia. En síntesis, esto crea un ambiente sano de trabajo en equipo, convirtiendo a los colaboradores en defensores de la marca, restableciendo el compromiso de la empresa con los empleados y estos respondiendo análogamente a la entidad.

2.5. La comunicación global: comercial e institucional

Es responsabilidad de la compañía gestionar su imagen y comunicar o transmitir esta imagen benévola a sus públicos. Aunque es imposible gobernar las percepciones del “entorno” (Capriotti, 2013, pág. 70) sobre la organización, la compañía debe trabajar constantemente en “analizar los componentes comunicativos propios y los elementos comunicativos del entorno, que puedan afectar directa o indirectamente la imagen de la empresa”, para así pulir su perfil y sobrellevar posibles crisis de imagen y reputación. Capriotti señala que las organizaciones trabajan en su imagen corporativa “para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización”. Esto lo realizan metódicamente, estableciendo estrategias de acción y comunicación. La empresa expresa su existencia a través de su “conducta corporativa” y su “acción comunicativa”. Capriotti menciona que “para los públicos de una entidad, la conducta de la empresa implica lo que ellos perciben que la organización hace o deja de hacer” (pág. 72), es decir, inclusive cuando una empresa se comporta pasivamente, esta ya es una posición que los stakeholders percatan. Capriotti añade que existen tres tipos de conductas de las organizaciones: la conducta interna, conducta comercial y conducta institucional.

2.5.1 Conducta interna.

La conducta interna es la manera de operar de la empresa internamente y esta es directamente apreciada por los talentos de la compañía; su hacer y decir interno, su clima organizacional. Dependiendo de la situación interna de la empresa, los trabajadores exteriorizaran positiva o negativamente el tipo de cultura que esta

entidad posea. En este sentido los trabajadores se convierten en embajadores de la compañía.

2.5.2 Conducta comercial.

La manera propia de realizar negocios es la conducta comercial de una empresa y esta es experimentada a través del trato a sus clientes, socios y proveedores. Según Capriotti (2013, pág. 77), la conducta comercial se manifiesta en dos maneras. En primer término, a través de la elaboración de sus productos y servicios. Y en segundo término a través de cómo la compañía despacha dichos bienes a sus clientes.

2.5.3 Conducta institucional.

“Son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político o económico, que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad” (Capriotti, 2013, pág. 80). La conducta institucional es aquella en la que la empresa expresa sus obligaciones para con la comunidad y el medio ambiente. Es a través de esta conducta y su responsabilidad social que se aprecian ciertos valores corporativos que la empresa dice tener.

2.6. Auditoría de comunicación y clima laboral Saudi Aramco

2.6.1. Prediagnóstico.

Saudi Aramco es la compañía petrolera estatal del Reino de Arabia Saudita. Esta es una empresa global de petróleo y productos químicos totalmente integrada con más de 80 años en el mercado. La entidad es líder mundial en exploración, producción, refinación, distribución y comercialización de hidrocarburos. La infraestructura de producción de petróleo y gas de Saudi Aramco lidera la industria en escala de producción, confiabilidad operativa y avances técnicos. Sus plantas y las personas que las manejan los convierten en el mayor exportador mundial de petróleo crudo, produciendo aproximadamente uno de cada ocho barriles del suministro mundial de petróleo. Saudi Aramco gestiona 261.1 mil millones de barriles de reservas probadas de petróleo crudo y condensado convencionales. Su producción diaria promedio de crudo es de 10.2 millones de barriles por día (bpd). Además, administran reservas de gas natural de 297.6 trillones de pies cúbicos estándar.

La organización tiene su sede en Dhahran, Arabia Saudita. Actualmente emplean a más de 65,000 trabajadores de manera directa. La compañía también posee múltiples empresas subsidiarias en todo el mundo con filiales en China, Egipto, Japón, India, los Países Bajos, la República de Corea, Singapur, el Reino Unido y Estados Unidos.

2.6.1.1. Historia.

Saudi Aramco remonta sus comienzos a 1933 cuando se firmó un acuerdo de concesión entre Arabia Saudita y la Standard Oil Company of California (SOCAL). La compañía subsidiaria California Arabian Standard Oil Company (CASOC), fue

creada para administrar el acuerdo. Las perforaciones tuvieron comienzo en 1935 y finalmente en 1938 se inicia la producción comercial de petróleo. A finales de la década de 1940 la compañía crece vertiginosamente alcanzando hitos de producción de petróleo sin precedentes. En esta década la compañía es renombrada Aramco (Arabia American Oil Company), y su producción de petróleo crudo alcanza los 500,000 barriles por día en 1949. En 1950 se completan 1.212 kilómetros de oleoducto, el trans-árabe Tapline, el más largo del mundo. Tapline unió el este de Arabia Saudita con el mar Mediterráneo, reduciendo drásticamente el tiempo y el costo de exportar petróleo a Europa. En 1951 se descubrió en el Golfo Árabe el campo Safaniyah el cual resultó ser el campo petrolero en alta mar más grande del mundo, y en 1958 la producción de petróleo crudo de Aramco superó el millón de barriles producidos en un año. En 1962 alcanzaron otro hito de producción, cinco mil millones de barriles. En 1971, los envíos de petróleo crudo y productos derivados del petróleo desde la Terminal Marina Ras Tanura superaron por primera vez mil millones de barriles por año. En 1973 el gobierno saudí compró una participación del 25% de Aramco, adquiriendo un 60% de las acciones al año siguiente. En 1980 el gobierno saudita concluye la compra total de Aramco y ocho años después se estableció oficialmente la Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco), una nueva compañía que asumió todas las responsabilidades de Aramco. En 1989, Saudi Aramco comenzó su transformación de una empresa productora y exportadora de petróleo a una empresa petrolera integrada, con la formación de Star Enterprises, una empresa conjunta con Texaco de Estados Unidos. Esta asociación evolucionaría para convertirse en Motiva, inicialmente una asociación con Texaco y Shell hasta que en el 2017 Saudi Aramco se convierte en el único propietario de la refinería de petróleo

crudo más grande de América del Norte en Port Arthur, Texas. A lo largo de la década de 1990 la organización multiplicó gradualmente sus lazos y asociaciones en todo el mundo haciendo múltiples inversiones internacionales. En 1997 la compañía desarrolla POWERS, un simulador de yacimientos de alta resolución que modela y predice el rendimiento de yacimientos súper gigantes, este tuvo tanto éxito que inspiró una gama de software de simulación más potente y preciso. Al presenciar de primera mano las ventajas de los avances tecnológicos en el 2000 construyen el Centro de Investigación y Desarrollo (R&DC) en Dhahran. Este trabajo es la base de una red de centros de investigación en todo el mundo que hasta el día de hoy trabaja en avances para aumentar descubrimientos, reducir costos, mejorar la seguridad y proteger el medio ambiente. En el 2010 Saudi Aramco presentó su propia tecnología de simulación de yacimientos de celdas inigualables GigaPOWERS, y seis años después, TeraPOWERS, tecnologías de simulación de depósitos. A principios de la década de 2000, emprenden su visión de convertirse en la principal empresa integrada de energía y productos químicos del mundo al diversificar su línea de negocios y productos. Hoy sus productos incluyen desde no metálicos y de crudo a productos químicos, expandiéndose más allá de los mercados tradicionales y los usos del petróleo y el gas, invirtiendo en nuevas soluciones tecnológicas para lograr una producción y un consumo de productos más limpios y eficientes con combustibles de alto rendimiento.

2.6.1.2. Misión.

Hoy continuamos cumpliendo con nuestra misión principal de suministrar energía de manera confiable al Reino y al mundo, y continuamos progresando para convertirnos en la principal empresa integrada de energía y productos químicos del mundo, un refinador superior y un creador de tecnologías energéticas.

2.6.1.3. Visión.

En el 2020, Saudi Aramco es la compañía integrada de energía y productos químicos líder en el mundo, enfocada en maximizar los ingresos, facilitar la expansión sostenible y diversificada de la economía del Reino y permitir un sector energético saudita competitivo y dinámico a nivel mundial.

2.1.4. Valores.

2.6.1.4.1. Excelencia.

En Saudi Aramco, la excelencia se traduce en todos los aspectos de nuestro lugar de trabajo. Es nuestro compromiso personal y grupal hacer lo que hacemos bien. Estamos motivados en obtener los mejores resultados y somos ágiles para enfrentar nuevos desafíos. Como empresa, impulsamos la excelencia al establecer objetivos desafiantes, recompensar el rendimiento superior, comprometernos a desarrollar a nuestra gente, alentar la innovación, la creatividad y la diversidad de pensamiento, y fomentar el trabajo en equipo y la comunicación abierta.

2.6.1.4.2. Seguridad.

La seguridad es una parte integral de la cultura de Saudi Aramco. Nos comprometemos a proporcionar un entorno de trabajo seguro y respetuoso para todos con procedimientos y políticas de seguridad dentro de la compañía y la comunidad de la organización. Definimos la seguridad como protegernos a nosotros mismos, proteger a los demás y proteger nuestro futuro.

2.6.1.4.3. Integridad.

La integridad de los negocios en Saudi Aramco se basa en los estándares éticos de nuestros empleados en nuestras operaciones diarias. La integridad es un

activo valioso, es nuestra reputación y la base de la integridad corporativa es la integridad personal. Tratamos a las personas con justicia y respeto, aceptamos la diversidad y aceptamos las diferencias y no toleramos la mala conducta.

2.6.1.4.4. Ciudadanía.

No importa en qué parte del mundo estamos haciendo negocios, es importante ser conocido como un buen ciudadano corporativo y ser una influencia positiva dentro de las comunidades. Como empresa global en Arabia Saudita, tomamos este papel en serio. Definimos la ciudadanía como un catalizador del crecimiento económico, demostrando responsabilidad social, apoyando a nuestras comunidades y sirviendo como modelos a seguir para construir relaciones sólidas con nuestros clientes y socios.

2.6.1.4.5. Responsabilidad.

Responsabilidad significa que todos los empleados de Saudi Aramco asumen la responsabilidad de sus acciones para cumplir los objetivos corporativos. La responsabilidad para lograr los objetivos comerciales generales de la compañía comienza con las metas y objetivos descritos por el presidente y CEO para las líneas comerciales de la compañía y se extiende por toda la compañía. Nuestros empleados colocan la autoridad donde reside la responsabilidad, cumplen los compromisos y buscan y brindan comentarios constructivos.

2.6.1.4.6. Filosofía.

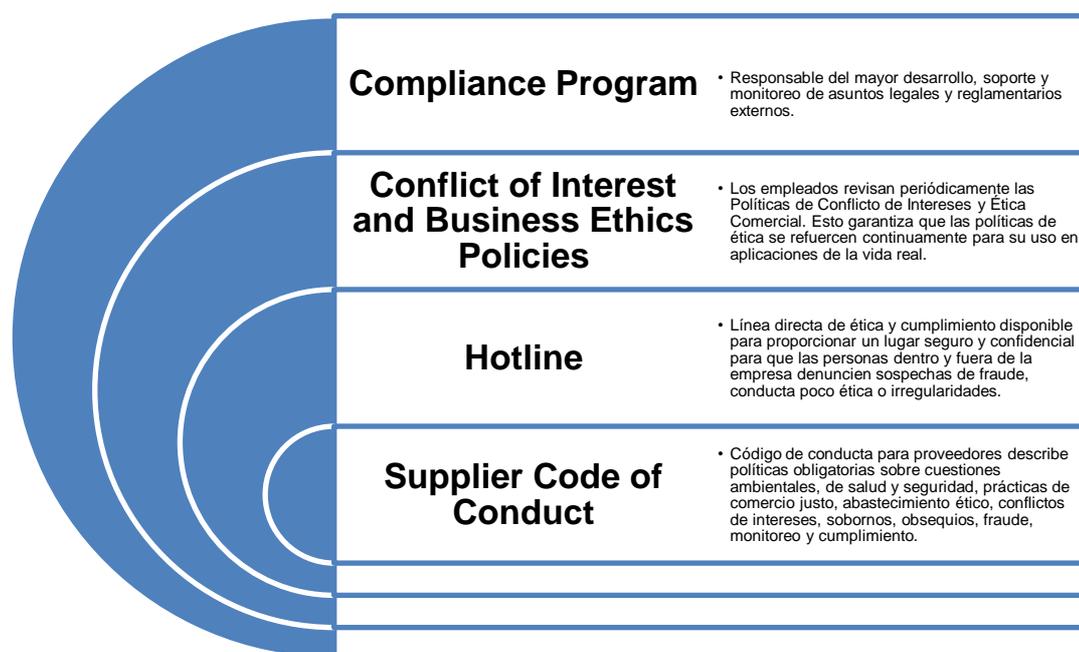
Nuestro comportamiento es lo que nos define; como empresa, como empleados, como personas. Todo lo que hacemos está anclado en nuestros valores corporativos: ciudadanía, seguridad, responsabilidad, excelencia e integridad. Al vivir

nuestros valores y prácticas comerciales sólidas logramos consistentemente altos niveles de rendimiento y eficiencia, brindando valor no solo para nuestra empresa, sino también para nuestros clientes, socios y las comunidades en las que operamos.

2.6.1.4.7. Normas.

Figura 7

Figura 7 Programas de cumplimiento, ética y apoyo para los trabajadores de Saudi Aramco



Fuente: Saudi Aramco (2018)

2.6.1.4.8. Comportamientos.

Los diferentes departamentos de la compañía realizan actividades para celebrar a sus empleados. Por ejemplo, el ITC del área de Training and Developing realiza el Northern Area Industrial Training División Gathering Day. Un día donde los aprendices tienen libre. Ese día los instructores, coordinadores, directores y

supervisores compiten en diferentes deportes y actividades lúdicas. Además, comparten un almuerzo de comida variada tradicional saudí y occidental. Entre otros comportamientos que ocurren; al final del mes, ciertos coordinadores traen cajas de donuts que comparten con sus compañeros de trabajo.

Asimismo, café y té es provisto gratuitamente por la compañía en todos los departamentos. De igual forma, los aprendices celebran su pasión por el balompié al participar en el Director's Cup Tournament, torneo que dura dos meses. Cuando alguien se jubila, la compañía proporciona un presupuesto para realizar una reunión de despedida realizada en la oficina, invitando a todos los compañeros del departamento. El ITC posee un gimnasio para los empleados. También, la compañía provee transportación gratis, buses de la compañía llevan a los trabajadores desde sus casas en el complejo habitacional de la empresa hasta las plantas, refinerías, puertos y oficinas.

2.6.1.4.9. Conclusiones.

En el Medio Oriente las culturas corporativas amalgaman una serie de influencias, algunas son útiles para las organizaciones, otras son más bien nocivas. Un ejemplo de esto último es la “wasta”, que es la práctica de usar un apellido o conexiones personales para impulsar el avance profesional. Los empleados con wasta generalmente no se esfuerzan, no obstante, reciben promociones, incluso si han hecho poco o nada para ganar la recompensa. Los empleados que no tienen wasta son testigos de fuerzas laborales bifurcadas que causan baja moral y pérdida de productividad. En pocas palabras, la wasta es un desperdicio de energía, ideas y capital humano.

2.6.1.4.10. Identidad visual.

La marca Saudi Aramco consta de una fusión de texto e imagen; explosión de energía bloqueados en una configuración especial que no puede ser alterada.

Figura 8

Figura 8 Identidad visual de la organización Saudi Aramco



Nota. La palabra Aramco, Saudi Aramco, el emblema y su slogan Where energy is opportunity, son marcas comerciales registradas de la compañía petrolera de Arabia Saudita.

Fuente: Saudi Aramco (2019)

2.6.1.5. Mapa de públicos interno.

Tabla 1

Tabla 1 Matriz de públicos internos de Saudi Aramco 2019

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
Upstream Business Line	Exploration	Departamento de operaciones de exploración en todo el Reino, enfocado en complejos depósitos en tierra y alta mar y áreas	- Aramco email - Llamadas telefónicas

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		fronterizas en el Mar Rojo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
	Petroleum Engineering	Centro de investigación avanzada del Centro de Ingeniería de Exploración y Petróleo (EXPEC ARC) donde equipo de ingenieros petroleros y geocientíficos trabajan en la construcción de sofisticados programas informáticos de simulación de yacimientos en 3D, resolviendo problemas complejos de producción de yacimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
Upstream Business Line	Drilling	Departamento encargado de las operaciones de perforación tanto en tierra como en alta mar, desde el Golfo Árabe hasta el Mar Rojo. Su misión es perforar y reparar de manera segura pozos de petróleo y gas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
	Oil and Gas Operations	Gestiona las plantas de separación de gas y petróleo en tierra y en alta mar, plataformas, pozos, instalaciones de manejo de crudo húmedo e instalaciones de inyección y estabilización de agua y mantiene todos los campos de gas en la región.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
			<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Upstream Business Line	Unconventional Resources	Programa de gas no convencional donde evalúan, desarrollan y producen gas a partir de formaciones de lutitas y arenas compactas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - IPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
	Upstream Research and Development	El Centro de Desarrollo Profesional Upstream (UPDC) entrena profesionalmente a los nuevos empleados en nueve disciplinas: perforación, ingeniería de	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		instalaciones, geología, geofísica, petrofísica, ingeniería de producción, ingeniería de yacimientos, recursos no convencionales y computación.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Downstream Business Line	Refining & NGL Fractionation	Proyecto compuesto por una refinería y una terminal. Se espera que la refinería y la terminal realicen procesos de hidrotratamiento de nafta; el proceso de reforma de la regeneración de catalizador continuo aromático (CCR) para producir aromáticos; el proceso de isomerización C5 / C6 para la producción de gasolina; el proceso ParamaX para la producción de para xileno y benceno; y el hidro tratador de desulfuración de gasóleo	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		Prime-D para la producción de diésel con contenido ultra bajo de azufre (ULSD).	
Downstream Business Line	Marketing, Supply & Joint Venture Co-ordination	La coordinación de comercialización, suministro y empresa conjunta en Saudi Aramco planifica y programa la producción de petróleo crudo, gas y LGN y productos refinados. También coordina las actividades de diversos equipos operativos, de mantenimiento y de gestión de proyectos mientras resuelve los problemas operativos que afectan las operaciones de producción y ductos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Downstream Business Line	Power Systems Engineering Department (PSED)	PSED apoya a los departamentos de operaciones y planificación de Power Systems. También es el único responsable de la	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>gestión de todos los sistemas de Protección y Control, Automatización y aplicaciones de Smart Grid. Apoya el Programa de Proyectos de Capital de Saudi Aramco, desempeña un papel clave en proyectos de cogeneración de empresas conjuntas y proyectos de energía renovable. PSED también pone a prueba nuevas tecnologías y lleva a cabo estudios de evaluación del sistema de energía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
<p>Downstream Business Line</p>	<p>Power Systems Planning Department (PSPD)</p>	<p>PSPD está asociado con las principales empresas de servicios públicos del Reino y optimiza la cadena de valor de energía e impulsa ideas que hacen que todo el sector sea más sostenible y eficiente. Además de evaluar la demanda de energía del Reino a largo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>plazo, optimiza la utilización de la mezcla de combustible a través de los mejores escenarios de despacho, y entrega políticas de planificación y pautas de consumo de combustible que se centren en la mejora continua de utilización de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
<p>Downstream Business Line</p>	<p>Power Systems Renewables Department (PSRD)</p>	<p>Equipo multidisciplinario de profesionales que explora tecnologías de energía renovable con el objetivo final de conservar el consumo de combustibles de hidrocarburos de alto valor en el Reino. El equipo también está buscando formas de producir energía limpia a través del desarrollo de parques solares y parques eólicos, ayudando a satisfacer la demanda de energía del Reino, proteger el medio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		ambiente y crear oportunidades de trabajo.	
Technical Services Business Line	Engineering Services: Los servicios de ingeniería están formados por equipos con responsabilidades clave:	Planificación ambiental Son consultores ambientales internos para los departamentos de Saudi Aramco que promueven programas e iniciativas que garantizarán que se cumplan las normas y estándares ambientales. Planificación de instalaciones Trabajan en planificación vital para garantizar la entrega exitosa de proyectos a gran escala, realizan estudios de viabilidad y los presenta al comité de gestión.	- Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - IPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Technical Services Business Line	Engineering Services: Los servicios de ingeniería están formados por	Sistemas de Procesos y Control Equipo interno de consultoría que brinda soporte en procesos y	- Aramco email - Llamadas telefónicas

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
	equipos con responsabilidades clave:	sistemas de control en proyectos en curso.	<ul style="list-style-type: none"> - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave
		<p>Inspección</p> <p>Ejecutan funciones de inspección que abarcan las adquisiciones, construcción y operaciones globales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Cartelera - Boletines
		<p>Departamento de Programa de Capital y Eficiencia</p> <p>Incluye la gestión de proyectos, gestión de riesgos, planificación, estimación, programación y previsión.</p>	
<p>Technical Services Business Line</p>	<p>Project Management</p>	<p>Supervisan todo el ciclo de vida de megaproyectos; ya sea la refinería de petróleo más grande del mundo; los gasoductos que cruzan toda una región, o las</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>nuevas viviendas para miles de empleados. También apoya al gobierno de Arabia Saudita mediante el desarrollo de programas que fomenten la innovación y fortalezcan la educación especialmente en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
<p>Technical Services Business Line</p>	<p>Materials Supply</p>	<p>Su función es supervisar las compras y la cadena de suministro para todos los negocios en Saudi Aramco, asegurándose de que todos los materiales y servicios adquiridos a través de fabricantes, proveedores y contratistas cumplan con estándares de alta calidad y precios competitivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
Finance, Strategy & Development Business Line	New Business Development Estos departamentos conforman el desarrollo de nuevos negocios:	El Departamento de Evaluación Trabaja con las áreas de negocios ascendentes y descendentes para desarrollar perspectivas sobre infraestructura y servicios.	- Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave
		Departamento de Estructuración y Emprendimientos Se ocupa de cualquier nueva empresa comercial que se encuentre fuera de las operaciones centrales tradicionales.	- iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Finance, Strategy & Development Business Line	New Business Development Estos departamentos conforman el	<u>El Departamento de</u> <u>Localización y Clusters</u> Utiliza la adquisición de bienes y servicios para crear nuevas empresas nacionales de fabricación y servicios.	- Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
	desarrollo de nuevos negocios:	<p>El Saudi Aramco Entrepreneurship Center (AEC)</p> <p>Apoya a los empresarios con capacitación, investigación y creación de redes, así como inversiones de capital a pequeña escala, incluidas incubadoras de empresas pequeñas y medianas.</p> <p>Equipo Saudi Aramco Energy Ventures (SAEV)</p> <p>Desarrolla relaciones con empresas de tecnología energética innovadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Finance, Strategy & Development Business Line	Human Resources	<p>La estrategia corporativa de Recursos Humanos se centra en cinco prioridades clave:</p> <p>1. Planificación estratégica de la fuerza laboral; ayudar a pronosticar las demandas de talento.</p> <p>2. Cultura de rendimiento; crear una</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>cultura basada en el mérito.</p> <p>3. Desarrollo de liderazgo; construir una nueva generación de líderes.</p> <p>4. Marca empleadora; mejorar la propuesta de valor de empleo.</p> <p>5. Agilidad organizacional; crear una organización ágil, receptiva y centrada en el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Finance, Strategy & Development Business Line	Finance	<p>El departamento de finanzas analiza todas las decisiones comerciales clave relacionadas con todo; desde la venta de petróleo crudo y productos refinados hasta el pago de contratistas y vendedores, la compensación y beneficios de los empleados y la gestión de activos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
			<ul style="list-style-type: none"> - Carteleras - Boletines
	Information Technology	El equipo de IT construye y administra el entorno de información para que la empresa obtenga fácilmente la información correcta a personal apropiado en el momento preciso, y al costo mínimo.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - IPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Finance, Strategy & Development Business Line	Public Relations y Communications	El Departamento de Relaciones Públicas es responsable de promover y mejorar la reputación corporativa enviando los mensajes correctos a las audiencias correctas; cuida la marca y ayuda a	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>promocionarla en todo el mundo. Además, promueve proyectos como el Parque Empresarial de Mujeres, la Ciudad Económica de Jazan y el Centro Rey Abdulaziz para la Cultura Mundial.</p> <p>El Departamento de Comunicaciones realiza las publicaciones internas, artículos externos, videos y gestiona sitios web de la empresa. Este es un equipo de escritores, editores, diseñadores gráficos, especialistas en gestión de eventos, camarógrafos, profesionales de medios digitales y sociales, especialistas en estrategias de comunicación y comunicación en crisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
Finance, Strategy & Development Business Line	Training & Development	Expande las oportunidades internamente a los empleados dándoles acceso a capacitación y desarrollo y preparándolos para convertirse en los expertos del futuro.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
	Office Services	Servicios de oficina apoya a la organización con tareas administrativas esenciales que ayudan a mantener los altos niveles de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
			<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Finance, Strategy & Development Business Line	Law	<p>Como parte de una organización global en constante expansión, el mandato del Departamento Jurídico incluye una amplia gama de temas altamente especializados.</p> <p>Cubriendo todo, desde transacciones comerciales, estructuración de inversiones, empresas conjuntas y actividades de fusiones y adquisiciones hasta propiedad intelectual, cumplimiento normativo, impuestos, comercio internacional, arbitraje y litigios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - IPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
Operations and Business Services Line	Aviation	<p>El Departamento de Aviación de Saudi Aramco, con sede en el Aeropuerto Internacional King Fahad en Dammam, brinda servicios de pasajeros a más de 24 ubicaciones en todo el Reino. Esto implica transferir capitanes de buques tanqueros, llevar a cabo operaciones de búsqueda y rescate, así como transferir pacientes y médicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
Operations and Business Services Line	Marine	<p>A través de los enormes tanques de almacenamiento y terminales de envío, Saudi Aramco suministra petróleo crudo, líquidos de gas natural (LGN) y productos refinados a clientes de todo el mundo. Cada año, miles de clientes llaman a nuestras terminales en Ras Tanura, Ju'aymah,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>Yambú ', Jiddah y Rabigh. Con la construcción del proyecto y la terminal de Jazan en el suroeste del Reino, este tráfico solo aumentará. Con la ayuda de potentes remolcadores y embarcaciones marinas, pilotos portuarios altamente capacitados dirigen y controlan el movimiento de los barcos petroleros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines
<p>Operations and Business Services Line</p>	<p>Safety & Industrial Security (S&IS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las Operaciones de Seguridad Industrial (ISO), que proporciona seguridad en instalaciones operativas y comunitarias. - El Departamento de Prevención de Pérdidas (LPD), que desarrolla políticas, guías y estándares de seguridad. - El Departamento de Protección contra Incendios (FrPD), que 	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - Ipad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
		<p>opera 45 estaciones de bomberos dedicadas a toda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La División de Servicios de Seguridad Corporativa (CSSD), que incluyen seguridad informática y servicios de investigación. - El Traffic Safety Signature Program (TSSP), que trabaja para mejorar la seguridad vial en todos los lugares donde opera Aramco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Boletines
<p>Operations and Business Services Line</p>	<p>King Abdul-Aziz Center for World Culture</p>	<p>Un hito nacional, el Centro honra una rica herencia árabe, conectando a los sauditas con su cultura y llevando las culturas del mundo al Reino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
			<ul style="list-style-type: none"> - Carteleras - Boletines
Operations and Business Services Line	Education	<p>Saudi Aramco Expatriate Schools (SAES), sirve a los hijos de los empleados y goza de una excelente reputación por el programa educativo estadounidense de alta calidad. En alineación con la misión de proporcionar a cada estudiante una educación excelente y así atraer y retener una fuerza laboral internacional, SAES emplea educadores altamente calificados, positivos, inspiradores, creativos, entusiastas, flexibles, apasionados, trabajadores profundamente dedicados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Público	Sub Público	Modo de Relación	Tácticas
Operations and Business Services Line	Community Services	Community Services opera y gestiona las comunidades residenciales de Saudi Aramco. Asimismo, gestiona los edificios, sus oficinas, las instalaciones recreativas y gastronómicas, las zonas verdes y campos deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aramco email - Llamadas telefónicas - Conversaciones entre colaboradores - Reuniones de personal clave - iPad Intranet - Disposiciones y comunicados impresos - Carteleras - Boletines

Nota. Cada línea de negocio es vasta e influyente en las operaciones de la multinacional. Todas las divisiones y sus departamentos desempeñan un rol crucial en el desarrollo y prosperidad de la organización.

Fuente: Saudi Aramco (2019).

2.6.2. Auditoria.

2.6.2.1. Objetivo general.

Evaluar el posicionamiento de la identidad corporativa dentro la compañía, analizando el sistema de comunicaciones interno de la entidad para así determinar el impacto y la efectividad de los canales de comunicación y su clima organizacional.

2.6.2.2. Objetivos específicos.

1. Comprobar si la identidad corporativa: misión, visión e identidad visual, es percibida de forma clara por los empleados.
2. Medir la eficacia de las herramientas de comunicación interna.
3. Examinar el tipo de comunicación y canales internos utilizado por los colaboradores.
4. Determinar el nivel de satisfacción de los empleados sobre el clima organizacional de la entidad.

2.6.2.3. Metodología.

Este estudio fue realizado a través del método cuantitativo. La herramienta utilizada fue un cuestionario tipo encuesta en el que se formularon 16 preguntas divididas en tres secciones: identidad corporativa, herramientas y canales de comunicación, y clima laboral.

2.6.2.3.1. Muestra.

Tabla 2

Tabla 2 Muestreo de Saudi Aramco 2019

Área	No de personas	%	No de encuestas
Upstream	17,475	27	67
Downstream	16,243	25	65

Área	No de personas	%	No de encuestas
Technical Services	12,989	20	60
Finance, Strategy and Development	6,981	11	31
Operations and Business Services	11,578	18	43
Total	65,266	100	266

Nota. Saudi Aramco emplea directamente a 65,266 talentos. La muestra que se obtuvo fue de 266 empleados. El alcance de la auditoria comprendió las cinco áreas de negocio de la petrolera. Elaborado por Espinoza (2019).

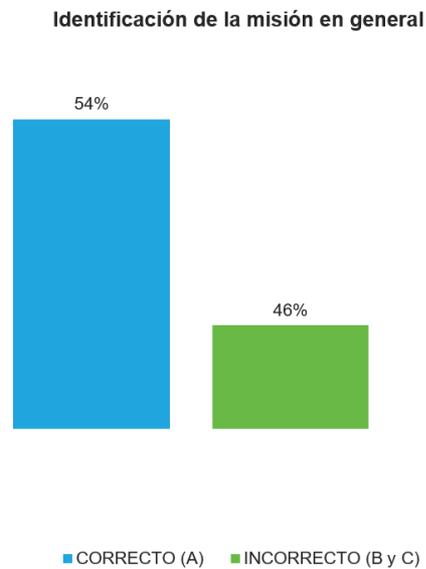
2.6.3.4. Preguntas y resultados.

1) *¿Cuál es la misión de Saudi Aramco?*

- A. Somos un productor líder de energía y productos químicos que impulsan el comercio mundial y mejoran la vida cotidiana de las personas en todo el mundo.
- B. Comercializar y distribuir de manera segura productos energéticos y petroquímicos y al mismo tiempo ofrecer servicios innovadores de valor agregado.
- C. En todas nuestras actividades, buscamos mostrar algunas cualidades fundamentales e inmutables: integridad, honestidad, tratar a todos con respeto y dignidad, luchar por la ventaja mutua y contribuir al progreso humano.

Figura 9

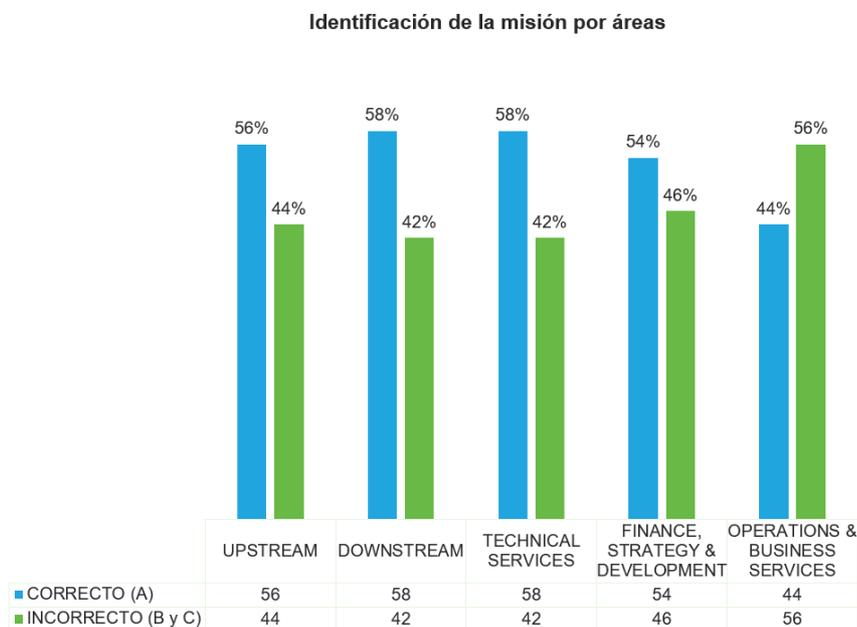
Figura 9 Derivación del sondeo de la misión en general



Nota. El 46% de la muestra ignoraba la misión de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 10

Figura 10 Derivación del sondeo de la misión por áreas



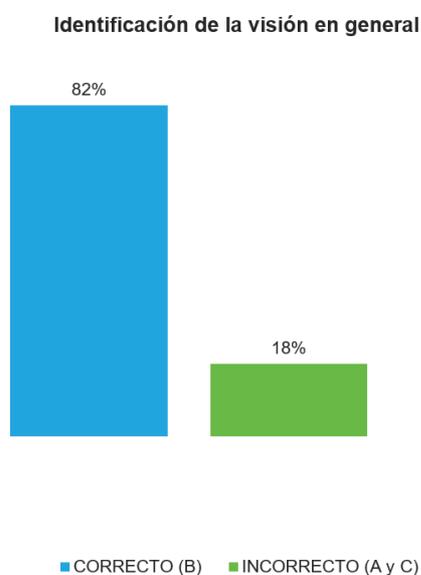
Nota. El gráfico representa la trascendencia de la misión en cada una de las cinco áreas de negocio de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

2) *¿Cuál es la visión de Saudi Aramco?*

- A. Marcamos la diferencia a través de nuestra gente, un equipo de profesionales dedicados, que valoran a nuestros clientes, cumplen nuestras promesas y contribuyen al desarrollo sostenible.
- B. Somos la compañía líder mundial de energía y productos químicos integrados, enfocados en maximizar los ingresos, facilitar la expansión sostenible y diversificada de la economía del Reino y permitir un sector energético saudita competitivo y vibrante a nivel mundial.
- C. Tener el mejor desempeño corporativo, operativo y financiero competitivo, mejorar y ser accesible, inclusivo y diverso.

Figura 11

Figura 11 Derivación del sondeo de la visión en general

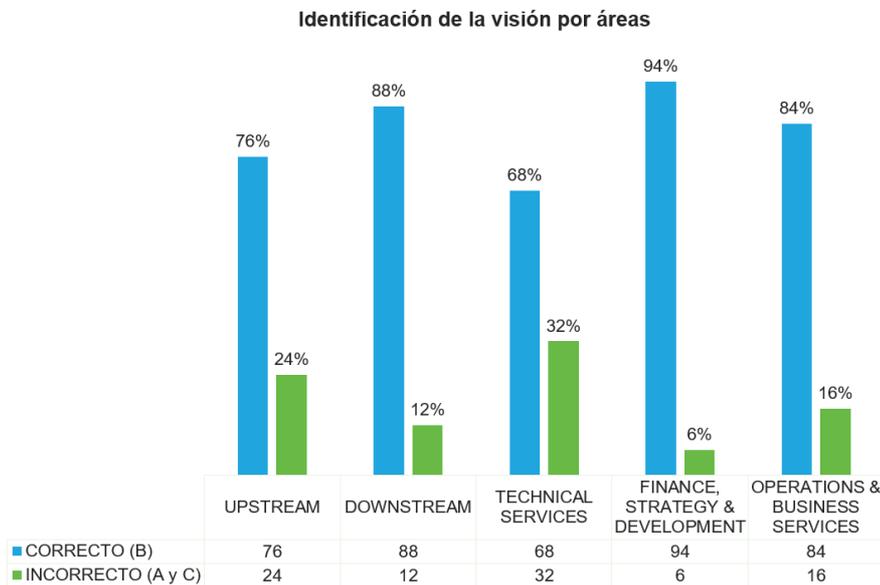


Nota. El gráfico representa la trascendencia de la visión en toda la empresa en 2019.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 12

Figura 12 Derivación del sondeo de la visión por áreas



Nota. El gráfico representa la trascendencia de la visión en cada una de las cinco áreas de negocio de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

3) *Seleccione los valores corporativos de Saudi Aramco*

A. Honestidad, Integridad, Respeto a las personas.

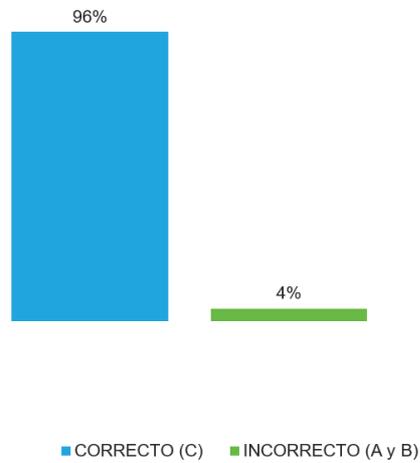
B. Seguridad, Respeto, Excelencia, Coraje, Un solo equipo.

C. Excelencia, Seguridad, Integridad, Ciudadanía, Responsabilidad.

Figura 13

Figura 13 Derivación del sondeo de los valores corporativos en general

Identificación de los valores corporativos en general

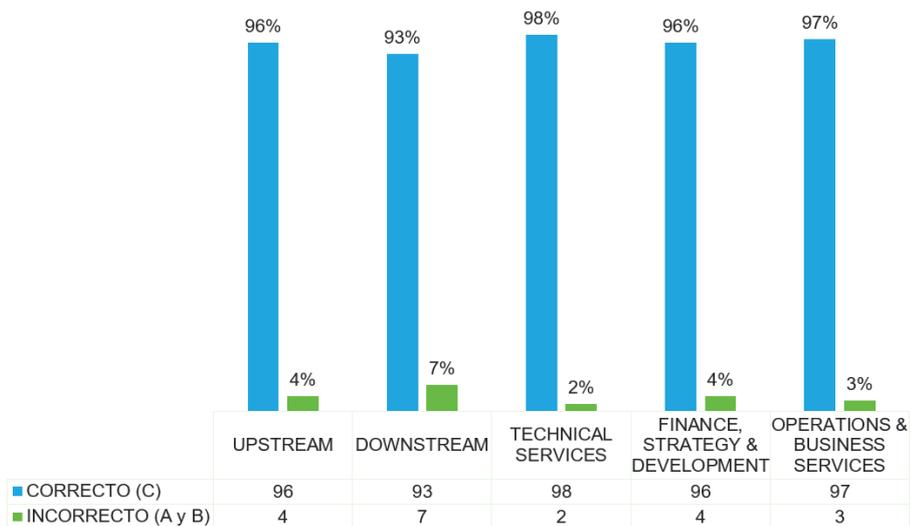


Nota. El gráfico representa la trascendencia de los valores en toda la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 14

Figura 14 Derivación del sondeo de los valores corporativos por áreas

Identificación de los valores corporativos por áreas



Nota. El gráfico representa la trascendencia de los valores en cada una de las cinco áreas de negocio de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

4) *Seleccione los colores corporativos de Saudi Aramco*

Figura 15

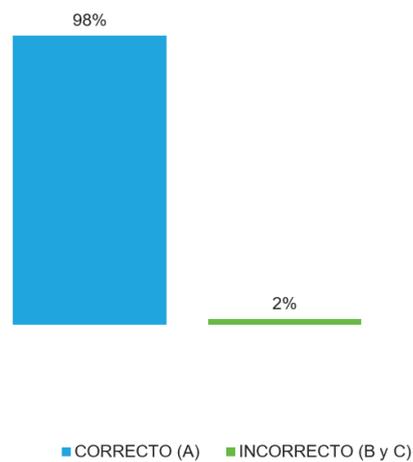
Figura 15 Opciones de colores corporativos (2019)



Figura 16

Figura 16 Derivación del sondeo de los colores corporativos en general

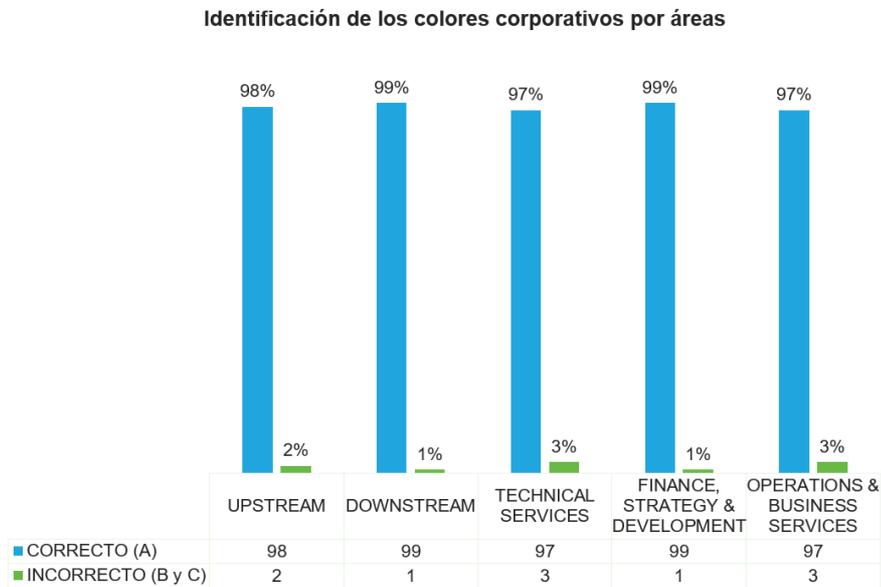
Identificación de los colores corporativos en general



Nota. El gráfico representa la trascendencia de los colores corporativos en toda la empresa en el 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 17

Figura 17 Derivación del sondeo de los colores corporativos por áreas



Nota. El gráfico representa la trascendencia de los colores corporativos en cada una de las cinco áreas de negocio de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

5) Seleccione el símbolo de Saudi Aramco

Figura 18

Figura 18 Opciones de símbolo (2019)

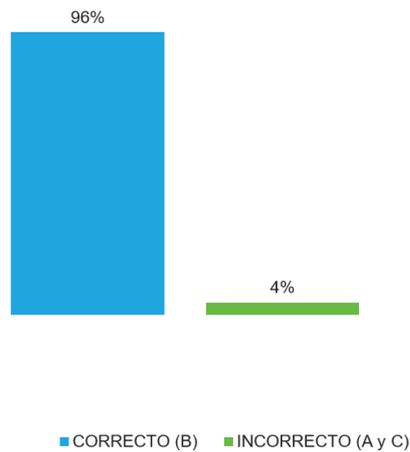


Nota. Las opciones presentadas durante la encuesta son emblemas de organizaciones reales. A le pertenece a la compañía SATORP y C es el símbolo de la Nghi Son Refinery and Petrochemical Limited Liability Company.

Figura 19

Figura 19 Derivación del sondeo sobre el símbolo corporativo en general

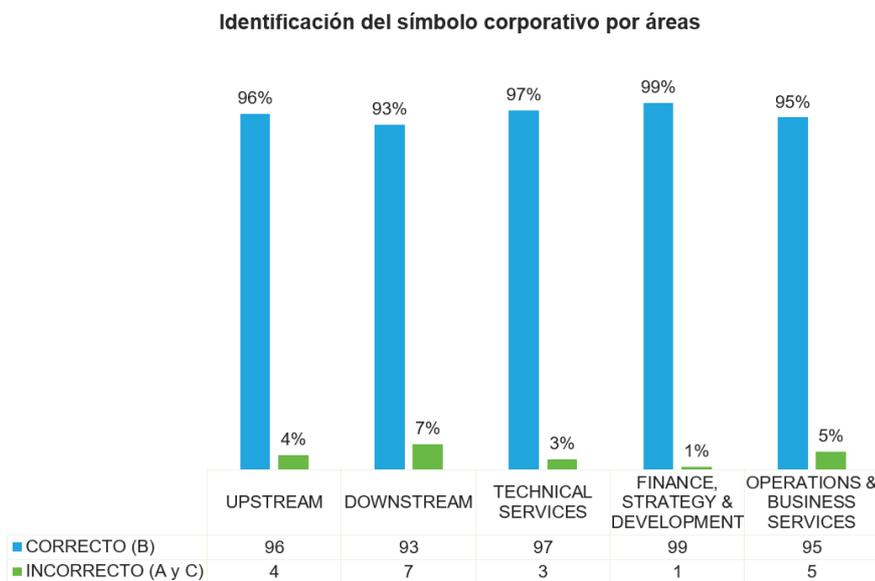
Identificación del símbolo corporativo en general



Nota. El gráfico representa la trascendencia del emblema de la organización en toda la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 20

Figura 20 Derivación del sondeo sobre el símbolo corporativo por áreas



Nota. El gráfico representa la trascendencia del emblema corporativo en cada una de las cinco áreas de negocio de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

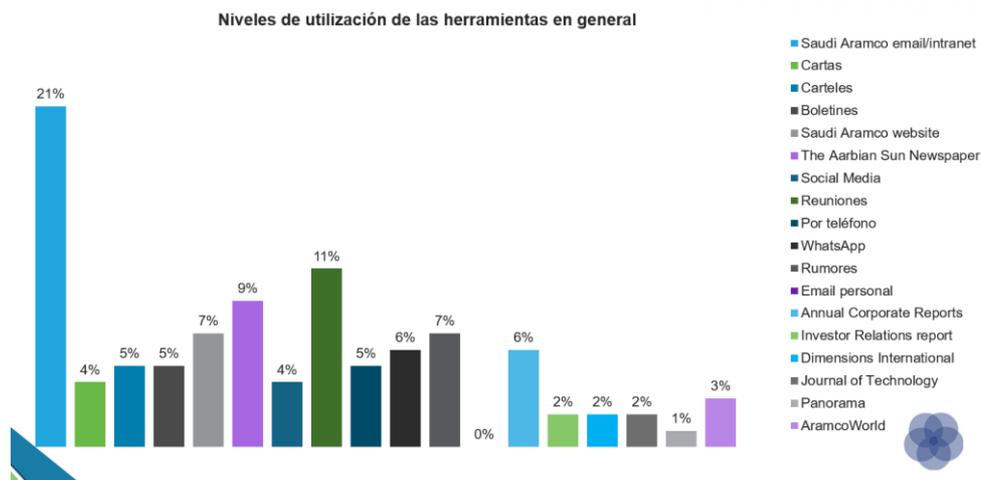
6) *¿A través de que herramientas se mantiene informado en su trabajo?*

- Saudi Aramco email (intranet)
- Cartas
- Carteles en la oficina
- Boletines mensuales
- Saudi Aramco website
- The Arabian Sun newspaper
- Social Media (Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook)
- Reuniones
- Por teléfono
- Mensajes (WhatsApp, Messenger, OTHER)
- Rumores
- Gmail, Yahoo mail, Hotmail, Otros

- Corporate reports
- Investor Relations report
- Dimensions International magazine
- Journal of Technology
- Panorama magazine
- Aramco World magazine

Figura 21

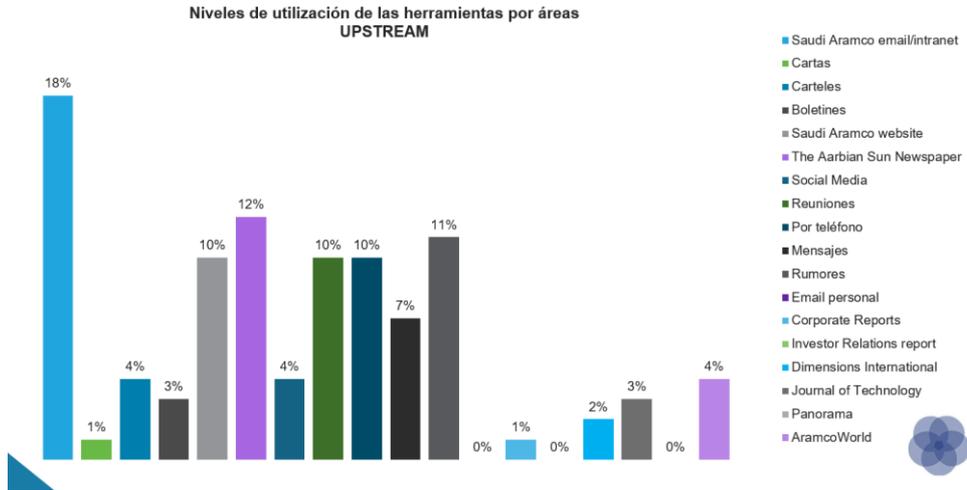
Figura 21 Tendencia de herramientas de comunicación en general



Nota. El gráfico representa la disposición de los trabajadores al uso de las herramientas de comunicación que posee la organización en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 22

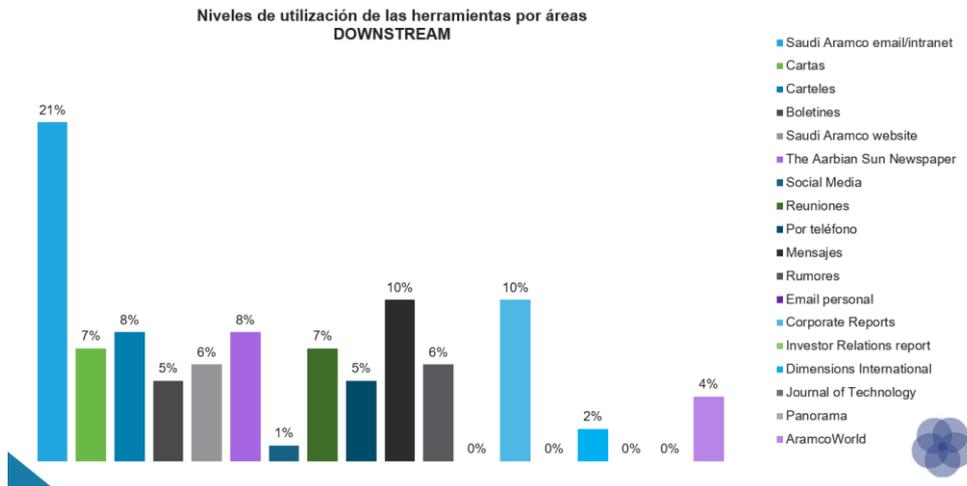
Figura 22 Tendencia de herramientas de comunicación en el área upstream



Nota. El gráfico representa la disposición de los trabajadores al uso de las herramientas de comunicación que posee la organización en el área upstream de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 23

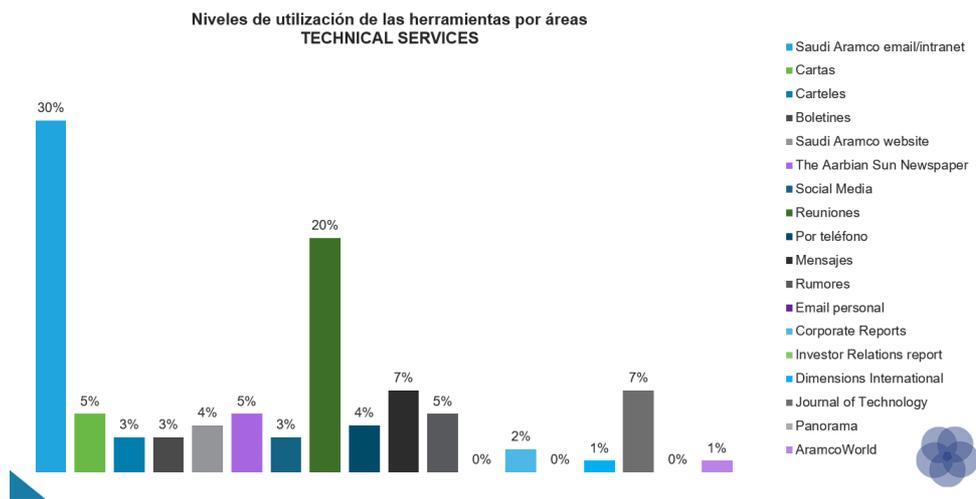
Figura 23 Tendencia de herramientas de comunicación en el área downstream



Nota. El gráfico representa la disposición de los trabajadores al uso de las herramientas de comunicación que posee la organización en el área Downstream de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 24

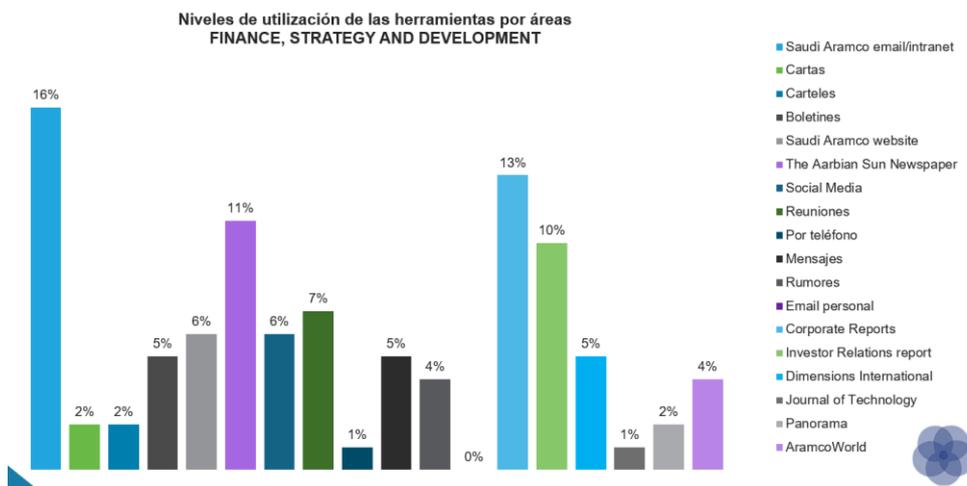
Figura 24 Tendencia de herramientas de comunicación en el área de technical services



Nota. El gráfico representa la disposición de los trabajadores al uso de las herramientas de comunicación que posee la organización en el área de technical services de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 25

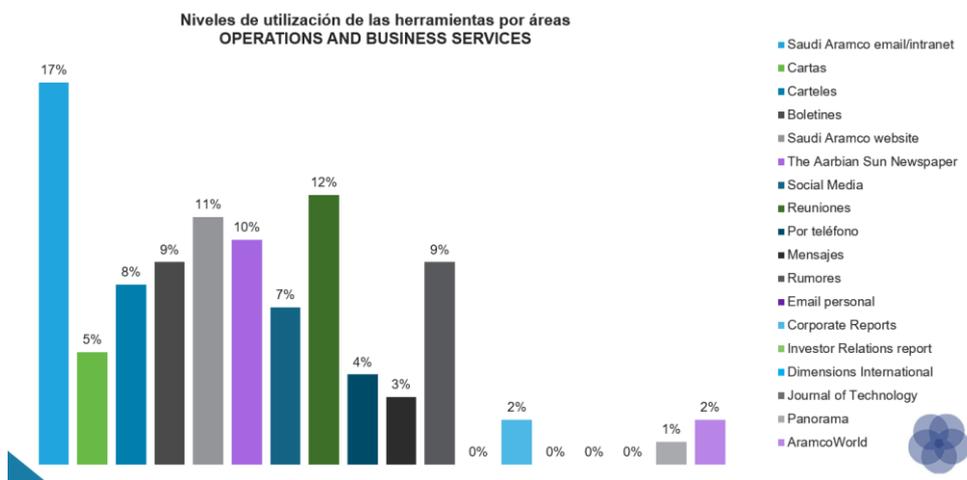
Figura 25 Tendencia de herramientas de comunicación en el área de finance, strategy and development



Nota. El gráfico representa la disposición de los trabajadores al uso de las herramientas de comunicación que posee la organización en el área de finance, strategy and development de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 26

Figura 26 Tendencia de herramientas de comunicación en el área de operations and business services

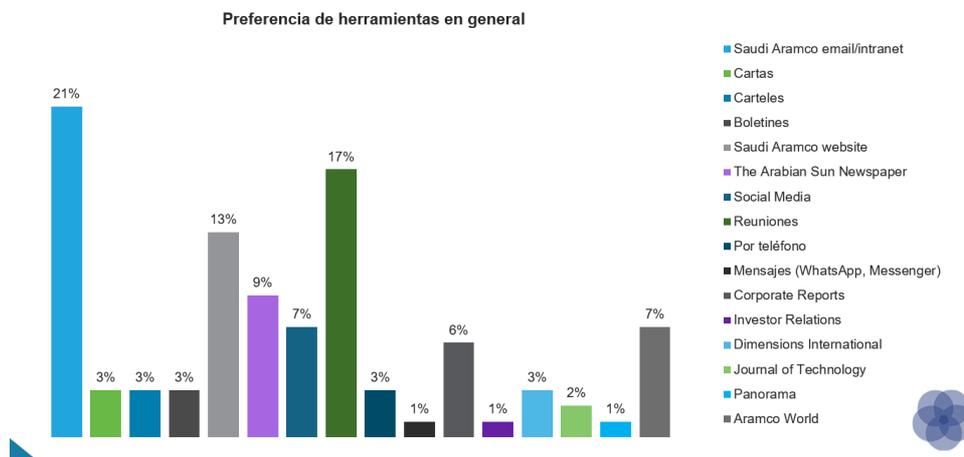


Nota. El gráfico representa la disposición de los trabajadores al uso de las herramientas de comunicación que posee la organización en el área de operations and business services de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

- 7) *¿A través de que medio desearía recibir más información y comunicaciones sobre la compañía?*
- Saudi Aramco email (intranet)
 - Cartas
 - Carteles en la oficina
 - Boletines mensuales
 - Saudi Aramco website
 - The Arabian Sun newspaper
 - Social Media (Twitter, LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook)
 - Reuniones
 - Por teléfono
 - Mensajes (WhatsApp, Messenger, OTHER)
 - Corporate reports
 - Investor Relations report
 - Dimensions International magazine
 - Journal of Technology
 - Panorama magazine
 - Aramco World magazine

Figura 27

Figura 27 Predilección de herramientas de comunicación en general

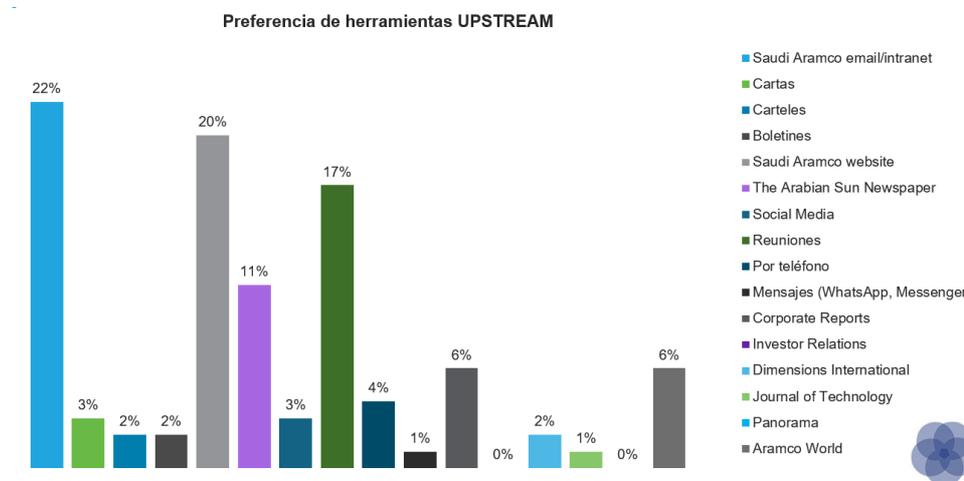


Nota. El gráfico representa la afinidad por ciertas herramientas de comunicación existentes en la empresa por parte de los trabajadores a nivel general en 2019.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 28

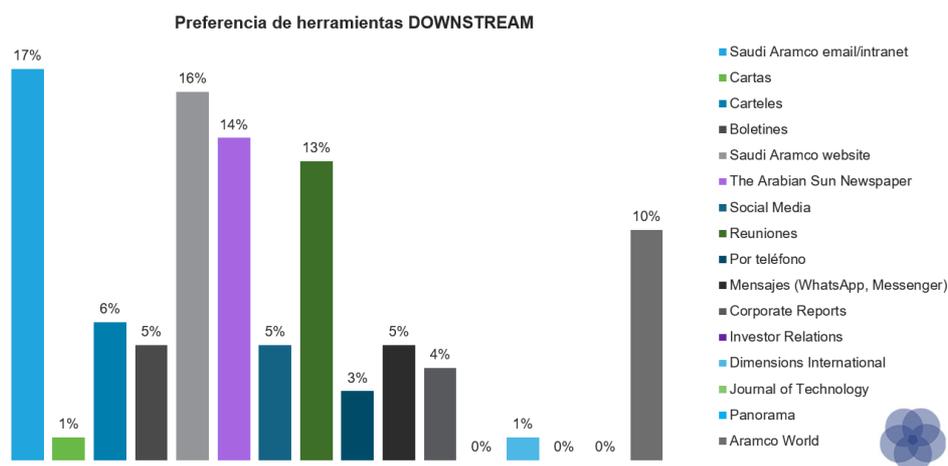
Figura 28 Predilección de herramientas de comunicación en el área upstream



Nota. El gráfico representa la afinidad por ciertas herramientas de comunicación existentes en la empresa por parte de los trabajadores del área upstream en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 29

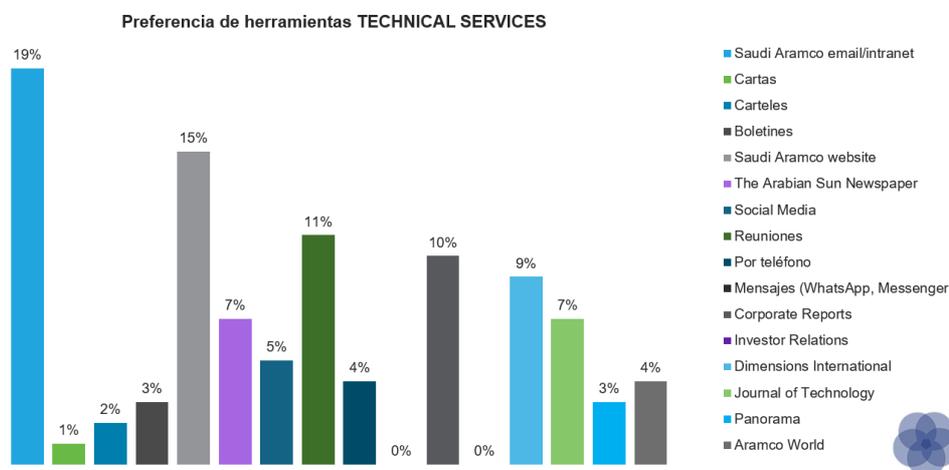
Figura 29 Predilección de herramientas de comunicación en el área de downstream



Nota. El gráfico representa la afinidad por ciertas herramientas de comunicación existentes en la empresa por parte de los trabajadores del área downstream en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 30

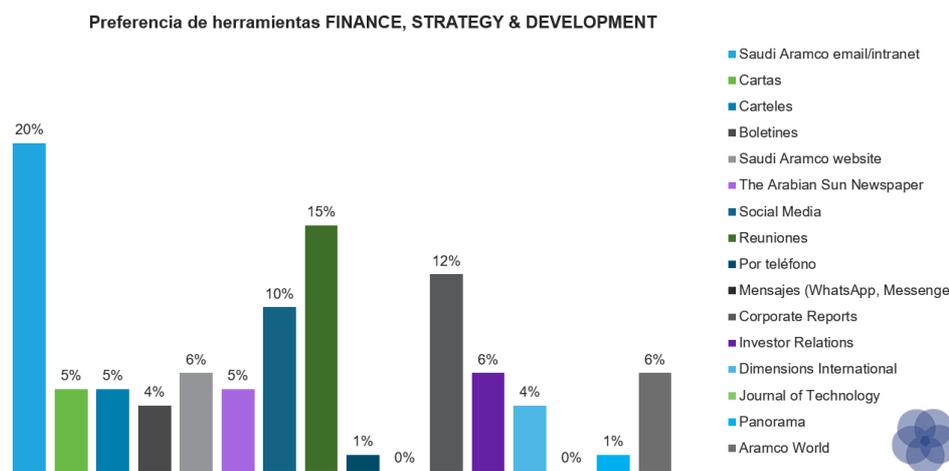
Figura 30 Predilección de herramientas de comunicación en el área de technical services



Nota. El gráfico representa la afinidad por ciertas herramientas de comunicación existentes en la empresa por parte de los trabajadores del área de technical services en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 31

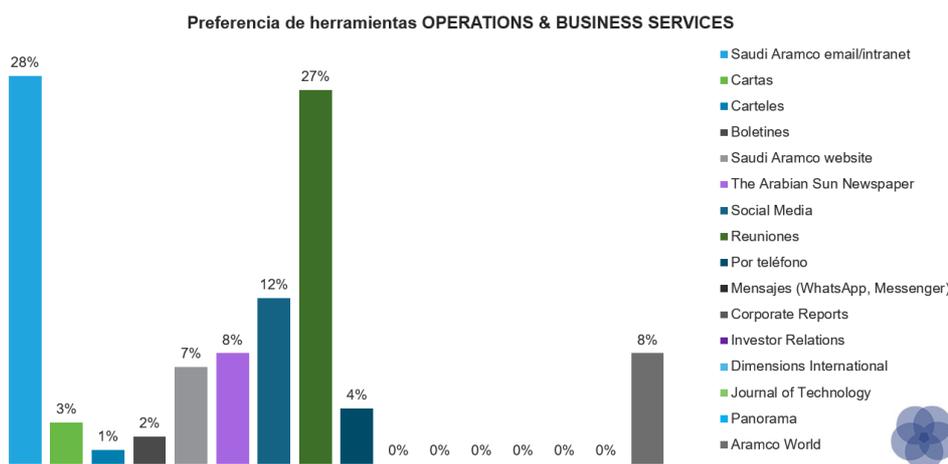
Figura 31 Predilección de herramientas de comunicación en el área de finance, strategy and development



Nota. El gráfico representa la afinidad por ciertas herramientas de comunicación existentes en la empresa por parte de los trabajadores del área de finance, strategy and development en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 32

Figura 32 predilección de herramientas de comunicación en el área de operations and business services



Nota. El gráfico representa la afinidad por ciertas herramientas de comunicación existentes en la empresa por parte de los trabajadores del área de operations and business services en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

8) *Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de efectividad*

	Ineficaz	Eficaz
Saudi Aramco email		
Reuniones		

Por teléfono

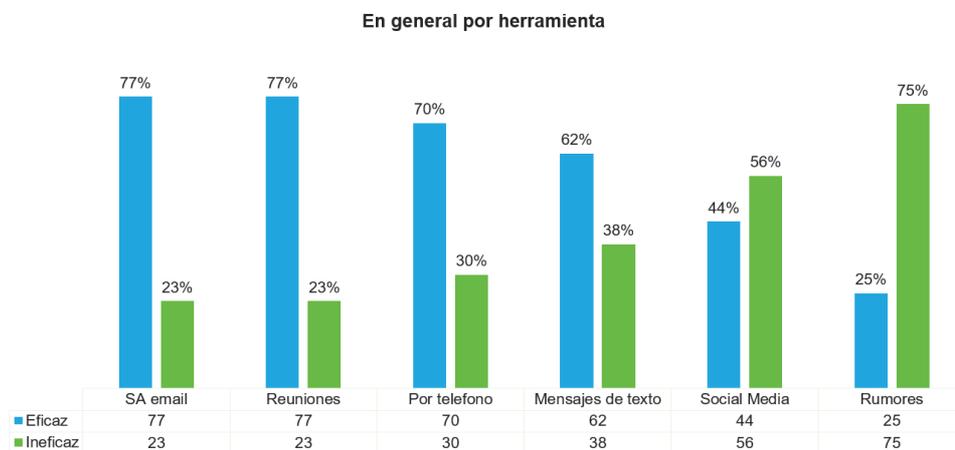
Mensajes (WhatsApp, Messenger, otros)

Social Media (Twitter, LinkedIn, YouTube,
Instagram, Facebook)

Rumores

Figura 33

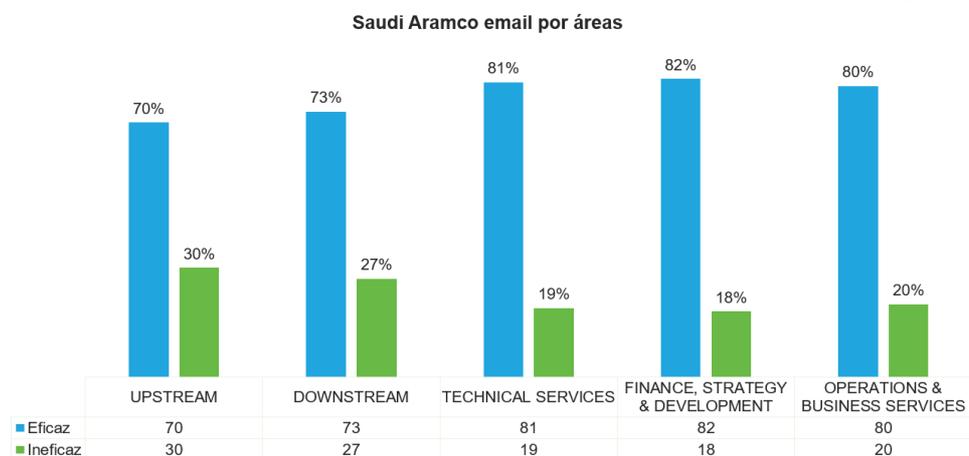
Figura 33 Eficacia de las herramientas de comunicación en general



Nota. El gráfico representa la efectividad de las herramientas de comunicación en la organización en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 34

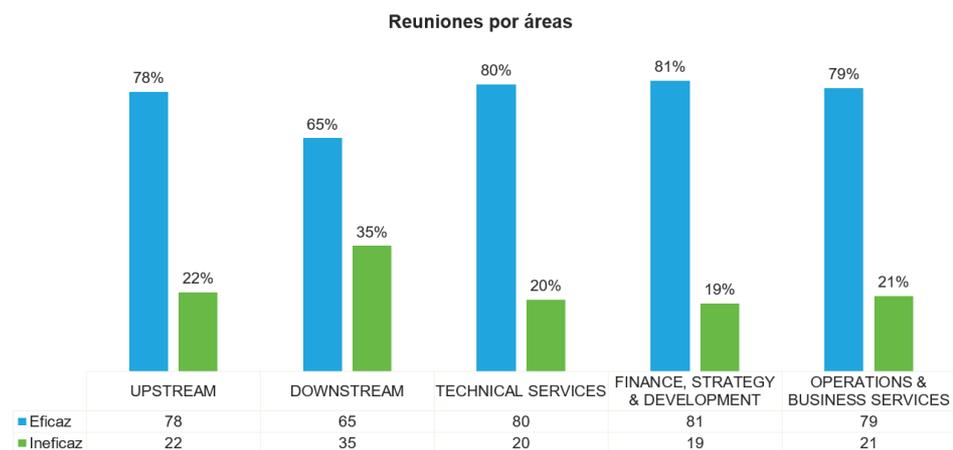
Figura 34 Eficacia del email corporativo por áreas



Nota. El gráfico representa la efectividad del correo electrónico interno en cada una de las áreas de negocio de la organización en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 35

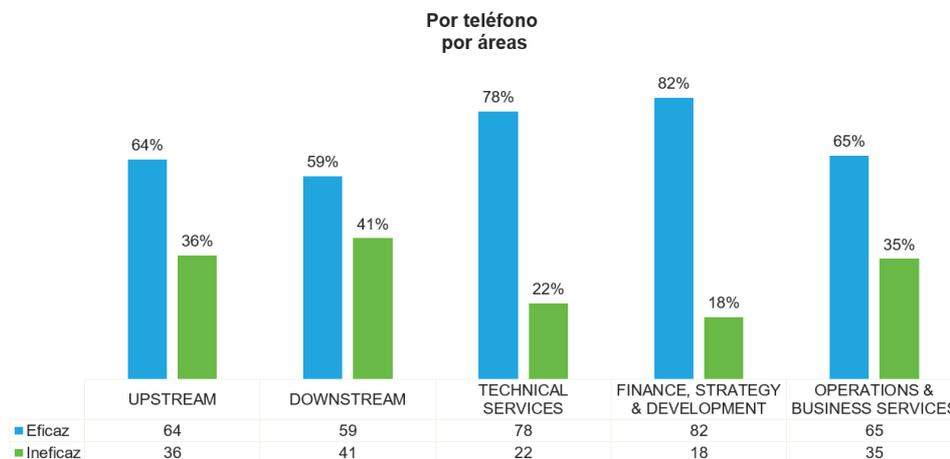
Figura 35 Eficacia de las juntas por áreas



Nota. El gráfico representa la eficiencia de las reuniones de trabajo en la organización en 2019. Elaborado por Espinoza, (2019).

Figura 36

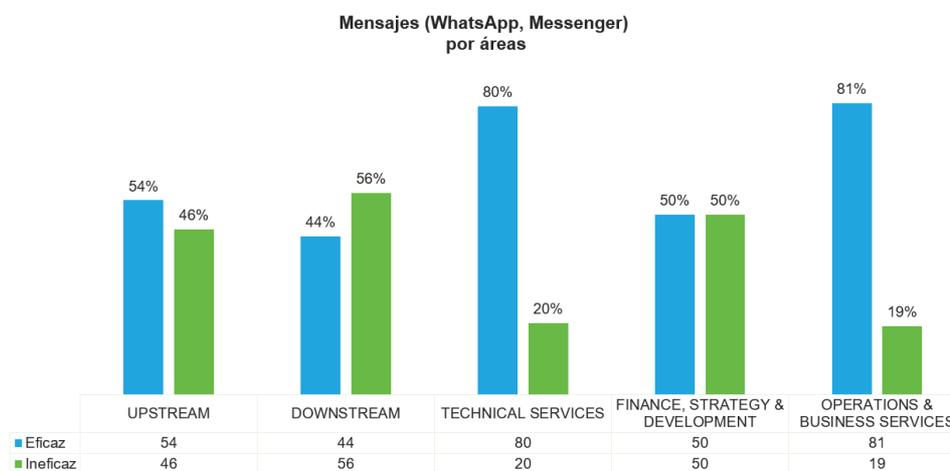
Figura 36 Eficacia de las conversaciones telefónicas por área



Nota. El gráfico representa el sondeo sobre la eficiencia de las llamadas telefónicas en cada una de las áreas de negocio de la organización en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 37

Figura 37 Eficacia de aplicaciones externas de mensajería por área



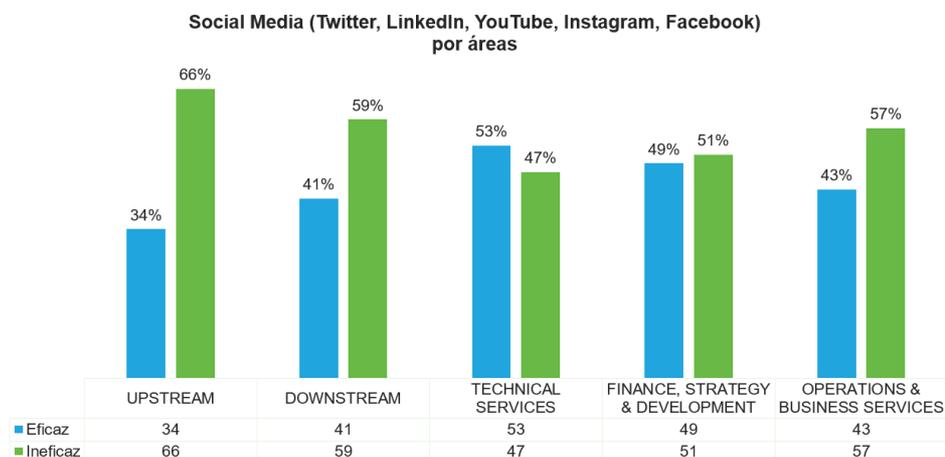
Nota. El gráfico representa el sondeo sobre la eficiencia de las aplicaciones externas de comunicación en cada una de las áreas de negocio de la organización en 2019. La

posición de los empleados es cuanto a estas herramientas parece ser provechosa.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 38

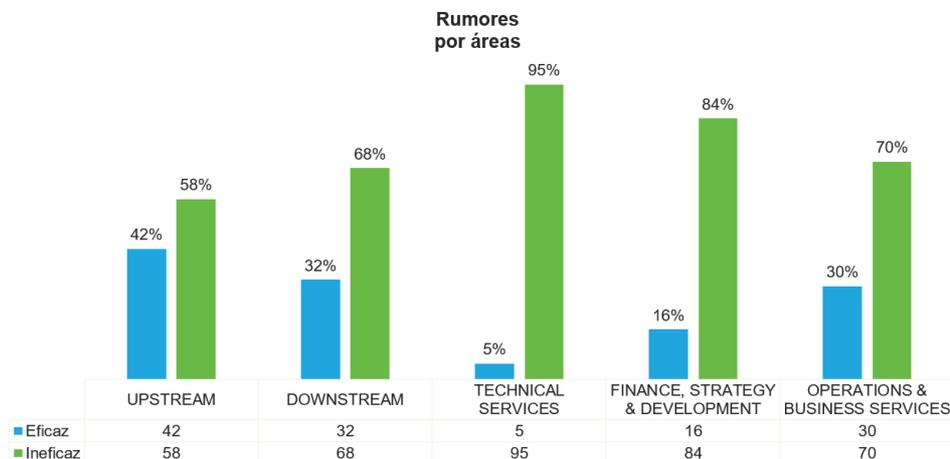
Figura 38 Eficacia de redes sociales corporativas por área



Nota. El gráfico representa el sondeo sobre la eficiencia de las redes sociales como herramientas de comunicación en cada una de las áreas de negocio de la organización en 2019. La posición de los empleados en cuanto a estas herramientas es desfavorable. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 39

Figura 39 Significación del rumor por área



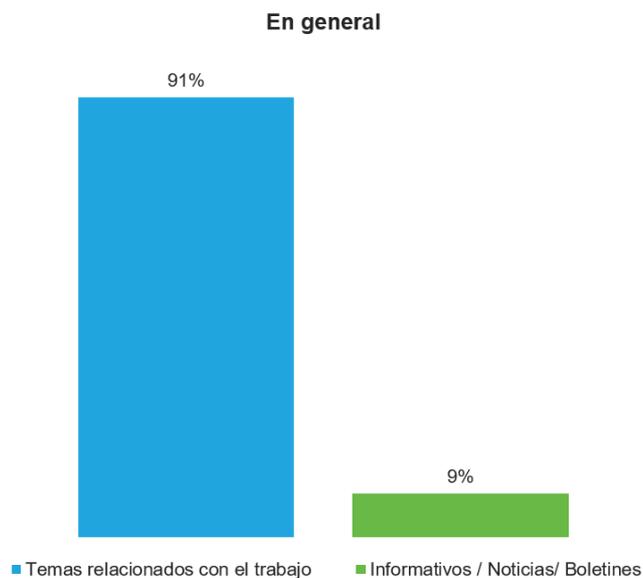
Nota. El gráfico representa el sondeo sobre los rumores y si su presencia como herramienta de comunicación en cada una de las áreas de negocio de la organización en 2019. La posición de los empleados en cuanto al tema de los rumores es desfavorable. Elaborado por Espinoza (2019).

9) *¿Qué tipo de correos electrónicos de Saudi Aramco son los más recibidos diariamente?*

- A. Temas relacionados con el trabajo
- B. Informativos / Noticias/ Boletines

Figura 40

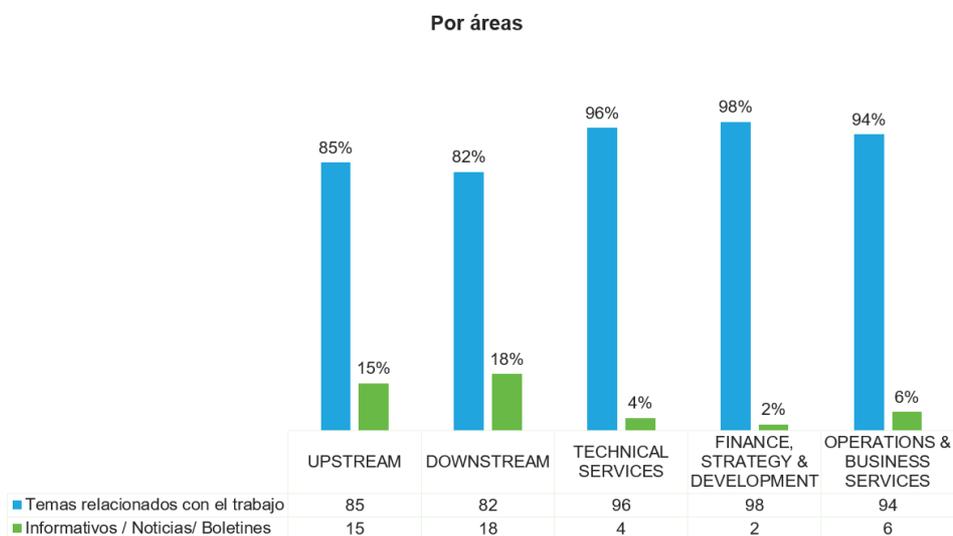
Figura 40 Proporción de temas recibidos por email en general



Nota. El gráfico representa el sondeo sobre el tipo y proporción de comunicaciones electrónicas recibidas a nivel general en toda la compañía en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 41

Figura 41 Proporción de temas recibidos por email por área



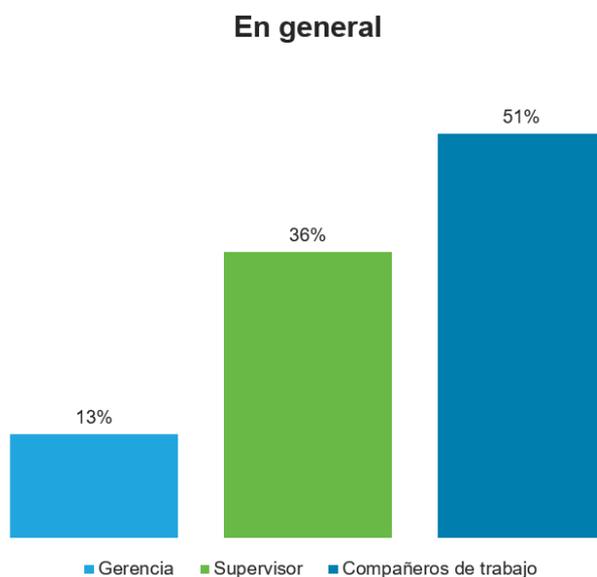
Nota. El gráfico representa el sondeo sobre el tipo y proporción de comunicaciones electrónicas recibidas en cada una de las áreas de negocio de la organización en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

10) ¿Frecuentemente, la correspondencia electrónica proviene de parte de?

- A. Gerencia
- B. Supervisor
- C. Compañeros de trabajo

Figura 42

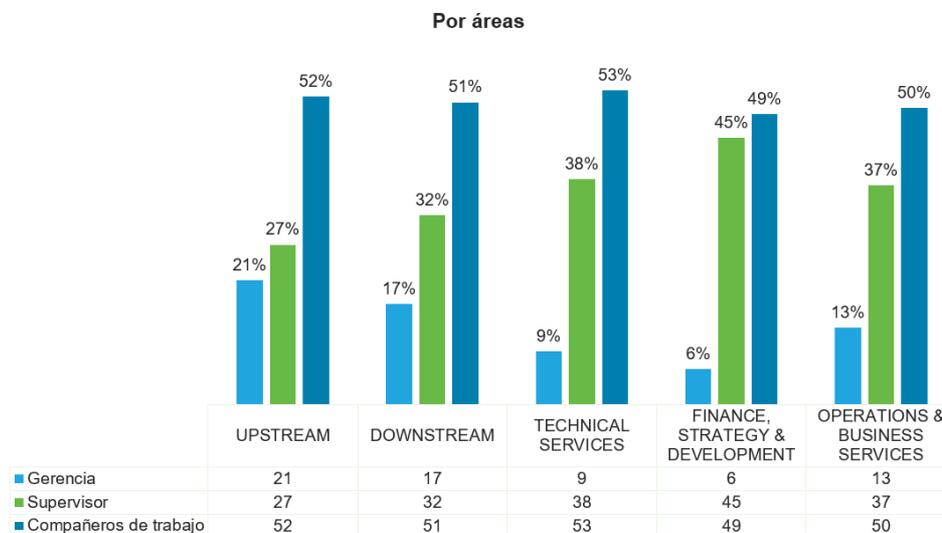
Figura 42 Procedencia de correos electrónicos en general



Nota. El gráfico representa la interacción diaria entre distintos niveles de colaboradores a través de la correspondencia electrónica interna en toda la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 43

Figura 43 Procedencia de correos electrónicos por áreas



Nota. El gráfico representa la interacción diaria entre distintos niveles de colaboradores a través de la correspondencia electrónica interna en cada una de las líneas de negocio de la empresa en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

11) Priorice de los siguientes temas en el orden que considere más vital para recibir comunicaciones sobre:

Actualizaciones de las estrategias y la visión de Saudi Aramco

Nueva política y procedimientos de la organización

Programas de entrenamiento y desarrollo

Problemas que afectan a la compañía

Relevante

Irrelevante

Historias de éxito dentro de Saudi Aramco

Iniciativas de Recursos Humanos

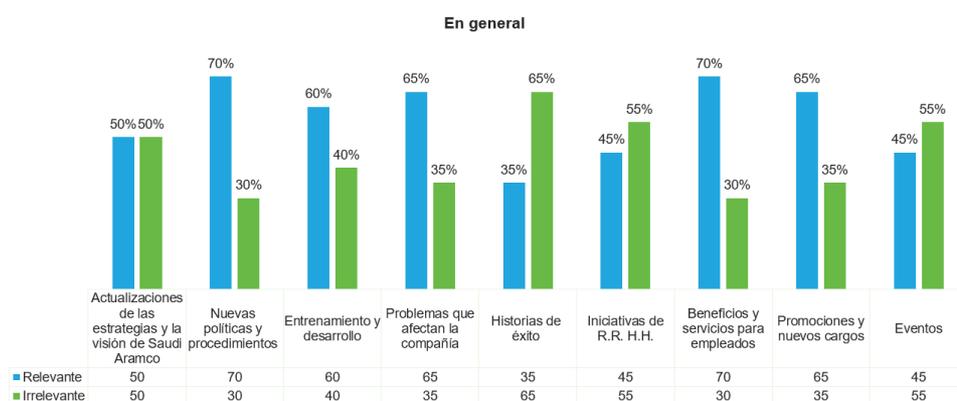
Servicios disponibles para los empleados

Promociones y nuevos cargos

Eventos

Figura 44

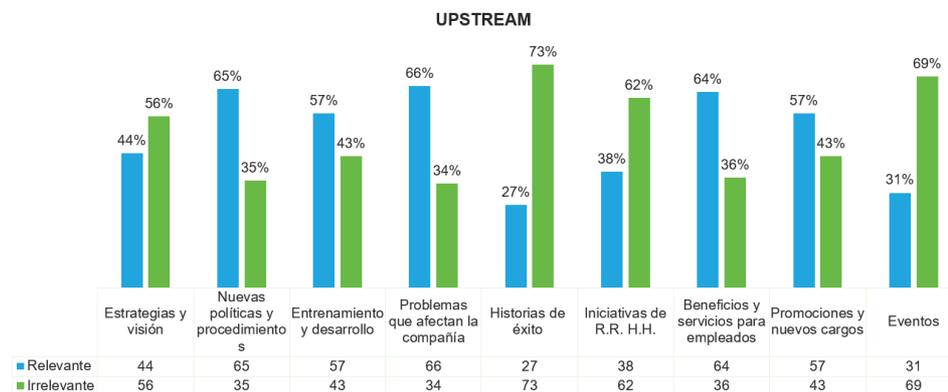
Figura 44 Relevancia en temas corporativos en general



Nota. El gráfico representa la importancia dada a diferentes temas corporativos para ser recibidos como comunicaciones internas para los colaboradores de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 45

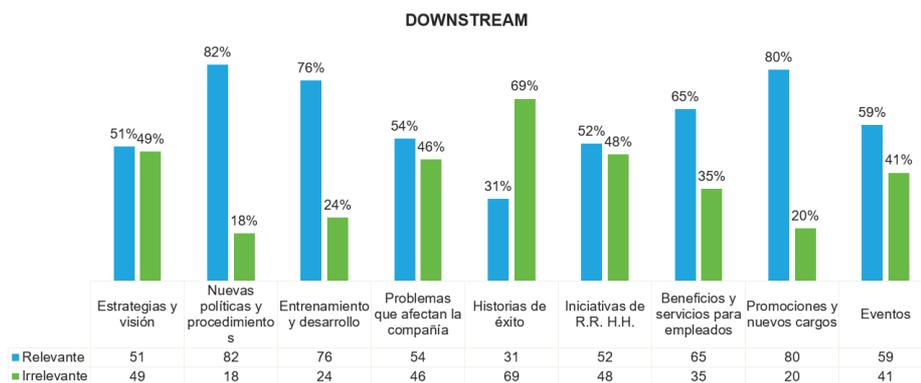
Figura 45 Relevancia en temas corporativos en el área upstream



Nota. El gráfico representa la importancia dada a diferentes temas corporativos para ser recibidos como comunicaciones internas para los colaboradores del área upstream de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 46

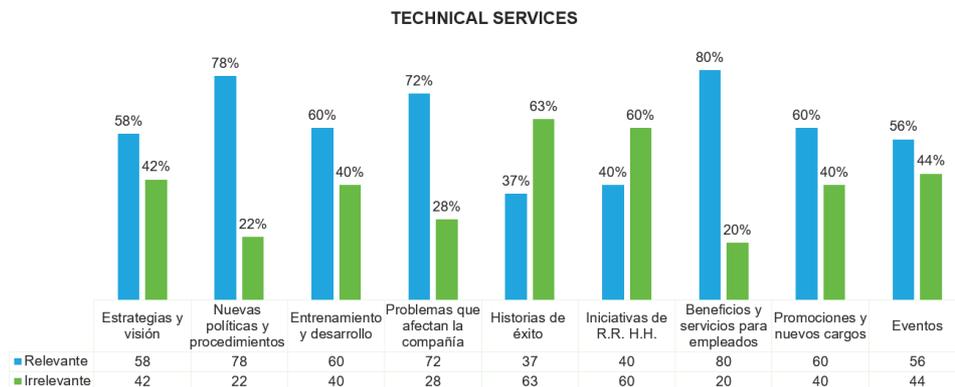
Figura 46 Relevancia en temas corporativos en el área de downstream



Nota. El gráfico representa la importancia dada a diferentes temas corporativos para ser recibidos como comunicaciones internas para los colaboradores del área downstream de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 47

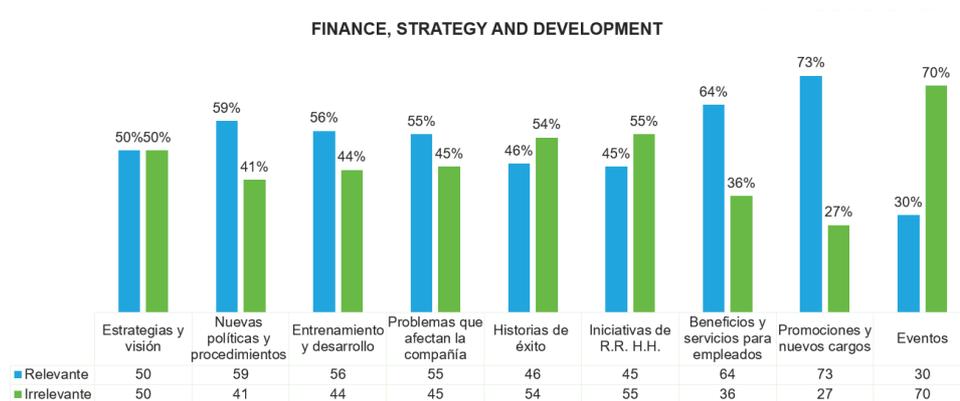
Figura 47 Relevancia en temas corporativos en el área de technical services



Nota. El gráfico representa la importancia dada a diferentes temas corporativos para ser recibidos como comunicaciones internas para los colaboradores del área de technical services de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 48

Figura 48 Relevancia en temas corporativos en el área de finance, strategy and development

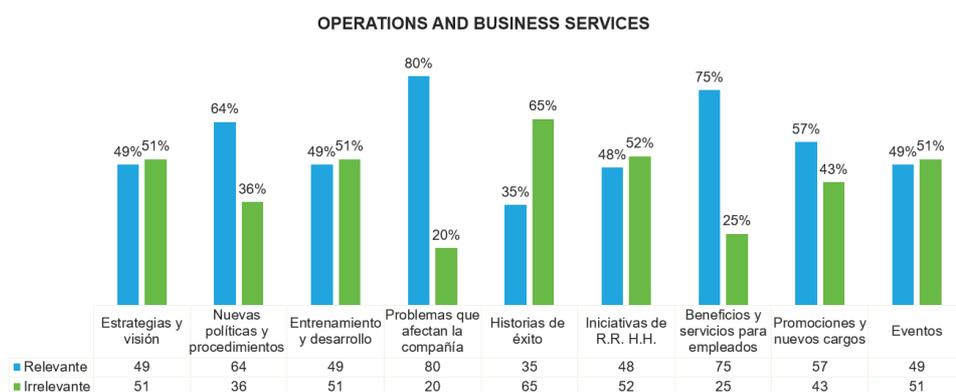


Nota. El gráfico representa la importancia dada a diferentes temas corporativos para ser recibidos como comunicaciones internas para los colaboradores del área de

finance, strategy and development de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 49

Figura 49 Relevancia en temas corporativos en el área de operations and business services



Nota. El gráfico representa la importancia dada a diferentes temas corporativos para ser recibidos como comunicaciones internas para los colaboradores del área de operations en business services de la petrolera en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

12) Marque "Sí" o "No" en las siguientes afirmaciones: Mi jefe o superior inmediato

	Si	No
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce bien mi trabajo		
Me evalúa de forma justa		

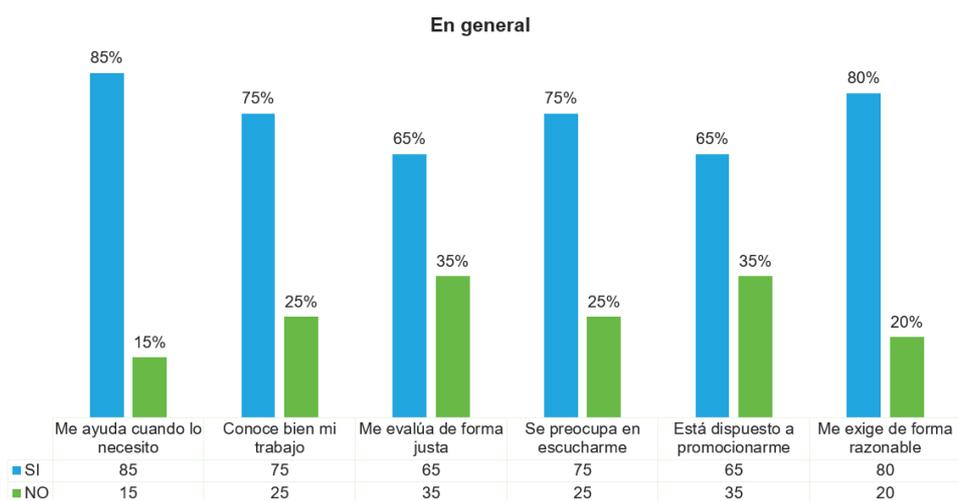
Se preocupa en escucharme

Está dispuesto a promocionarme

Me exige de forma razonable

Figura 50

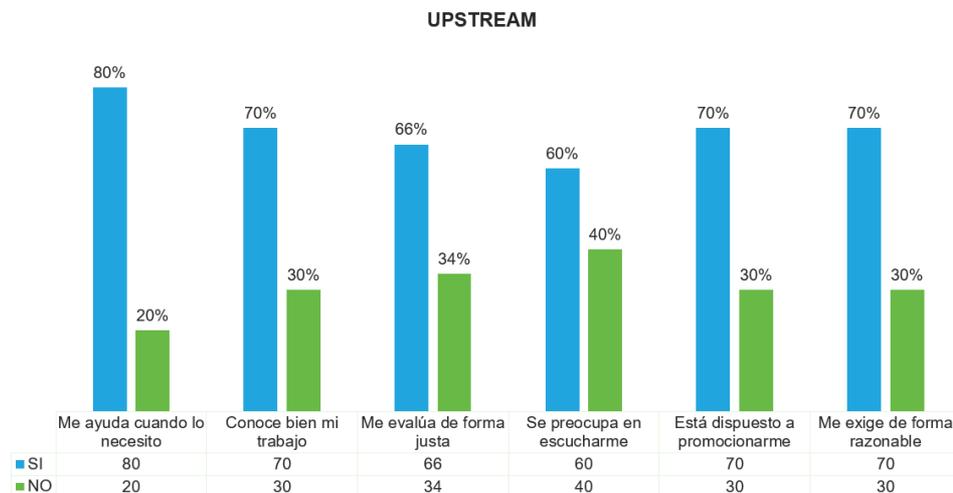
Figura 50 Percepción de colaborador a jefe en general



Nota. El gráfico representa las impresiones y experiencias de los colaboradores con relación a sus jefes en la compañía en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 51

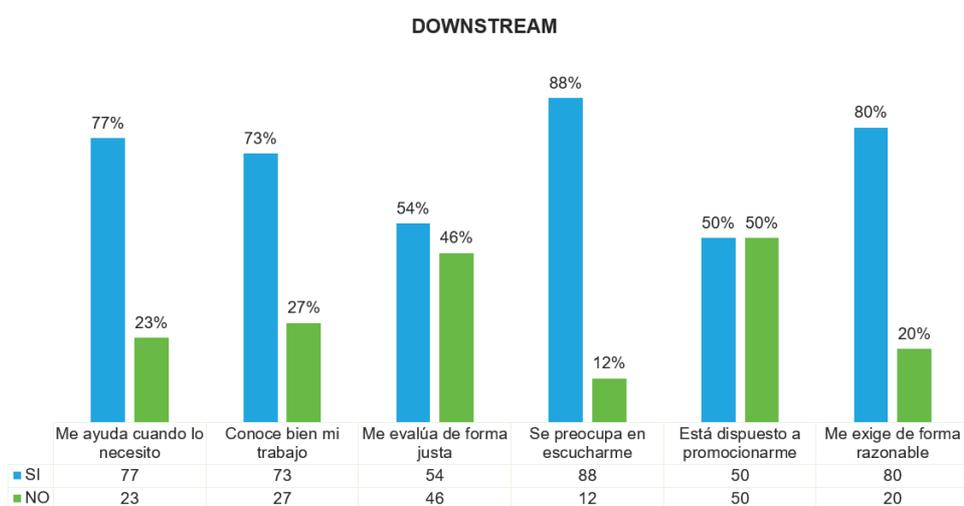
Figura 51 Percepción de colaborador a jefe en el área upstream



Nota. El gráfico representa las impresiones y experiencias de los colaboradores con relación a sus jefes en el área upstream de la compañía en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 52

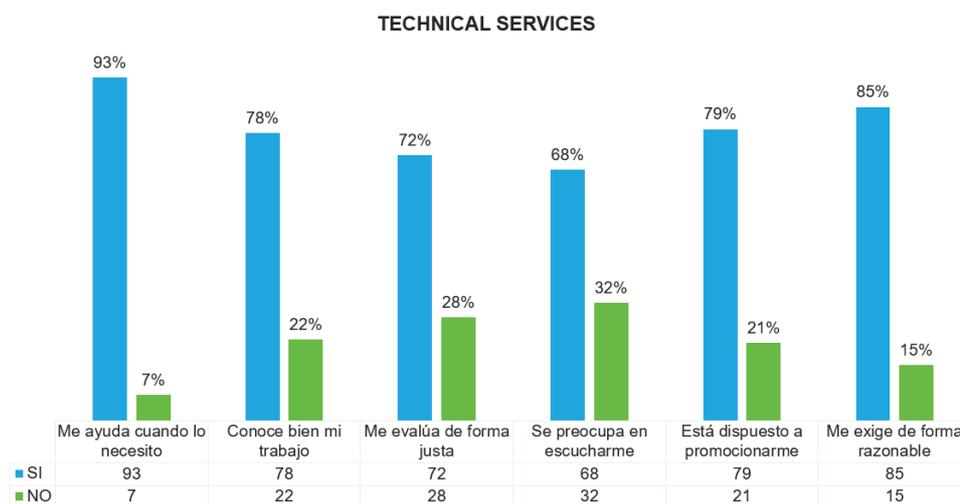
Figura 52 Percepción de colaborador a jefe en el área downstream



Nota. El gráfico representa las impresiones y experiencias de los colaboradores con relación a sus jefes en el área downstream de la compañía en 2019. Elaborado por Espinoza, (2019).

Figura 53

Figura 53 Percepción de colaborador a jefe en el área de technical services

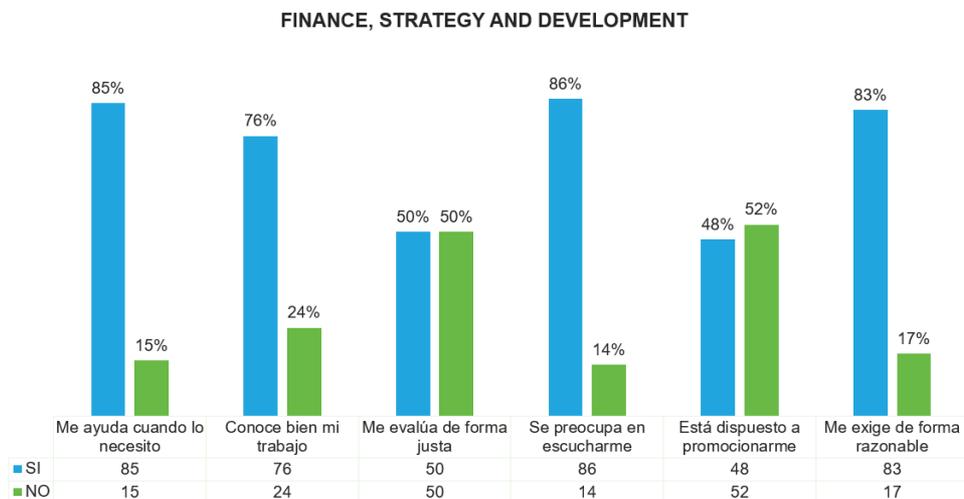


Nota. El gráfico representa las impresiones y experiencias de los colaboradores con relación a sus jefes en el área de technical services de la compañía en 2019.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 54

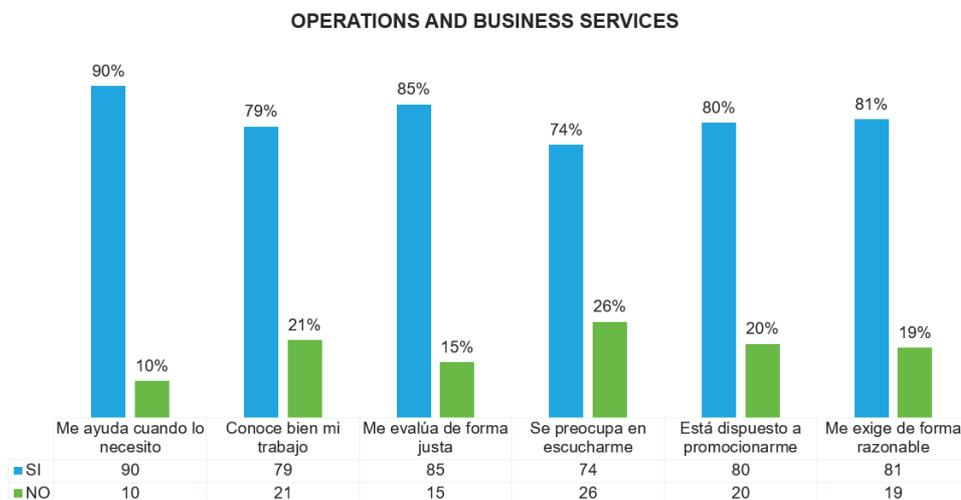
Figura 54 Percepción de colaborador a jefe en el área de finance, strategy and Development



Nota. El gráfico representa las impresiones y experiencias de los colaboradores con relación a sus jefes en el área de finance, strategy and development de la compañía en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 55

Figura 55 Percepción de colaborador a jefe en el área de operations and business services



Nota. El gráfico representa las impresiones y experiencias de los colaboradores con relación a sus jefes en el área de operations and business services de la compañía en 2019. Elaborado por Espinoza (2019).

13) Marque "Sí" o "No" en las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y la competencia de su jefe o superior inmediato.

	Si	No
Da buen ejemplo		
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos		
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos		
Sabe escuchar		

Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

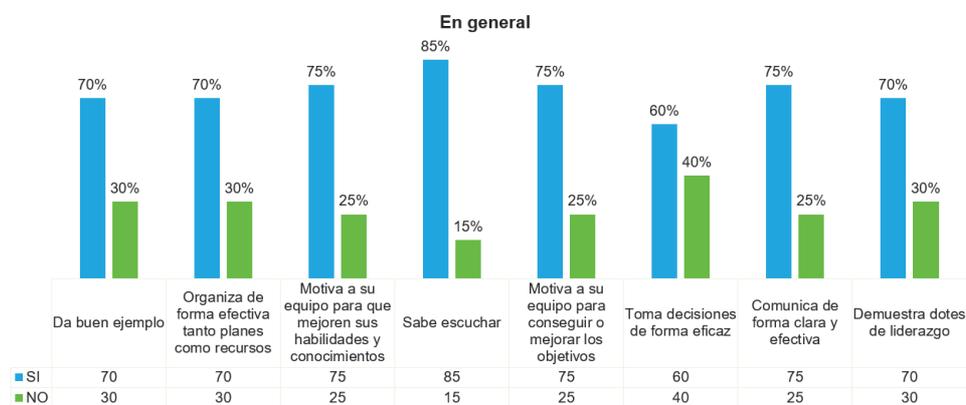
Toma decisiones de forma eficaz

Comunica de forma clara y efectiva

Demuestra dotes de liderazgo

Figura 56

Figura 56 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en general

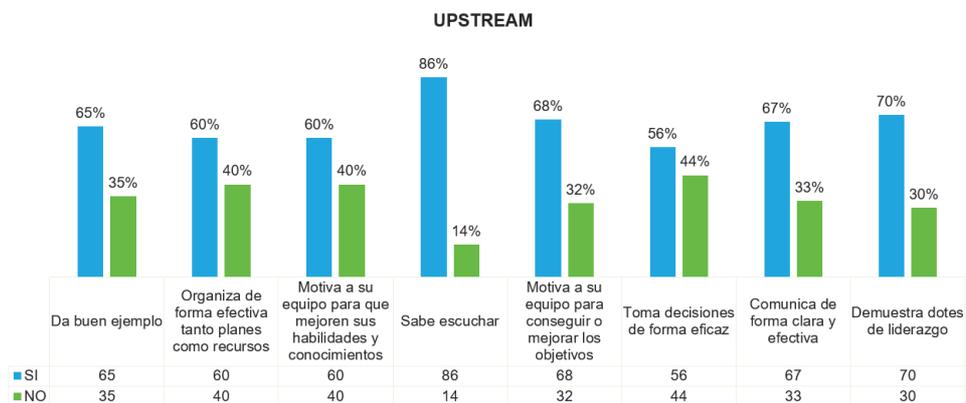


Nota. El gráfico representa las impresiones de los colaboradores con relación al comportamiento organizacional de sus jefes dentro de la empresa en general.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 57

Figura 57 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área upstream

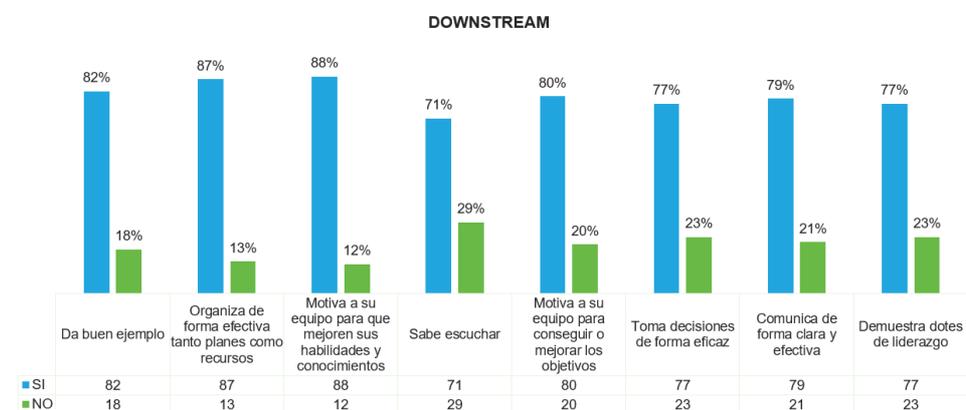


Nota. El gráfico representa las impresiones de los colaboradores con relación al comportamiento organizacional de sus jefes dentro del área upstream de la empresa.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 58

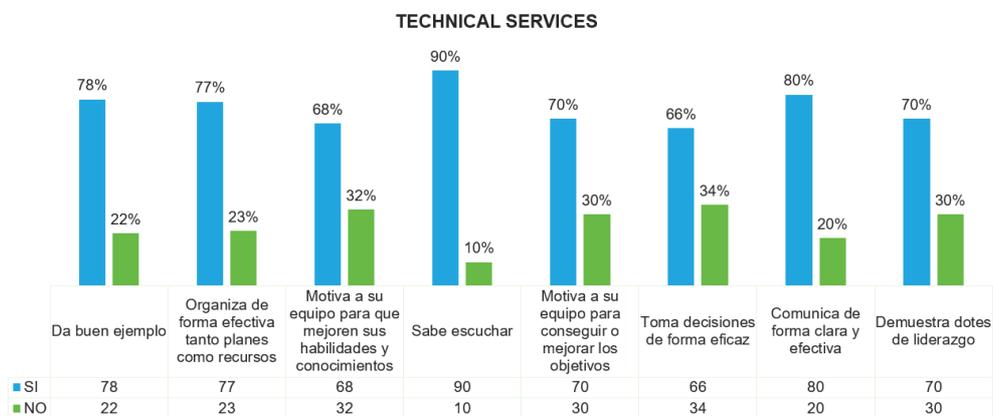
Figura 58 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de downstream



Nota. El gráfico representa las impresiones de los colaboradores con relación al comportamiento organizacional de sus jefes dentro del área downstream de la empresa. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 59

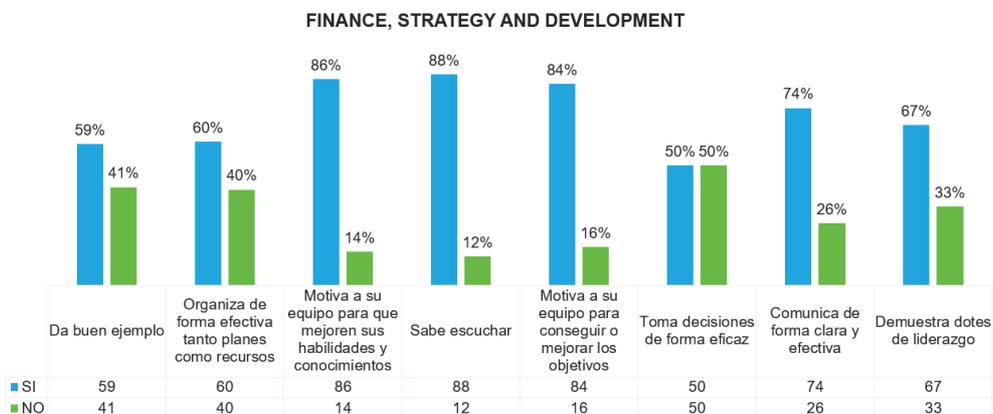
Figura 59 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de technical services



Nota. El gráfico representa las impresiones de los colaboradores con relación al comportamiento organizacional de sus jefes dentro del área de technical services de la empresa. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 60

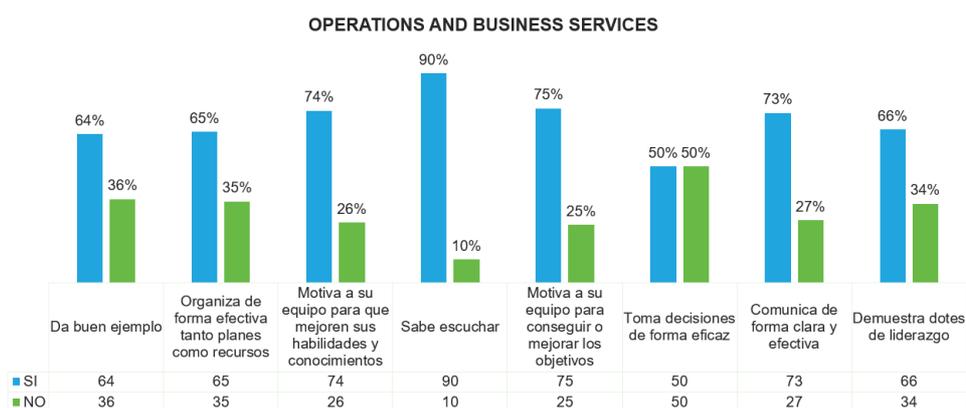
Figura 60 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de finance, strategy and development



Nota. El gráfico representa las impresiones de los colaboradores con relación al comportamiento organizacional de sus jefes dentro del área de finance, strategy and development de la empresa. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 61

Figura 61 Percepción sobre el liderazgo y la ética de los jefes en el área de operations and business services



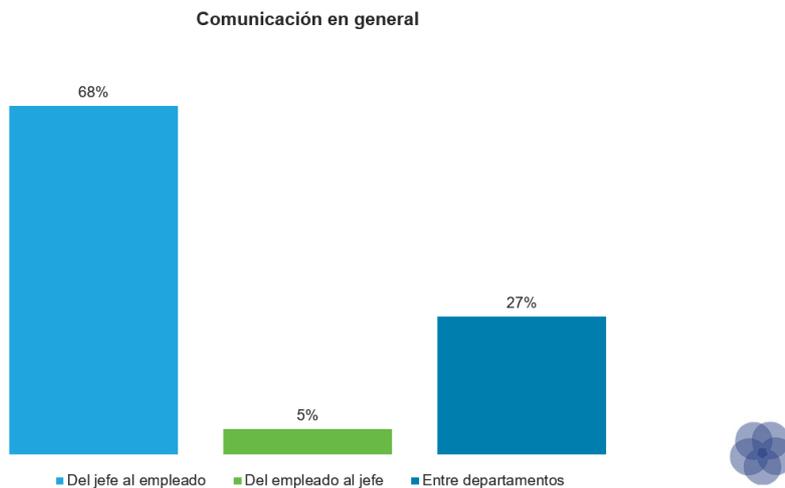
Nota. El gráfico representa las impresiones de los colaboradores con relación al comportamiento organizacional de sus jefes dentro del área de operations and business services de la empresa. Elaborado por Espinoza (2019).

14) De acuerdo con su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de la organización?

- A. Del jefe al empleado
- B. Del empleado al jefe
- C. Entre departamentos

Figura 62

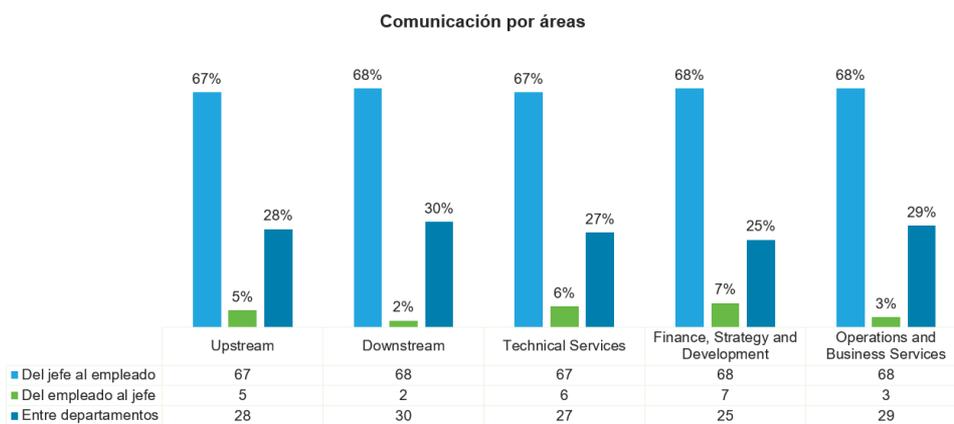
Figura 62 Canales de comunicación en general



Nota. El gráfico representa las opiniones de los colaboradores con relación al tipo de comunicación interna dentro de la compañía en general. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 63

Figura 63 Canales de comunicación por áreas



Nota. El gráfico representa las opiniones de los colaboradores con relación al tipo de comunicación interna dentro de cada área de negocio de la compañía. Elaborado por Espinoza (2019).

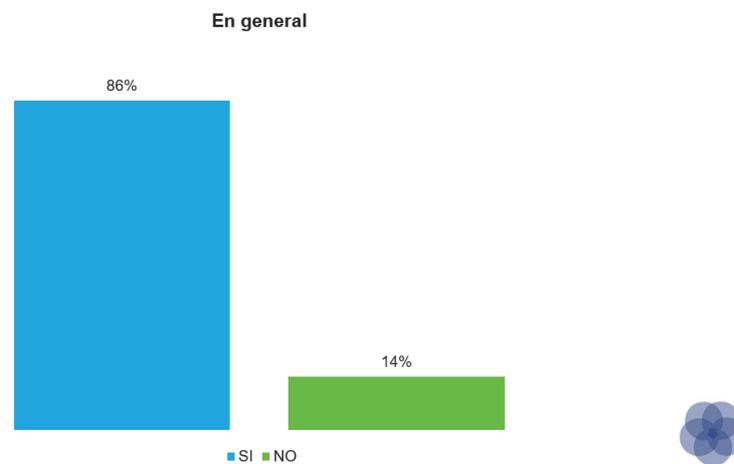
15) ¿Ha hecho alguna sugerencia a la gerencia?

A. Si

B. No

Figura 64

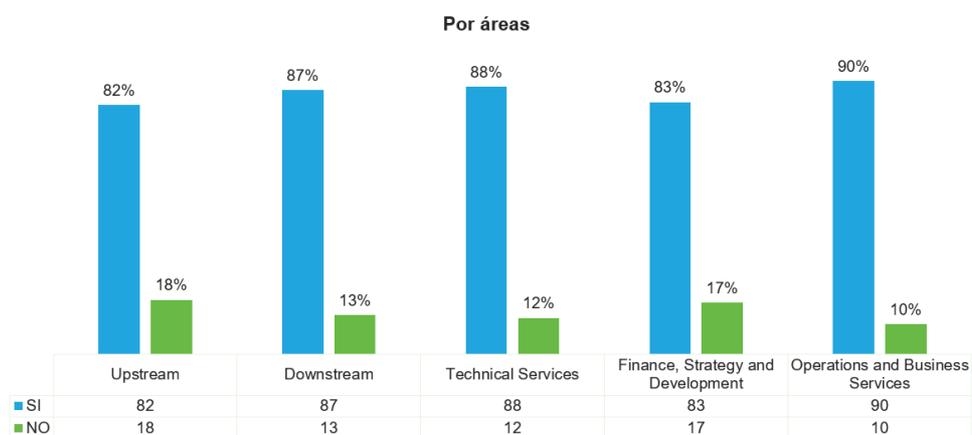
Figura 64 Percepción de empleado sobre la escucha activa dentro de la organización en general



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 65

Figura 65 Percepción de empleado sobre la escucha activa dentro de la organización por áreas



Elaborado por Espinoza (2019).

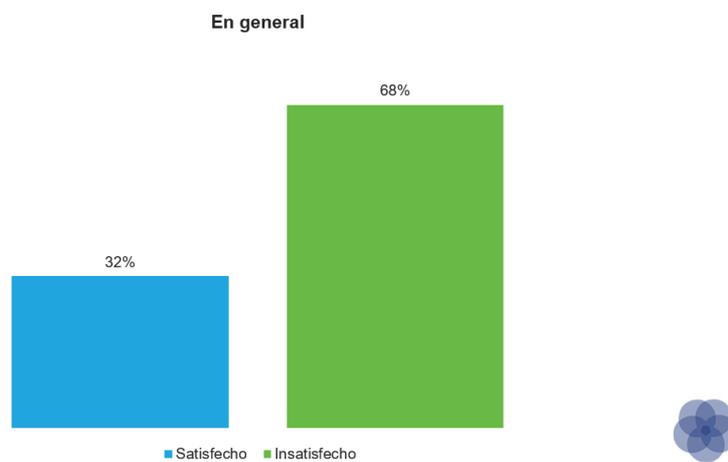
16) ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

A. Satisfecho

B. Insatisfecho

Figura 66

Figura 66 Satisfacción de los trabajadores sobre las resoluciones de la gerencia en general

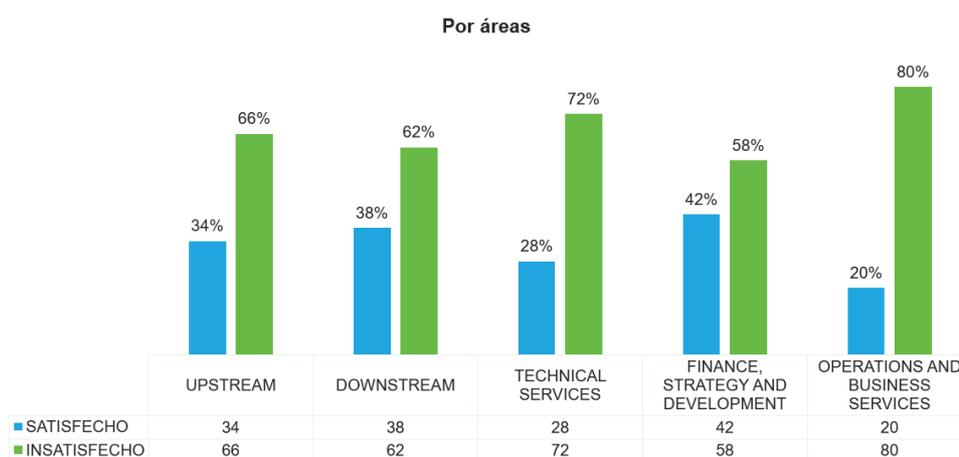


Nota. el gráfico representa el nivel de satisfacción de los colaboradores sobre las resoluciones de la gerencia en cuanto a las sugerencias de los empleados en general.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 67

Figura 67 Satisfacción de los trabajadores sobre las resoluciones de la gerencia por áreas



Nota. el gráfico representa el nivel de satisfacción de los colaboradores de las cinco áreas de negocio, sobre las resoluciones de la gerencia en cuanto a las sugerencias de los empleados. Elaborado por Espinoza (2019).

2.6.4. Conclusiones.

2.6.4.1. Hallazgos sobre la identidad.

- Un 46% de los empleados ignora la misión de la empresa. Saudi Aramco ha fallado en transmitir su misión, un 46% de sus colaboradores no la conoce.

- Un 18 % de los empleados desconoce la visión de la empresa, es decir, la visión de la compañía es clara en la mayoría de sus trabajadores, un 82% supo identificarla.
- Un 96% de los empleados reconoce los cinco valores corporativos, en otras palabras, la filosofía de la organización se ha cimentado en la mayoría de los trabajadores.
- El 98% de los talentos identifica los colores corporativos y un 96% de los trabajadores reconoce el símbolo de la petrolera. En efecto, la última campaña de identidad corporativa de Saudi Aramco tuvo grandes resultados.

2.6.4.2. Hallazgos sobre los canales y las herramientas de comunicación.

- Un 57% de los empleados calificaron las herramientas de comunicación como eficaces y un 43% de estos las señalan como ineficaces.
- Las herramientas de comunicación más exitosas y eficaces dentro de la organización son el Aramco email. El segundo lugar lo ocupa las reuniones o juntas, y en tercer puesto están las llamadas telefónicas. Asimismo, el periódico institucional el cual informa instancias de la compañía a nivel global goza de popularidad entre los talentos. Además, un 13% a nivel general busca informarse sobre la entidad a través de la página web de la organización. Por otro lado, las publicaciones como el Investor Relations Report, Dimensions International, Journal of Technology y Panorama no tienen acogida entre los empleados.

- Los asuntos más comunes y que ocupan un 91% de la correspondencia electrónica tienen que ver con actividades del trabajo, y el 9% son correos informativos de la compañía.
- Los temas más relevantes que los trabajadores están interesados en recibir son noticias sobre nuevas políticas y procedimientos y comunicados sobre beneficios y servicios que la compañía ofrece a sus talentos. Los temas de poco interés son las historias de éxito y los eventos corporativos.
- La información en la compañía fluye de manera descendente, el 68% de esta decae del jefe al empleado y solo un 5% de la muestra dijo que la información se transmitía del empleado a jefe, y el 27% respondió que se comparte información entre departamentos.

2.6.4.3. Hallazgo sobre el clima organizacional.

- Con respecto a la relación jefe empleado. Un 85% contestó que su jefe lo apoya cuando es necesario. Un 80% dice que su jefe es justo en cuanto al esfuerzo que pide de sus subalternos. El 75% admitió que su jefe conoce el trabajo del empleado y que además demuestra interés en el colaborador. Asimismo, el 65% de la muestra cree que su jefe lo evalúa de forma justa y que está dispuesto a darle asensos.
- Durante la evaluación de empleado a jefe con respecto a su estilo de liderazgo y su ética profesional, el 80% de los empleados respondieron que el mejor atributo de su superior es la escucha activa. De igual forma, el 75% contestó que sus dirigentes manejan una comunicación clara y que los motivan a trabajar en equipo para alcanzar sus metas, y

que los apoyan para que se superen y sigan entrenando y adquiriendo nuevas habilidades. El 70% de los empleados también reconocieron que sus jefes demuestran dotes de liderazgo, dan buen ejemplo, y que saben organizar planes y recursos. Por otra parte, el 60% de los empleados reconoció que sus jefes son competentes en la toma de decisiones.

- En cuanto a la apertura a sugerencias, el 86% de los trabajadores dijo haber propuesto ideas y recomendaciones para el mejoramiento de procesos, no obstante, el 68% de los colaboradores dijo sentirse insatisfecho con la respuesta dada a dichas sugerencias.

2.7. Campañas de comunicación interna

Las siguientes campañas buscan mejorar la comunicación interna de Saudi Aramco. Lo que se espera con estas campañas es aumentar el compromiso de los empleados creando equipos más fuertes, todos guiados por la misión y visión de la empresa lo que se traduce al incremento de la competitividad de la organización. De igual forma, con estas nuevas prácticas de comunicación interna se encamina a construir un mejor lugar de trabajo para los empleados.

2.7.1. Objetivo general.

Generar la integración de los empleados a la organización con enfoques en la misión y visión de la empresa potenciando nuevas herramientas y canales de comunicación interna, y promoviendo un clima organizacional positivo.

2.7.2. Campaña 1: Our Mission and Vision.

Enfoque: identidad corporativa.

2.7.2.1. Problema y oportunidad de mejora.

- Un 46 % de los empleados ignora la misión de la empresa.
- Un 18 % de los empleados desconoce la visión de la empresa.

2.7.2.2. Objetivo.

Posicionar en un 95% la misión y visión de la organización en todos los públicos internos en un plazo de tres meses.

2.7.2.3. Fase 1 – Campaña expectativa.

2.7.2.3.1. Estrategia.

Presentar el arribo de la nueva campaña comunicacional a todos los empleados de la empresa en las primeras dos semanas de octubre.

2.7.2.3.2. Mensaje.

- A. Be part of the Saudi Aramco movement. Discover more soon.
- B. Our purpose. Find more soon.
- C. Our gameplan. Learn more soon.

2.7.2.3.3. Tácticas.

- A. Instalación de banners en las entradas del perímetro de la compañía a nivel nacional.
- B. Publicación en el periódico de la compañía (edición semanal) los dos primeros miércoles de octubre.
- C. Anuncio pop up en cada inicio de sesión de ordenador o tableta del empleado.

2.7.2.3.4. Ilustraciones.

Figura 68

Figura 68 Táctica de expectativa A, banner



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 69

Figura 69 Táctica de expectativa B, anuncio de periódico empresarial

the arabian sun
 October 2, 2019 | Vol. LXXXIV, No. 34 | a weekly Saudi Aramco publication for employees

Saudi Aramco welcomes HE Yasir O. Al-Rumayyan, Chairman of its Board of Directors

Dear colleagues,
 I would like to welcome HE Yasir O. Al-Rumayyan as the new Chairman of Saudi Aramco's Board of Directors.
 HE Al-Rumayyan is a member of the Council of Economic and Development Affairs, the Governor of the Public Investment Fund, and advisor to the General Secretariat of the Council of Ministers.
 His Excellency's experience encompasses over 25 years working in some of Saudi Arabia's key financial institutions.
 He is an accounting graduate from King Faisal University and has completed the general management program at Harvard Business School.
 On this occasion, we would like to extend our sincere gratitude and appreciation to HE Khalid A. Al-Falih, Minister of Energy, for leading the Board through times of transformation, and wish HE Al-Rumayyan continued success in leading the Board through the company's future growth and development.

**Amin Nasser
 President & CEO**

HE Yasir O. Al-Rumayyan

desert life thrives at Khurais
 nature being nurtured in vast preserve

Within the site of one of the world's largest oil producing facilities, Khurais, lies a 38-km² sanctuary of desert-resilient biodiversity sheltering in surprising abundance alongside the operating facilities.

see pages 6 and 7

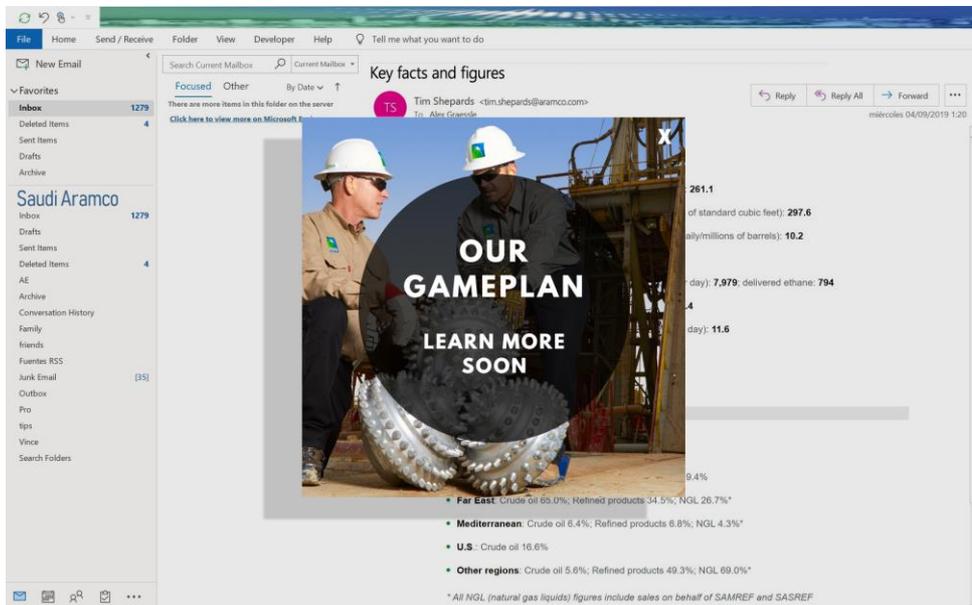
Process engineer Saleh B. Alhajjusein is proud of the new 8,000 m² wetland area built last year for a wide diversity of migrating birds, and resident native species near Khurais. The wetland is part of a 38 km² sanctuary that shelters and enhances biodiversity in the area. "Providing water for a habitat in an unexpected location is almost like a miracle," said Alhajjusein. (Photo: Dog/MPO)

Our Purpose
 Find more soon

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 70

Figura 70 Táctica de expectativa C, Pop up en dispositivos electrónicos de la empresa



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.2.4. Fase 2 – Campaña informativa.

2.7.2.4.1. Estrategia.

Comunicar ampliamente a todos los empleados de la empresa la misión y visión de la compañía a través de diferentes herramientas.

2.7.2.4.2. Mensajes.

1. Our MISION: Today, we continue to deliver on our core mission of reliably supplying energy to the Kingdom and the world and continue to progress towards becoming the world's leading integrated energy and chemicals enterprise, a top refiner and a creator of energy technologies.

2. Our VISION: In 2020, Saudi Aramco is the world's leading integrated energy and chemicals company, focused on maximizing income, facilitating the sustainable and diversified expansion of the Kingdom's economy, and enabling a globally competitive and vibrant Saudi energy sector.

2.7.2.4.3. Tácticas.

- A. Instalación de banners en las entradas del perímetro de la compañía a nivel nacional durante un mes.
- B. Publicaciones en la primera y última página del periódico de la compañía (edición semanal). Mensajes con la misión y visión de la empresa durante un mes: los dos últimos miércoles de octubre y los dos primeros miércoles de noviembre.
- C. Empleo de Pop ups encuesta en la intranet de la compañía durante un mes. Esta herramienta nos permite hacer un sondeo de la penetración de la campaña Nuestra Mision y Vision. Además, los trabajadores acumulan puntos ganando premios como teléfonos iPhone, tabletas y un feriado de la compañía con todos los gastos pagados.

2.7.2.4.4. Ilustraciones.

Figura 71

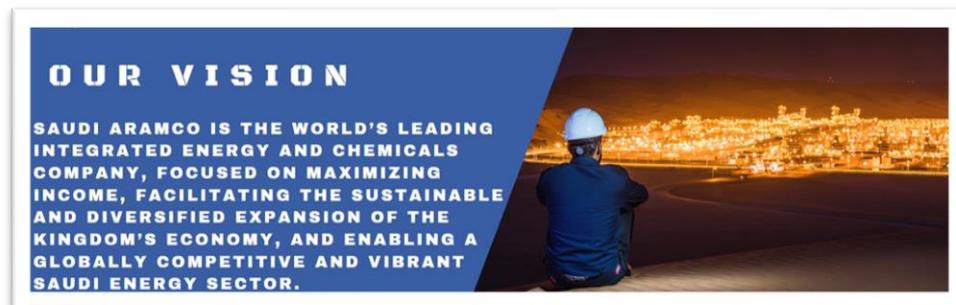
Figura 71 Táctica informativa A-1, mensaje nuestra misión



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 72

Figura 72 Táctica informativa A-2, mensaje nuestra visión



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 73

Figura 73 Táctica informativa AI, banner en las entradas de la empresa



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 74

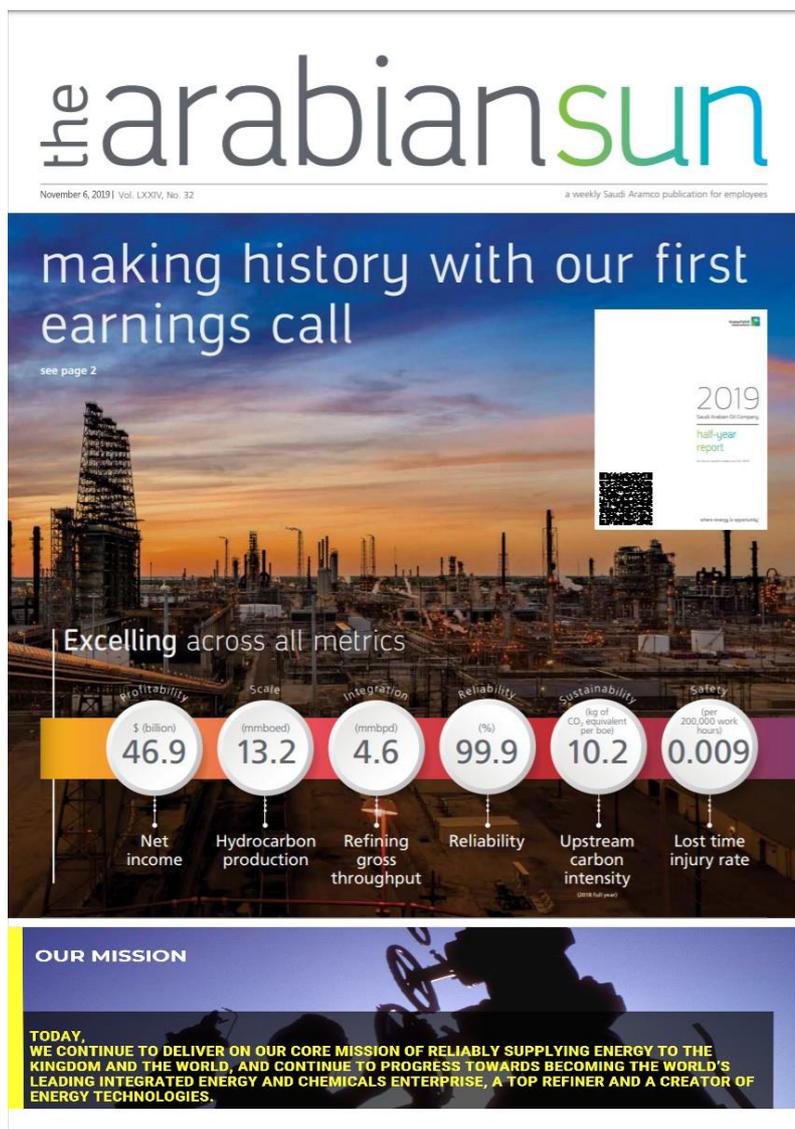
Figura 74 Táctica informativa A II, en las entradas de las plantas de la empresa



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 75

Figura 75 Táctica informativa B, anuncio primera página de periódico



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 76

Figura 76 Táctica informativa B, anuncio de periódico última página

the arabian sun | November 6, 2019

11

the arabian sun

celebrating the 'Id al-Adha

Residents of Saudi Aramco communities had no shortage of activities and entertainment to choose from as 'Id al-Adha festivities were conducted last week throughout the region. see page 8

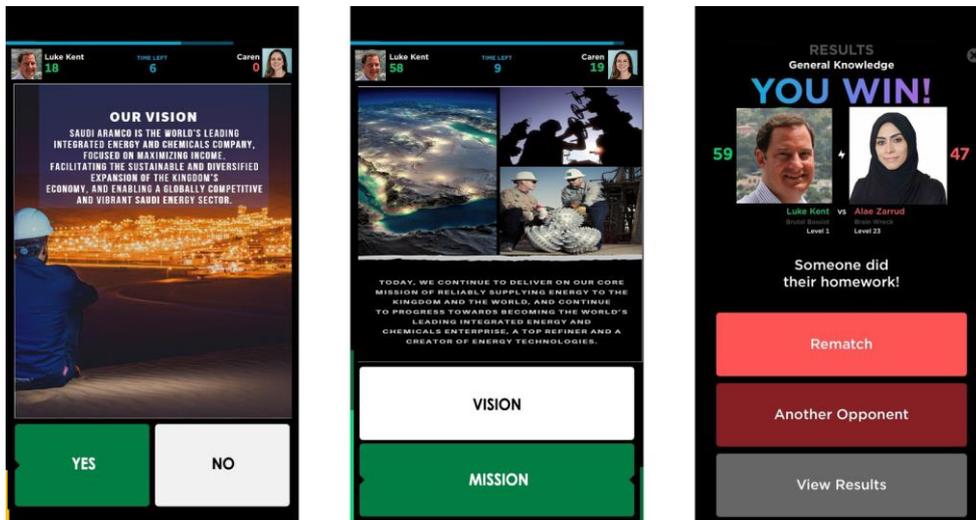
OUR VISION

SAUDI ARAMCO IS THE WORLD'S LEADING INTEGRATED ENERGY AND CHEMICALS COMPANY, FOCUSED ON MAXIMIZING INCOME, FACILITATING THE SUSTAINABLE AND DIVERSIFIED EXPANSION OF THE KINGDOM'S ECONOMY, AND ENABLING A GLOBALLY COMPETITIVE AND VIBRANT SAUDI ENERGY SECTOR.

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 77

Figura 77 Táctica informativa C, Pop up encuesta



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.2.5. Fase 3 – Campaña recordativa.

2.7.2.5.1. Estrategia.

Conmemorar la campaña Our Mission and Vision.

2.7.2.5.2. Mensaje.

- I GOT A MISSION
- I GOT A VISION

2.7.2.5.3. Táctica.

Entrega de mochilas y Fanny packs a los empleados de todos los departamentos las dos últimas semanas de noviembre.

2.7.2.5.4 Ilustraciones.

Figura 78

Figura 78 Táctica recordativa, backpack y fanny pack



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.2.6. Cronograma.

Tabla 3

Tabla 3 Calendarización campaña 1

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO							MES
		SEMANAS							
		Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	
Our Mission and Vision	EXPECTATIVA:			1	2	3	4	5	OCTUBRE
	• Banner externo								
	• Periódico empresarial.	6	7	8	9	10	11	12	
	• Pop up en la intranet.	13	14	15	16	17	18	19	
	INFORMATIVA:	20	21	22	23	24	25	26	NOVIEMBRE
	• Banner externo.	27	28	29	30	31	1	2	
	• Periódico empresarial	3	4	5	6	7	8	9	
	• Pop up encuesta en la intranet.	10	11	12	13	14	15	16	
	RECORDATIVA:	17	18	19	20	21	22	23	
	Entrega de mochilas y fanny packs.	24	25	26	27	28	29	30	

Elaborado por Espinoza, (2019).

2.7.2.7. Presupuesto.

Tabla 4

Tabla 4 Costo de campaña 1

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Banners	191	125	89,531.25
Informativa	Banners	191	250	179,062.50
	TriviaMaker suscripción de 6 meses	6	6.99	157.28
Recordativa	Backpack	63,000	4.99	942,637.50
	Fanny pack	63,000	1.39	328,387.50
Total				SAR 1,539,776.03

Elaborado por Espinoza (2019).

4.7.2.8. Cuadro resumen.

Tabla 5*Tabla 5 Fases de campaña 1*

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Presentar el arribo de la nueva campaña comunicacional a todos los empleados de la empresa durante las primeras dos semanas de octubre.	Be part of the Saudi Aramco movement. Discover more soon. Our purpose. Find more soon. Our game plans. Learn more soon.	Banner en las entradas del perímetro de la compañía a nivel nacional. Publicar en el periódico de la compañía (edición semanal) los dos primeros miércoles de octubre Anuncio pop up aparecerá al iniciar la sesión de uso del ordenador o tableta del colaborador en la intranet de la compañía
Informativa	Comunicar ampliamente a todos los empleados de la empresa la misión y visión de la compañía a	Our MISION: Today, we continue to deliver on our core mission of reliably supplying energy to the Kingdom and the world and continue	Banner en las entradas del perímetro de la compañía a nivel nacional durante un mes.

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
	través de diferentes herramientas.	<p>to progress towards becoming the world's leading integrated energy and chemicals enterprise, a top refiner and a creator of energy technologies.</p> <p>Our VISION: In 2020, Saudi Aramco is the world's leading integrated energy and chemicals company, focused on maximizing income, facilitating the sustainable and diversified expansion of the Kingdom's economy, and enabling a globally competitive and vibrant Saudi energy sector.</p>	<p>Publicar en la primera y última página del periódico de la compañía (edición semanal) un mensaje con la misión y visión de la empresa durante un mes: los dos últimos miércoles de octubre y los dos primeros miércoles de noviembre.</p> <p>Activar un Pop up encuesta en la intranet de la compañía durante un mes. Los empleados demuestran lo que aprendieron mientras acumulan puntos y ganan premios como teléfonos iPhone, tabletas y un feriado de la compañía con todos los gastos pagados.</p>
Recordativa	Conmemoración de la campaña	I GOT A MISSION	Entrega de mochilas y Fanny packs a los

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
	“Nuestra Misión y Visión”.	I GOT A VISION	empleados de todos los departamentos las dos últimas semanas de noviembre.

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.3. Campaña 2: Reach!

Enfoque: herramientas de comunicación.

2.7.3.1. Problema y oportunidad de mejora.

De 18 herramientas de comunicación presentes, las más utilizadas, de mayor preferencia y eficacia son:

- Email/intranet
- Reuniones de equipo
- Periódico institucional
- Saudi Aramco website
- Llamadas telefónicas

Relativamente estos medios comunicativos se deben tomar en consideración:

- Rumores
- WhatsApp

A todo esto, la información recibida más frecuente es los temas relacionados al trabajo en un 91%; los colaboradores solo reciben un 9% de noticias, boletines, etc.

2.7.3.2. Objetivo.

Instaurar Unily, la nueva plataforma de comunicaciones de vanguardia como parte del nuevo sistema de comunicaciones internas integrando herramientas ya existentes, la inducción se hará en el lapso de un mes a todo el personal.

2.7.3.3. Fase 1 – Campaña expectativa.

2.7.3.3.1. Estrategia.

Presentar el arribo de la nueva campaña comunicacional a todos los empleados de la empresa en las dos últimas semanas de noviembre.

2.7.3.3.2. Mensaje.

- A. A world of opportunities. Discover more soon.
- B. We are linked together. Find more soon.
- C. Be truly connected. Learn more soon.

2.7.3.3.3. Táctica.

- A. Propaganda exterior en todos los buses de la compañía.
- B. Publicar en el periódico de la compañía (edición semanal) los dos últimos miércoles de noviembre.
- C. Anuncio Pop up aparecerá al iniciar la sesión del ordenador o tableta del colaborador en la intranet de la compañía.

2.7.3.3.4. Ilustraciones.

Figura 79

Figura 79 Táctica de expectativa A, buses



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 80

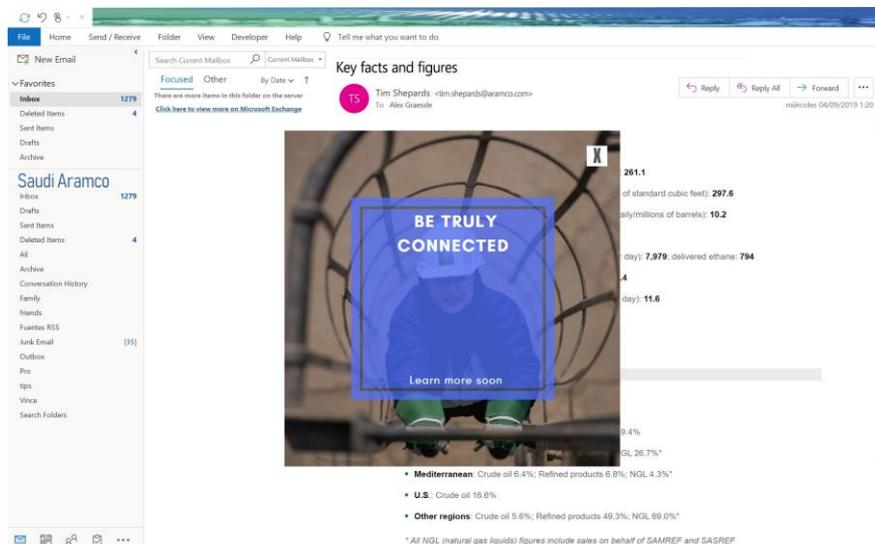
Figura 80 Táctica de expectativa B, periódico institucional



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 81

Figura 81 Táctica de expectativa C, Pop up en intranet



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.3.4. Fase 2 – Campaña informativa.

2.7.3.4.1. Estrategia.

Comunicar a todos los empleados de la empresa sobre la implementación de unily.

2.7.3.4.2. Mensaje.

A new initiative for better internal communications. Introducing unily

2.7.3.4.3. Táctica.

- A. Realizar un evento de lanzamiento de unily, la nueva plataforma de comunicaciones.
- B. Publicar el primer miércoles de diciembre en la primera página del periódico de la compañía (edición semanal) un artículo sobre unily, la nueva plataforma del sistema de comunicaciones internas.
- C. Anuncio/comunicado pop up con instrucciones y tutoriales sobre el uso de unily que aparecerá al iniciar la sesión en intranet de la compañía, del 4 al 31 de diciembre.

2.7.3.4.4. Ilustraciones.

Figura 82

Figura 82 Táctica informativa A, evento de lanzamiento de unily



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 83

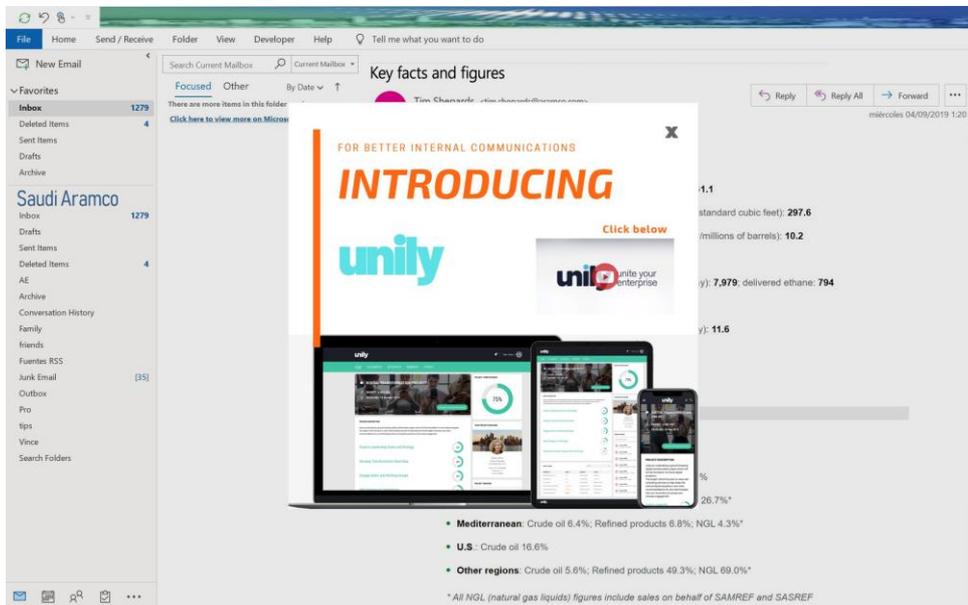
Figura 83 Táctica informativa B, artículo sobre unily en el periódico institucional



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 84

Figura 84 Táctica informativa C, Pop up con instrucciones y tutoriales sobre unily en la intranet



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.3.5. Fase 3 – Campaña recordativa.

2.7.3.5.1. Estrategia.

¡Recordar la campaña de comunicaciones internas Reach! e incentivar el uso de la herramienta unily.

2.7.3.5.2. Mensaje.

Reach more

Unily

2.7.3.5.3. Táctica.

Entrega de carcasas de celulares y tabletas a los empleados de todos los departamentos las dos primeras semanas de enero 2020.

2.7.3.5.4. Ilustraciones.

Figura 85

Figura 85 Táctica recordativa, carcasas de teléfonos móviles



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 86

Figura 86 táctica recordativa, protectores de tabletas



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.6.6. Cronograma.

Tabla 6

Tabla 6 Calendarización campaña 2

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO							MES
		SEMANAS							
		Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	
Reach!	EXPECTATIVA:								
	• Buses.	3	4	5	6	7	8	9	
	• Publicación en The Arabian Sun.	10	11	12	13	14	15	16	NOVIEMBRE
	• Anuncio Pop up en la intranet.	17	18	19	20	21	22	23	
		24	25	26	27	28	29	30	
	INFORMATIVA:								
	• Evento.	1	2	3	4	5	6	7	
	• Publicación en The Arabian Sun.	8	9	10	11	12	13	14	DICIEMBRE
	• Anuncio Pop up en la intranet.	15	16	17	18	19	20	21	
		22	23	24	25	26	27	28	
	RECORDATIVA:								
	Entrega de carcasas de celulares y tabletas.	29	30	31	1	2	3	4	
	5	6	7	8	9	10	11	ENERO	
	12	13	14	15	16	17	18		
	19	20	21	22	23	24	25		
	26	27	28	29	30	31			

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.3.7. Presupuesto.

Tabla 7*Tabla 7 Costo de campaña 2*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Bus King ad	95	150	53,437.50
Informativa	Contrato con MIRAJ EVENTS	1	9,000	33,750
	Unily suscripción corporativa mensual	1	49,950	187,312.50
Recordativa	Universal Smart Phone Case Bumper	63,000	0.65	153,562.50
	BUCKUVA UNIVERSAL Case for 10" Tablet	63,000	2.99	706,387.50
Total				SAR 1,134,450

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.3.8. Cuadro resumen.

Tabla 8*Tabla 8 Fases de campaña 2*

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Presentar el arribo de la nueva campaña comunicacional a todos los empleados de la empresa durante las dos últimas semanas de noviembre.	A world of opportunities. Discover more soon. We are linked together. Find more soon. Be truly connected. Learn more soon.	Propaganda exterior en todos los buses internos de la compañía. Publicar en el periódico de la compañía (edición semanal) los dos últimos miércoles de noviembre Anuncio pop up aparecerá al iniciar la sesión de uso del ordenador o tableta del colaborador en la intranet de la compañía
Informativa	Comunicar a todos los empleados de la empresa sobre la implementación de unily.	A new initiative for better internal communications. Introducing unily	Organización de evento de lanzamiento de unily, la nueva plataforma de comunicaciones. Publicar el primer miércoles de diciembre en la primera página del periódico de la compañía (edición semanal) un artículo sobre unily, la nueva plataforma ahora parte del sistema de comunicaciones internas.

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
			Anuncio/comunicado Pop up, con instrucciones y tutoriales sobre cómo utilizar unily aparecerá al iniciar la sesión en intranet de la compañía desde el 4 al 31 de diciembre.
Recordativa	Recordación de la campaña Reach!	Reach more unily	Entrega de carcacas de celulares y tabletas a los empleados de todos los departamentos las dos primeras semanas de enero 2020.

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.4. Campaña 3: Synergy

Enfoque: canales de comunicación.

2.7.4.1. Problema y oportunidad de mejora.

En la auditoria se descubrió que la comunicación en la organización es de forma descendente. La solución a esta disyuntiva es implantar un nuevo canal tecnológico que permita la retroalimentación a asuntos corporativos convirtiendo a la comunicación en un mecanismo bidireccional. Este canal pretende eliminar las barreras jerárquicas potenciando la interacción entre jefes, colaboradores y colegas, fomentando una comunicación interna más ecuánime, donde todos los miembros son participes. Es esta participación y retroalimentación que permite que se dialogue

sobre todo tipo de temas organizacionales, generando mejores soluciones que provienen del mismo público interno.

2.7.4.2. Objetivo.

Adaptar la nueva aplicación tecnología de colaboración laboral Slack para el uso de todos los talentos en un periodo de siete semanas.

2.7.4.3. Fase 1: campaña expectativa.

2.7.4.3.1. Estrategia.

Anunciar el arribo del nuevo canal comunicacional a todos los empleados de la empresa a través de la campaña Synergy durante 10 días laborables en las dos últimas semanas de noviembre.

2.7.4.3.2. Mensaje.

- A. Bringing the teams together. Discover more soon.
- B. Coming together to solve problems. Synergy. Coming soon.

2.7.4.3.3. Táctica.

- A. Propaganda exterior en todos los buses de la compañía.
- B. Anuncio Pop up aparecerá al iniciar la sesión del ordenador o tableta del colaborador en la intranet de la compañía.

2.7.4.3.4. Ilustraciones.

Figura 87

Figura 87 Táctica de expectativa A, exterior de buses corporativos



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 88

Figura 88 Táctica de expectativa B, Pop up en intranet

Key facts and figures

- **Northwest Europe:** Crude oil 8.4%; Refined products 9.4%
- **Far East:** Crude oil 65.0%; Refined products 34.5%; NGL 26.7%*
- **Mediterranean:** Crude oil 6.4%; Refined products 6.8%; NGL 4.3%*
- **U.S.:** Crude oil 16.6%
- **Other regions:** Crude oil 5.6%; Refined products 49.3%; NGL 69.0%*

* All NGL (natural gas liquids) figures include sales on behalf of SAMREF and SASREF

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.4.4. Fase 2: campaña informativa.

2.7.4.4.1. Estrategia.

Comunicar a todos los empleados durante todo el mes de diciembre sobre la nueva aplicación colaborativa Slack la cual promueve el trabajo en grupo de manera ágil y sin barreras.

2.7.4.4.2. Mensaje.

Making work better

Synergy = Slack

2.7.4.4.3. Táctica.

Pop up en ordenadores o dispositivos de la empresa con instrucciones y pequeño video tutorial introductorio sobre el nuevo canal de comunicación slack.

2.7.4.4.4. Ilustraciones.

Figura.89

Figura 89 Táctica informativa, notificación Pop up en dispositivos de la empresa



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.4.5. Fase 3: campaña recordativa

2.7.4.5.1. Estrategia.

Conmemorar el fin de la campaña Synergy con la entrega de un calentador de bebidas eléctrico y una taza de café o té para uso de escritorio de oficina durante la primera semana de enero.

2.7.4.5.2. Mensaje.

Synergy

Bringing teams together

2.7.4.5.3. Táctica.

Deleitar a los colaboradores con el obsequio de un calentador de bebidas con su respectiva taza de café o té. Este pequeño artefacto eléctrico con control automático permite que los empleados mantengan sus bebidas a temperatura ideal mientras realizan sus labores.

2.7.4.5.4. Ilustraciones.

Figura 90

Figura 90 Táctica recordativa, calentador de bebidas



Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.4.6. Cronograma.

Tabla 9

Tabla 9 Calendarización campaña 3

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO							MES
		SEMANAS							
		Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	
Synergy	EXPECTATIVA: • Buses. • Anuncio Pop up en la intranet.	3	4	5	6	7	8	9	NOVIEMBRE
		10	11	12	13	14	15	16	
		17	18	19	20	21	22	23	
	24	25	26	27	28	29	30		
	1	2	3	4	5	6	7	DICIEMBRE	
	8	9	10	11	12	13	14		
	15	16	17	18	19	20	21		
	22	23	24	25	26	27	28		
	RECORDATIVA: Entrega de calentador de bebidas y tazas.	29	30	31	1	2	3	4	ENERO
		5	6	7	8	9	10	11	
		12	13	14	15	16	17	18	
		19	20	21	22	23	24	25	
		26	27	28	29	30	31		

Elaboración propia (2019).

2.7.4.7. Presupuesto.

Tabla 10*Tabla 10 Costo de campaña 3*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Bus King ad	95	150	53,437.50
Infomativa	Slack suscripción corporativa mensual	63,000	12.50	2,953,125
Recordativa	Salton Electric Beverage Warmer with Automatic Temperature Control	63,000	3.99	942,637.50
	Tazas	63,000	1.04	245,700
Total				SAR 4,194,900

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.4.8. Cuadro resumen.

Tabla 11*Tabla 11 Fases de campaña 3*

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Anunciar el arribo del nuevo canal comunicacional a todos los empleados de la empresa a través de la	Bringing the teams together. Discover more soon.	Propaganda exterior en todos los buses de la compañía.

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
	<p>campana Synergy durante 10 días laborables en las dos últimas semanas de noviembre.</p>	<p>Coming together to solve problems. Synergy. Coming soon.</p>	<p>Anuncio Pop up aparecerá al iniciar la sesión del ordenador o tableta del colaborador en la intranet de la compañía.</p>
Informativa	<p>Comunicar a todos los empleados durante todo el mes de diciembre sobre la nueva aplicación colaborativa Slack la cual promueve el trabajo en grupo de manera ágil y sin barreras.</p>	<p>Making work better Synergy = Slack</p>	<p>Pop up en ordenadores o dispositivos de la empresa con instrucciones y pequeño video tutorial introductorio sobre el nuevo canal de comunicación Slack.</p>
Recordativa	<p>Conmemorar el fin de la campana Synergy con la entrega de un calentador de bebidas eléctrico y una taza de café o té para uso de escritorio de oficina durante la primera semana de enero.</p>	<p>Synergy Bringing teams together</p>	<p>Deleitar a los colaboradores con el obsequio de un calentador de bebidas con su respectiva taza de café o té. Este pequeño artefacto eléctrico con control automático permite que los empleados mantengan sus bebidas a temperatura ideal mientras realizan sus labores.</p>

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.5. Campaña 4: Champions of the month.

Enfoque: clima organizacional.

2.7.5.1. Problema y oportunidad de mejora.

Desmotivación de los empleados:

- Un 35% de los trabajadores creen que no son evaluados de forma justa y que no tienen acceso a promociones.
- Un 27% tiene una percepción negativa y un mal relacionamiento con los jefes.
- Si bien un 86% ha hecho sugerencias a sus jefes, solo un 32% estuvo satisfecho con la respuesta recibida, lo cual indica una insatisfacción del 68% en el trabajo.

2.7.5.2. Objetivo.

Estimular el clima organizacional y la satisfacción de todos los empleados al resaltar sus servicios y resultados superiores, prácticas innovadoras, iniciativas propias, soluciones creativas y otros buenos ejemplos durante el 2020.

2.7.5.3. Fase 1 – campaña expectativa.

2.7.5.3.1. Estrategia.

Presentar el arribo de la nueva campaña Champions of the month a todos los empleados de la empresa durante 10 días laborables.

2.7.5.3.2. Mensaje.

- A. Your success is ours. Discover more soon.
- B. Your performance and development are key to us. Find more soon.

C. Are you the next Champion? Learn more soon.

2.7.5.3.3. Táctica.

A. Notificación diaria en la nueva plataforma unily la última semana del mes.

B. Anuncio en la primera página del The Arabian Sun.

C. Anuncio Pop up en todos los dispositivos de la compañía.

2.7.5.3.4. Ilustraciones.

Figura 91

Figura 91 Táctica de expectativa A, notificación diaria en plataforma de comunicaciones



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 92

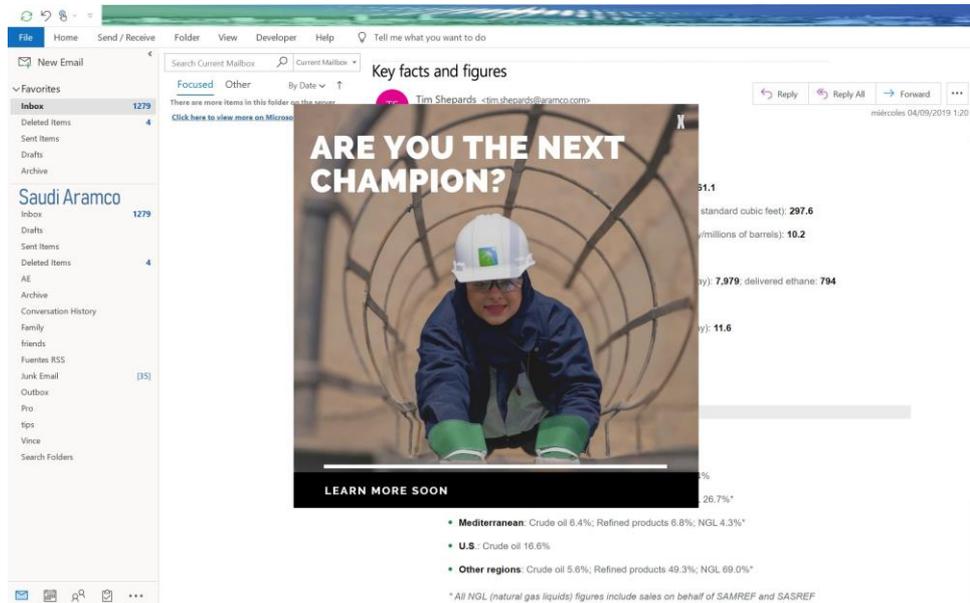
Figura 92 Táctica de expectativa B, anuncio en periódico institucional



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 93

Figura 93 Táctica de expectativa C, anuncio Pop up



Elaborado por Espinoza (2019).

3.7.5.4. Fase 2 – Campaña informativa.

3.7.5.4.1. Estrategia.

Reconocimiento a los esfuerzos y logros de los colaboradores.

3.7.5.4.2. Mensaje.

- Monthly Breakfast of Champions
- Because your success is our success
- Celebrating greatness
- Champions of January

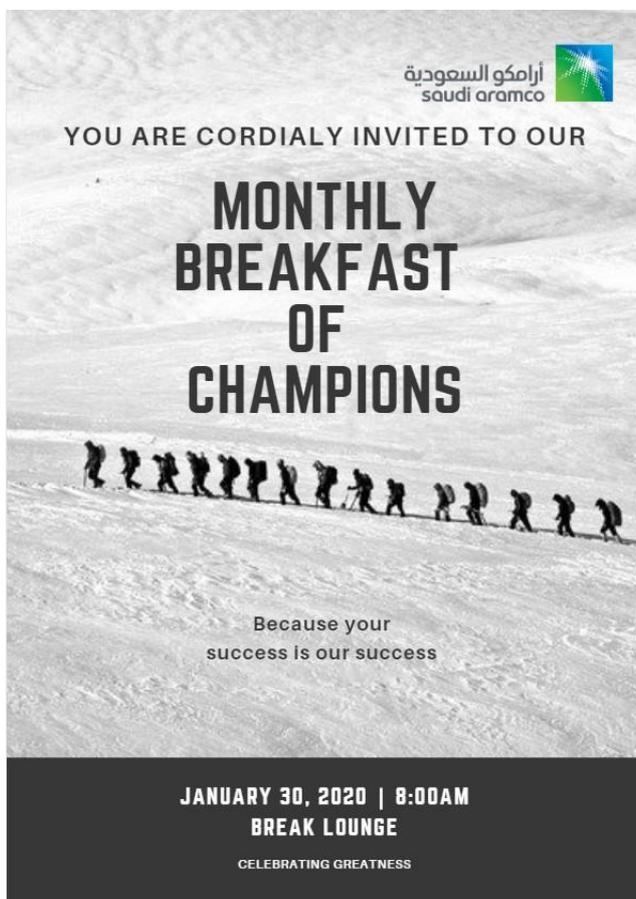
3.7.5.4.3. Táctica.

- A. Invitación electrónica a desayuno corporativo mensual donde se premia la creatividad, iniciativa y el éxito laboral de los champions del mes.
- B. Evento: esta reunión se celebra el último jueves de cada mes. Los gerentes se reúnen con sus empleados para desayunar. Estas reuniones se utilizan para discutir y premiar el buen desempeño de los colaboradores y sus logros.

3.7.5.4.4. Ilustraciones.

Figura 94

Figura 94 Táctica informativa A, invitación electrónica



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 95

Figura 95 Táctica informativa B, evento desayuno premiativo



Elaborado por Espinoza (2019).

3.7.5.5. Fase 3 – Campaña recordativa.

3.7.5.5.1. Estrategia.

Conmemorar a los colaboradores durante un desayuno corporativo.

3.7.5.5.2. Mensaje.

#Championsofthemoth

3.7.5.5.3. Táctica.

A. Entrega de reconocimientos a los Champions del mes.

B. Compartir fotos del evento y etiquetar colaboradores en unily y redes sociales.

3.7.5.5.4. Ilustraciones.

Figura 96

Figura 96 Táctica recordativa, publicación del evento en plataforma corporativa



Elaborado por Espinoza (2019).

3.7.5.6. Cronograma.

Tabla 12

Tabla 12 Calendarización campaña 4, enero a junio

CAMPAÑA	FASES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Champions of the Month	Expectativa: Notificación diaria la nueva plataforma unily	X X					
	Informativa: invitación a desayuno informal corporativo		X	X	X	X	X
	Recordativa: Hashtag #BreakfastOfChampions y entrega de reconocimientos a los champions del mes		X	X	X	X	X

Elaborado por Espinoza (2019).

Tabla 13*Tabla 13 Calendarización campaña 4, julio a diciembre*

CAMPAÑA	FASES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Champions of the Month	Expectativa: Notificación diaria la nueva plataforma unily						
	Informativa: invitación a desayuno informal corporativo	X	X	X	X	X	X
	Recordativa: Hashtag #BreakfastOfChampions y entrega de reconocimientos a los champions del mes	X	X	X	X	X	X

Elaborado por Espinoza (2019).

3.7.5.7. Presupuesto,

Tabla 14*Tabla 14 Costo de campaña 4*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	N/A			
Informativa	NESMA Catering	5	2,965	55,593.75
	Certificados de regalo	100	150	55,250
Recordativa	N/A			
	N/A			

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Total				SAR 111,843.75

Elaborado por Espinoza (2019).

3.7.5.8. Cuadro resumen.

Tabla 15

Tabla 15 Fases de campaña 4

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Presentar el arribo de la nueva campaña “Champions of the Month” a todos los empleados de la empresa durante 10 días laborables.	Your success is ours. Discover more soon. Your performance and development are key to us. Find more soon. Are you the next Champion? Learn more soon.	Notificación diaria en la nueva plataforma unily durante la última semana del mes. Dos publicaciones en el periódico de la entidad: The Arabian Sun (edición semanal) Intranet pop up
Informativa	Reconocer el esfuerzo y los logros de los colaboradores.	Monthly Breakfast of Champions Because your success is our success Celebrating greatness Champions of January	Invitación electrónica a desayuno informal corporativo mensual donde se premia creatividad, iniciativa y éxito

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
			<p>laboral, de los Champions del mes.</p> <p>Evento: esta reunión se celebra el último jueves de cada mes. Los gerentes se reúnen con sus empleados para desayunar. Estas reuniones se utilizan para discutir y premiar el buen desempeño de los colaboradores y sus logros.</p>
Recordativa	Recordación de la campaña “Breakfast of Champions”.	#BreakfastOfChampions	<p>Entrega de reconocimientos a los Champions del mes.</p> <p>Compartir fotos del evento y etiquetar colaboradores en unily y redes sociales.</p>

Elaborado por Espinoza (2019).

2.7.6.Presupuesto global.

Tabla 16*Tabla 16 Costo total de campañas de comunicación interna*

Campañas	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Our Mission and Vision	257,565	965,868.75
Campaña Reach!	302,520	1,134,450
Synergy	1,118,640	4,194,900
Champions of the Month	29,825	111,843.75
Total	\$ 1,708,550	SAR 6,407,062.50

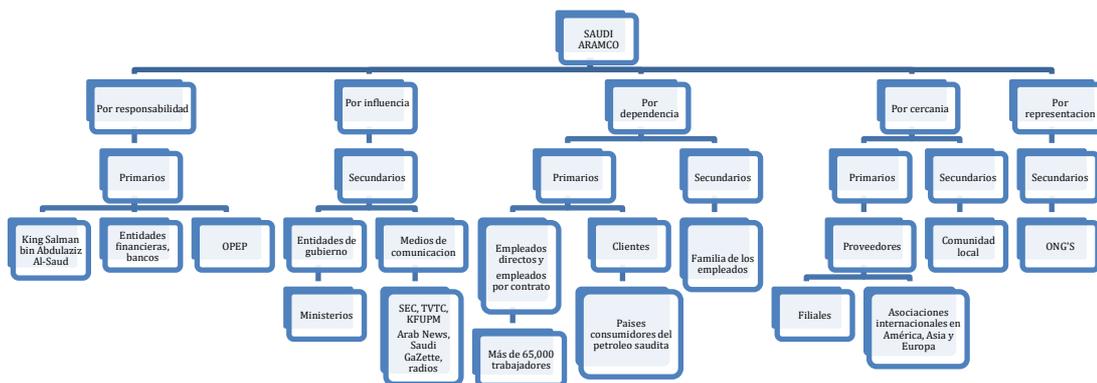
Elaborado por Espinoza (2019).

2.8. Campañas de comunicación global

2.8.1. Mapa de públicos.

Figura 97

Figura 97 Mapa de públicos Saudi Aramco 2019



Elaborado por Espinoza, (2019).

Tabla 17

Tabla 17 Matriz de públicos Saudi Aramco 2019

Nivel de relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación
Responsabilidad	Custodio de las dos mezquitas santas: Rey Salman bin	Mantener transparencia en los negocios	Activa y bilateral	Largo plazo

Nivel de relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación
	Abdulaziz Al-Saud			
	Entidades financieras	Transmitir confianza y transparencia en todas sus transacciones	Bilateral	Largo plazo
	Entidades reguladoras (OPEP)	Ratificar el profesionalismo en los procesos de producción	Bilateral	Largo plazo
Influencia	Entidades de gobierno	Cumplir con los objetivos trazados (Visión 2030)	Bilateral	Largo plazo
	Medios de comunicación	Promover la imagen de la compañía como una de las organizaciones de mayor presencia en la	Unilateral	Largo plazo

Nivel de relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación
		industria a nivel global		
Dependencia	Empleados	Institucionalizar los valores de la organización	Activa y bilateral	Corto, mediano y largo plazo
	Clientes	Cumplir con la misión central de suministrar energía de manera confiable al Reino y al mundo	Activa y unilateral	Mediano y largo plazo
Cercanía	Proveedores	Consolidar las asociaciones y convenios con empresas líderes de todo el mundo en una variedad de sectores para contribuir al crecimiento económico en el país y ampliar las	Activa y bilateral	Mediano y largo plazo

Nivel de relación	Stakeholder	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación
		oportunidades para las empresas locales en Arabia Saudita.		
	Comunidad local	Fortalecer el desarrollo económico de los habitantes de las comunidades vecinas	Unilateral	Mediano y largo plazo
Representación	ONG	Compartir el objetivo común de promover, conectar y hacer negocios.	Bilateral	Corto y mediano plazo

Elaborado por Espinoza (2019).

Tabla 18

Tabla 18 Mapa de público objetivo Saudi Aramco

Factor / Público	Inversores	Medios de Comunicación	Comunidad	Futuros Talentos
Importancia estratégica	5	5	2	1
Influencia en la opinión pública	5	5	3	1
Difusión de la imagen	5	5	2	4
Coste de comunicación	5	5	1	2
Coefficiente	$20/16=1.25$	$20/16= 1.25$	$8/16= 0.5$	$8/16= 0.5$

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.2. Objetivo general.

Posicionar la imagen corporativa promocionando los valores y el compromiso social además de informar acerca de los beneficios que provee la empresa a cuatro grupos específicos de Stakeholders.

2.8.3. Campaña 1: Our determination to succeed.

Enfoque: inversionistas

2.8.3.1 Problema y oportunidad de mejora.

Los ataques terroristas a las plantas de Abqaiq y Khurais de la petrolera causaron incendios y daños ocasionando una disminución de la producción a 5.7

millones de barriles por día (bpd), es decir, más del 5% del suministro mundial de petróleo.

2.8.3.2. Objetivo.

Reafirmar la confianza de todos los inversores en un periodo de cuatro semanas en cuanto a la situación actual de la compañía referente a la seguridad y producción en su etapa de negociaciones de oferta pública inicial.

2.8.3.3 Fase 1: campaña expectativa.

2.8.3.3.1. Estrategia.

Organizar una visita a la compañía y sus principales plantas para mostrarles a los inversores nuestras operaciones y nuestro compromiso con los stakeholders a nivel global.

2.8.3.3.2. Mensaje.

Discover who we are

2.8.3.3.3. Táctica.

Invitación a inversionistas enviada el 14 de octubre (fecha de la visita el 4 de noviembre).

2.8.3.3.4. Ilustraciones.

Figura 98

Figura 98 Táctica de expectativa, invitación

OUR DRIVE IS TO UNCOVER THE NEXT FRONTIER AND SOLVE THE NEXT GREAT PROBLEM. THIS IS WHAT LIES AT THE HEART OF OUR DETERMINATION TO SUCCEED

DISCOVER WHO WE ARE

10.28.19 | 10:00 AM TO 6:00 PM
SAUDI ARAMCO
RSVP AT 966-234-593-4938

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.3.4 Fase 2: campaña informativa.

2.8.3.4.1. Estrategia.

Notificar a los inversores sobre el evento Our Determination to Succeed.

2.8.3.4.2. Mensaje.

Discover who we are

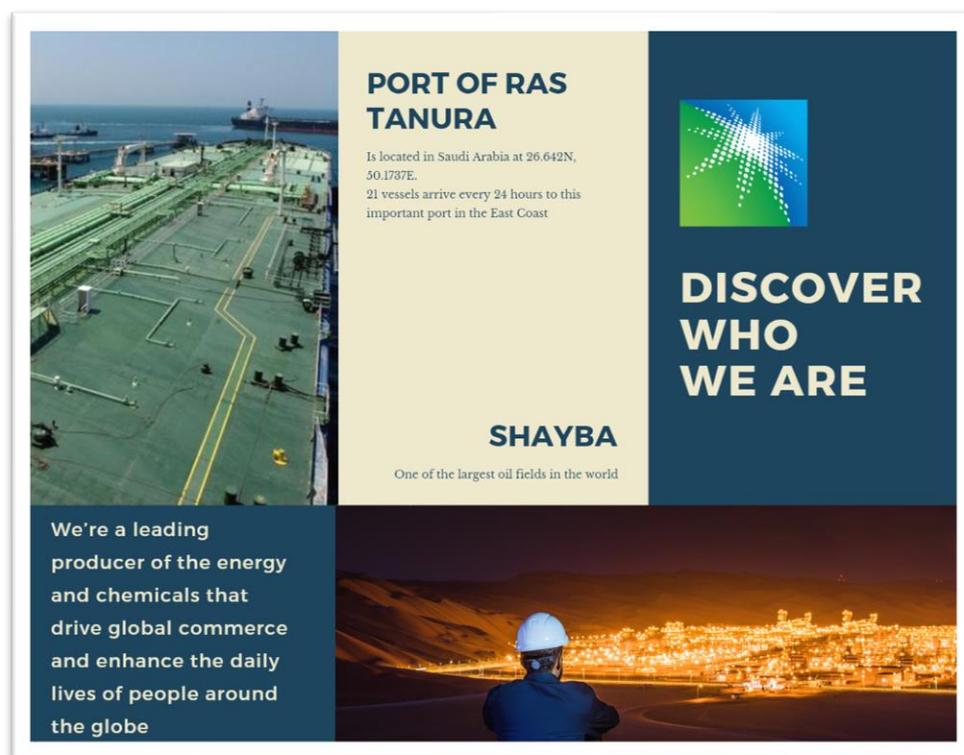
2.8.3.4.3. Táctica.

- A. Brochure informativo.
- B. Visita a la sede de la compañía y sus plantas el 4 de noviembre.

2.8.3.4.4. Ilustraciones.

Figura 99

Figura 99 Táctica informativa, brochure



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.3.5 Fase 3: campaña recordativa.

2.8.3.5.1. Estrategia.

Obsequio de recuerdo conmemorativo de la visita a la organización.

2.8.3.5.2. Mensaje.

- Reloj: logo y símbolo de la compañía.
- Tarjeta informativa: The sands of time have proven our resilience.

Learn more about it at ourdeterminationtosucceed.com

2.8.3.5.3. *Táctica.*

Entrega de relojes de arena como recuerdo de la visita a Saudi Aramco, empresa que resurge y prospera desde el desierto de Arabia.

2.8.3.5.4. *Ilustraciones.*

Figura 100

Figura 100 Táctica recordativa, reloj



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.3.6 *Cronograma.*

Tabla 19*Tabla 19 Calendarización campaña 1*

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO							MES
		SEMANAS							
		Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	
Our Determination to Succeed	EXPECTATIVA: • Invitación a inversionistas enviada el 14 de octubre			1	2	3	4	5	OCTUBRE
		6	7	8	9	10	11	12	
		13	14	15	16	17	18	19	
	INFORMATIVA: • Brochure informativo. • Visita a la sede de la compañía y sus plantas el 4 de noviembre.	20	21	22	23	24	25	26	NOVIEMBRE
		27	28	29	30	31	1	2	
		3	4	5	6	7	8	9	
	RECORDATIVA: Entrega de relojes de arena como recuerdo de la visita a Saudi Aramco.	10	11	12	13	14	15	16	NOVIEMBRE
		17	18	19	20	21	22	23	
		24	25	26	27	28	29	30	

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.3.7 Presupuesto.

Tabla 20*Tabla 20 Costo de campaña 1*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Invitación	50	3.50	656.25
Informativa	Brochure	100	300	1,125
	Catering NESMA	100	75	28,125
Recordativa	Reloj de arena	100	16	6,000

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Total				SAR 35,906.25

Elaborado por Espinoza, (2019).

2.8.3. Cuadro resumen.

Tabla 21

Tabla 21 Fases de campaña 1

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Organizar una visita a la compañía y sus principales plantas para mostrarles a los inversores nuestras operaciones y nuestro compromiso con los stakeholders a nivel global.	Discover who we are.	Invitación a inversionistas enviada el 14 de octubre (fecha de la visita el 4 de noviembre).
Informativa	Notificar a los inversores sobre el evento Our Determination to Succeed.	Discover who we are.	Brochure informativo. Visita a la sede de la compañía y sus plantas el 4 de noviembre.

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Recordativa	Obsequio de un recuerdo conmemorativo de la visita a la organización.	Reloj: logo y símbolo de la compañía. Tarjeta informativa: The sands of time have proven our resilience. Learn more about it at ourdeterminationtosucceed.com.	Entrega de relojes de arena como recuerdo de la visita a Saudi Aramco, empresa que resurge y prospera desde el desierto de Arabia.

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.4. Campaña 2: Saudi Aramco, we make energy possible.

2.8.4.1. Problema y oportunidad de mejora.

Los ataques terroristas provenientes de Yemen a dos plantas de refinación: Abqaiq y Khurais, causaron una disminución considerable de la producción de energía en septiembre. Más del 5% del suministro mundial de petróleo.

2.8.4.2. Objetivo.

Transmitir la imagen corporativa creando una actitud de confianza sobre la compañía generando un publicity con medios de comunicación durante el mes de noviembre.

2.8.4.3. Fase 1: campaña expectativa.

2.8.4.3.1. Estrategia.

Informar sobre la rueda de prensa a medios importantes y especializados en la industria energética e inversión: Bloomberg, CNN, entre otros.

2.8.4.3.2. Mensaje.

Emerging stronger than ever.

2.8.4.3.3. Táctica.

Invitación a medios enviada el 14 de octubre (fecha de la visita y rueda de prensa: 3 de noviembre).

2.8.4.3.4. Ilustraciones.

Figura 101

Figura 101 Táctica de expectativa, invitación a medios



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.4.4. Fase 2: campaña informativa.

2.8.4.4.1. Estrategia.

Informar en una rueda de prensa sobre la campaña Saudi Aramco, we make energy possible y comunicar sobre los avances de la organización y metas a futuro. Además de una visita organizada a las principales plantas de la compañía.

2.8.4.4.2. Mensaje.

We're a leading producer of the energy and chemicals that drive global commerce and enhance the daily lives of people around the globe.

2.8.4.4.3. Táctica.

- Brochure.
- Rueda de presa el 3 de noviembre.
- Visita a las plantas el 4 de noviembre.

2.8.4.4.4. Ilustraciones.

Figura 102*Figura 102 Táctica informativa, brochure**Elaborado por Espinoza (2019).***Figura 103***Figura 103 Táctica informativa, rueda de prensa**Elaborado por Espinoza (2019).*

2.8.4.5. Fase 3: campaña recordativa.

2.8.4.5.1. Estrategia.

Entrega de Media Kit.

2.8.4.5.2. Mensaje.

Logo y símbolo de la compañía.

2.8.4.5.3. Táctica.

Entrega de Media Kit.

2.8.4.5.4. Ilustraciones.

Figura 104

Figura 104 Táctica recordativa, media kit



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 105

Figura 105 Tática recordativa, media kit



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.4.6. Cronograma.

Tabla 22*Tabla 22 Calendarización campaña 2*

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO							MES	
		SEMANAS								
Saudi Aramco We make energy possible	EXPECTATIVA: • Invitación a medios	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	OCTUBRE	
					1	2	3	4		5
			6	7	8	9	10	11		12
		13	14	15	16	17	18	19		
	INFORMATIVA: • Rueda de prensa; 3 de noviembre. • Visita a las plantas; 4 de noviembre.	20	21	22	23	24	25	26	NOVIEMBRE	
		27	28	29	30	31	1	2		
		3	4	5	6	7	8	9		
	RECORDATIVA: Entrega de Media Kit.	10	11	12	13	14	15	16	NOVIEMBRE	
		17	18	19	20	21	22	23		
		24	25	26	27	28	29	30		

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.4.7. Presupuesto.

Tabla 23*Tabla 23 Costo de campaña 2*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Invitación	25	3.50	328.12
Informativa	Brochure	100	3	1,125
	Catering NESMA	100	75	28,125
Recordativa	Media Kit	25	64	6,000

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Total				SAR 35,578.12

Elaborado por Espinoza, (2019).

2.8.4.8. Cuadro resumen.

Tabla 24

Tabla 24 Fases de campaña 2

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Informar sobre la rueda de prensa a medios importantes y especializados en la industria energética e inversión: Bloomberg, CNN, entre otros.	Emerging stronger than ever.	Invitación a medios enviada el 14 de octubre (fecha de la rueda de prensa: 3 de noviembre).
Informativa	Informar en una rueda de prensa sobre la campaña Saudi Aramco, we make energy possible y comunicar sobre los avances de la organización y metas a futuro. Además de una visita organizada a las principales plantas de la compañía.	We're a leading producer of the energy and chemicals that drive global commerce and enhance the daily lives of people around the globe.	Brochure. Rueda de presa; 3 de noviembre. Visita a las plantas; 4 de noviembre.

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Recordativa	Entrega de Media Kit.	Logo y símbolo de la compañía.	Entrega de Media Kit.

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.5. Campaña 3: We value Citizenship.

2.8.5.1. Problema y oportunidad de mejora.

La tasa de desempleo en Arabia Saudita está por encima del diez por ciento, y se estima que alrededor de cuatro millones de sauditas viven en barrios marginales en extrema pobreza.

2.8.5.2. Objetivo.

Generar un impacto positivo en la comunidad a través de la práctica de responsabilidad social, donando anualmente un 1% de las ganancias a organizaciones benéficas y programas comunitarios locales.

2.8.5.3. Fase 1: campaña expectativa.

2.8.5.3.1. Estrategia.

Presentar a la comunidad durante la primera semana de diciembre, el arribo de la nueva campaña de responsabilidad social (RSC) que prevé resolver un problema socioeconómico saudita.

2.8.5.3.2. Mensaje.

The meaning of citizenship

BETTERMENT AND PROGRESS

MORE ABOUT IT COMING SOON

FIND MORE SOON

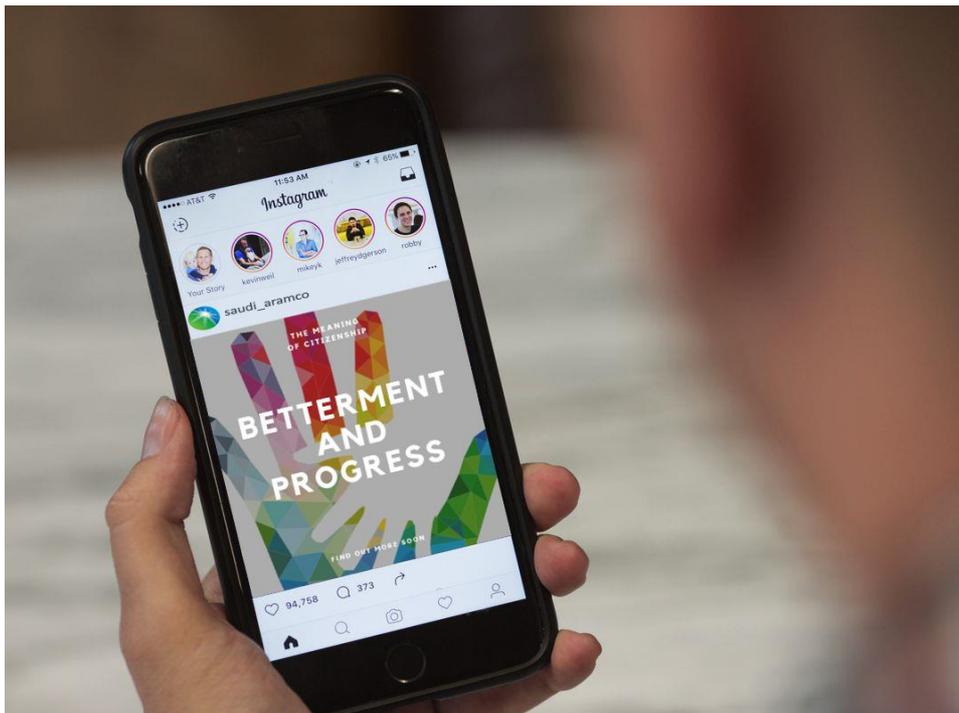
2.8.5.3.3. *Táctica.*

Anunciar durante la primera semana de diciembre en Instagram, Twitter header, y como portada de Facebook.

2.8.5.3.4. *Ilustraciones.*

Figura 106

Figura 106 Táctica de expectativa, publicación en Instagram



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 107

Figura 107 Táctica de expectativa, publicación en Twitter header



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 108

Figura 108 Táctica de expectativa, anuncio en portada de Facebook



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.5.4. Fase 2: campaña informativa.

2.8.5.4.1. Estrategia.

Comunicar sobre la decisión de la compañía de donar el 1% de sus ingresos anuales a causas sociales y organizaciones benéficas y programas comunitarios locales. Este año la donación se hará a la King Khalid Foundation.

2.8.5.4.2. Mensaje.

We value citizenship

2.8.5.4.3. Táctica.

- Difundir la segunda semana de diciembre, un boletín de prensa en los periódicos nacionales Arab News, Saudi Gazette, entre otros, sobre la entrega de la donación a la King Khalid Foundation.
- Publicar en las redes sociales de la compañía.

2.8.5.4.4. Ilustraciones.

Figura 109

Figura 109 Táctica informativa, artículo en Arab News

Call home starting from 6 Halaks/minute



With Mobile International Roaming For more info 9999 00 1000 from arabnews app

SAUDI ARABIA
COURT DATE SET FOR BEIN SPORTS CASE



WEEKEND
EGYPTIAN DIRECTOR YOUSSEF CHAHINE: REBEL WITH A CAUSE





ENRCO Contracting and Engineering Company
ENRCO Contracting and Engineering Company
ENRCO Contracting and Engineering Company

December 8, 2019
Rabi 11, 1441
www.arabnews.com

ARAB NEWS

SINCE 1975

The Voice of a Changing Region

BORDER CRISIS

Turkey 'will go it alone' with Syria security zone

Erdogan in new threat to drive Kurdish YPG fighters back 32km from border

Arab News special

Turkey may establish its own 32km security zone in northern Syria to keep Kurdish militias away from its border, President Recep Tayyip Erdogan said on Friday.

The threat by Ankara to 'go it alone' with a buffer zone follows silence from Washington on US involvement in the plan.

President Donald Trump proposed the border zone, but has not specified who would create, enforce or pay for it, or where exactly it would be.

"We expect the presence of a security zone, a buffer zone aimed at

true sense establish the safety and functioning of this region on our system border in Turkey," he said.

"We are closed to all proposed solutions besides this," he said.

He said Turkey had the right to enter Syrian territory when it was threatened under a 2009 agreement with Damascus after Syria expelled the Kurdish militant leader, Abdelah Ocalan, now jailed in Turkey.

Ankara regards the Syrian Kurdish YPG as an extension of Ocalan's Kurdistan Workers Party (PKK) which has fought a decades-long insurgency in southeast Turkey.

The YPG is played a key role in the US-led coalition against Daesh. Trump had previously warned Ankara not to attack Kurdish fighters in Syria, and threatened retaliation against Turkey's economy.

US special Syria envoy James Jeffrey held talks in Ankara on Friday with Turkish Defense Minister Hulusi Akar and Armed Forces Chief Gen. Yaşar Güler. Akar told him Turkey expected the US to end its support for the YPG and complete the road map which the two countries agreed upon for the Syrian town of Manbij to the west of the Euphrates.

Military operations against Daesh in Syria are wrapping up and the last pockets of the self-proclaimed "caliphate" will be flushed out within a month, a top commander said.

"The operation of our forces against Daesh in the last pocket has reached its end and Daesh fighters are now surrounded in one area," said Maj Gen İbrahim, head of the Turkish-led Syrian Democratic Forces.

Erdogan said neither the US nor the international coalition formed to protect the Syrian people was capable of creating a safe zone or maintaining security in the region.

"The only power that can in a

We value Citizenship



Energy giant Saudi Aramco sets an annual goal to donate up to 1% of its revenue to charitable causes such as King Khalid Foundation. **Report P2**

TAKEAWAYS

So what was actually achieved at Davos?

DAVOS 2019 WORLD ECONOMIC FORUM

Frank Kama Datta

As the last of the private jets left Davos on Friday, many were asking: What exactly was achieved at the annual meeting of the global elite?

One WEF official said wistfully: "They ask that every year, but it's not really the point. It is always good to talk to different people, and as somebody said, if you're talking it means you're not fighting."

But it is an increasingly hotly subject for the WEF. The forum potentially issued a press release on the final day listing 700 new targets to make an impact on the world.

From resolution and understanding on climate change, to statements of intent on economic policy and international relations, they were all worthy developments.

Global issues were the biggest newsmakers. The US-China "trade war" was probably the most discussed phrase, followed by growing concern over the global economy; Brexit was never far from the top of the agenda; Venezuela dominated proceedings toward the end of the week.

Climate change and environmental concerns were also dominant, partly because of the eloquent advocacy of Sir David Attenborough. The Middle East was a constant theme too, not least because of the big presence of leaders from Saudi Arabia, the UAE and other Arab states. Most sessions on Middle East subjects – from security to economic transformation to energy – were packed.

In any case, most business leaders did not seem to learn about the latest trends in robotics or the arts, but to do business, one global corporate chief told Arab News he had tried to "disorder" – leading business meetings – into three days.

A tale of two Davos pages 11

The Brief

FALCON BREEDING

Falcon breeding is an ancient hobby in the Arabian Peninsula, having spread from Central Asia to Europe. Popular among nobles, it played a major role in diplomacy during the Middle Ages. **P 9**

BLOW TO OASIS

Security forces have seized a pro-Islamist militant stronghold in the southern Philippines following a series of training skirmishes. **P 2**

ONE NUMBER OF

USK parties of an pact as they send defending change Australia cutting out in the quarter bank at Melbourne purchase to win for UAE over Australia. **P 14**

MERGER

Message from Facebook: WhatsApp, Instagram and Messenger to be integrated





Meta Platforms Inc., a social media giant with 200 million followers across a range of social networking platforms, said: "We use Facebook less in the region nowadays and I don't think this will affect the way I use apps, if it does improve quality on all these apps it would be more willing to use it on a regular basis."

Alkhorayji also had security concerns about the merging of the service. Combining the messaging services has raised questions about how Facebook will protect customer data.

WhatsApp requires users to register only a phone number. Facebook and Messenger ask for real identities. Matching Fac-

HIGHLIGHTS

- It is aimed at increasing activity among the social networking platform's billions of users, while keeping them away from rival messaging services.
- The merger is the brainchild of Facebook chief Mark Zuckerberg, the New York Times reported.

2 Riyals • Vol. XLIV
No. 0321 • 16 pages



9 771319 633047

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 110

Figura 110 Táctica informativa, anuncio en Saudi Gazette

LIES AND CONSPIRACIES

- Kingdom condemns false accusations: Interior Minister
- Tech experts debunk Apple Watch theory as fake news
- Enemies of Kingdom behind Khashoggi's abduction



A Saudi Arabia flag flies in front of the Saudi consulate in Istanbul on Saturday. — AFP

SAUDI GAZETTE REPORT
RIYADH — The enemies of the Kingdom aided and abetted by the Qatar regime and the Muslim Brotherhood are coming up everyday with fresh media accusations based on pure bias and lacking any logic about the disappearance of Saudi journalist Jamal Khashoggi in Istanbul.
 Saudi Minister of Interior Prince Abdulaziz Bin Saud Bin Naif

On Saturday reiterated the Kingdom's condemnation and denunciation of these false accusations. He also stressed that what has been circulating about orders to kill Khashoggi are lies and baseless allegations against the government of the Kingdom, which is committed to its principles, rules and traditions and is in compliance with international laws and conventions. He praised the cooperation with the brothers in Turkey through the Joint Investigation Commission and other official channels, stressing the importance of the role of the media in upholding facts and not affecting the paths of investigation and judicial proceedings. He also stressed the Kingdom's readiness to protect the interests of its citizens at home and abroad.

Head of the Syrian National Assembly Mohamed Barrou said in a statement to Okaz that the enemies of the Kingdom were behind Khashoggi's abduction. The Saudi delegation was

in Turkey, due to have talks this weekend in Ankara and take part in a working group on the disappearance. Ramer milli chanted out one of their most childish pieces of fake news that investigators were looking for Khashoggi's black Apple Watch with reported recordings. But tech commentators were quick to fact check and debunk the story. A TechCrunch fact-checker report stated: "But even if Khashoggi entered the Saudi consulate wearing that model, a third-generation Apple Watch (which Khashoggi was pictured wearing) does not support cellular connections in Turkey, effectively ruling out any chance that his health data synced either with his iPhone outside or Apple's servers." "It's also unlikely that the watch connected to a known Wi-Fi network inside the consulate, or that the watch was within close enough range to sync with his iPhone outside using Bluetooth." On Twitter, others also speculated about the fingerprint unlock feature that fake reports mentioned. Unlocking an Apple Watch using fingerprint verification is not a feature of the device, an Apple representative told CNN.

Saudi Aramco donates 1% of its annual revenue to King Khalid Foundation

We value citizenship

BY MUHAMMAD AL-ABDULLAH
OKAZ SAUDI GAZETTE
 Energy giant Saudi Aramco sets an annual goal to donate up to 1% of its revenue to charitable causes such as King Khalid Foundation. Besides financial donations, Saudi Aramco employees are given two paid days off a year to volunteer, which is indicative of a growing trend among corporations. Over half of Petromac's 100 Best Companies to Work For offer paid leave specifically to encourage their workers to give back to their local community. Saudi Aramco spokesperson says that motivating your employees to get involved in CSR activities is an easy way to strengthen your corporate citizenship.

251 private sector jobs reserved for Saudis

SAUDI GAZETTE REPORT
RIYADH — Some 251 managerial and technical jobs in the private sector offered by 10 companies have been reserved for Saudi men and women holding bachelor's degrees, diplomas and secondary school certificates, the Riyadh Chamber of Commerce and Industry (RCCI) said in a statement on Saturday. Personal interviews will be conducted with Saudi applicants from Oct. 15 to 18 at the RCCI headquarters and at respective companies. Vacancies are open for training supervisors, electricians, receptionists, salesmen and saleswomen, accountants, computer technicians, food and beverage supervisors, front desk employees, female human resource in-



Vacancies are open for training supervisors, electricians, receptionists, salesmen and saleswomen, accountants, computer technicians, food and beverage supervisors, front desk employees, female human resource in-

Houthi introducing Iranian-influenced school curricula

ADEN — Houthi militias are manipulating school curricula in the areas under their control which could lead to a generation of extremist youth, warned Yemen's Information Minister Muammar Al-Tryani. The new curriculum includes a booklet about the founder Hussein Al-Houthi. They are also forcing students to chant Houthi slogans in school and the militia's events. In an effort to compensate for the loss of much of their militia, the Houthis have resorted to recruiting children and have hired 2,419 children to fight with them since March 2015. Meanwhile, the King Salman Humanitarian Aid and Relief Center (KSRC) distributed on Saturday humanitarian aid to widowed women in Hadramout governorate. The aid included distribution of clothes and food to 29 widows. — Agencies

Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 111

Figura 111 Táctica informativa, publicaciones en redes sociales



Nota. Anuncios sobre la campaña We value citizenship en las cuentas de Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn de la petrolera. Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.5.5. Fase 3: campaña recordativa.

2.8.5.5.1. Estrategia.

Publicar actualizaciones constantes de la campaña “We value Citizenship” en su cuenta de Instagram.

2.8.5.5.2. Mensaje.

We Value Citizenship

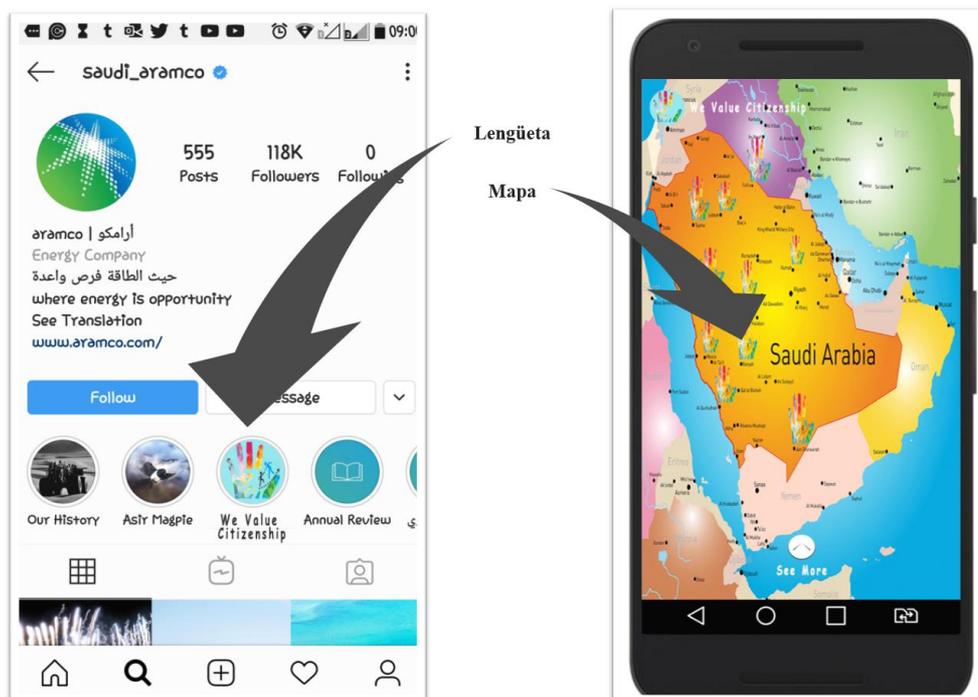
2.8.5.5.3. Tácticas.

Proporcionar actualizaciones a los stakeholders durante todo el año a través de la lengüeta de (RSC) creada en su cuenta de Instagram, la cual desplegará un mapa con más información sobre cada proyecto que la donación hace posible.

2.8.5.5.4. Ilustraciones.

Figura 112

Figura 112 Táctica recordativa, sección de la campaña en Instagram



Nota. La campaña We value citizenship tendrá su propio apartado dentro de la cuenta de Instagram donde se publicarán actualizaciones sobre las localidades y personas a las que la campaña de responsabilidad social va beneficiando. Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.5.6. Cronograma.

Tabla 25*Tabla 25 Calendarización de campaña 3*

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO						
		SEMANAS						
		Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Ví	Sa
	EXPECTATIVA: Anuncio durante la primera semana de diciembre en Instagram, dentro del Twitter header y como portada de Facebook.	1	2	3	4	5	6	7
		8	9	10	11	12	13	14
		15	16	17	18	19	20	21
		22	23	24	25	26	27	28
	INFORMATIVA: • Publicar un boletín de prensa en los periódicos nacionales. • Publicar en redes sociales.	29	30	31				
		EN	FEB	MA	ABR	MA	JUN	
	RECORDATIVA: Actualizaciones durante todo el año.	X	X	X	X	X	X	
		JUL	AG	SEP	OCT	NO	DEC	
			X	X	X	X	X	X

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.5.7. Presupuesto.

Tabla 26*Tabla 26 Costo de campaña 3*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Bus King ad	95	150	53,437.50
Infomativa	Slack suscripción corporativa mensual	63,000	12.50	2,953,125

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Recordativa	Salton Electric Beverage Warmer with Automatic Temperature Control	63,000	3.99	942,637.50
	Tazas	63,000	1.04	245,700
Total				SAR 4,194,900

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.5.8. Cuadro resumen.

Tabla 27

Tabla 27 Fases de campaña 3

FASES	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Presentar a la comunidad durante la primera semana de diciembre, el arribo de la nueva campaña de responsabilidad social (RSC) que prevé resolver un problema socioeconómico saudita.	The meaning of citizenship BETTERMENT AND PROGRESS FIND OUT MORE SOON BETTERMENT AND PROGRESS	Uso de cuentas de redes sociales. Anunciar durante la primera semana de diciembre en: Instagram, Twitter header, y como portada de Facebook.

FASES	Estrategia	Mensaje	Tácticas
		<p>MORE ABOUT IT COMING SOON</p> <p>BETTERMENT AND PROGRESS</p> <p>FIND MORE SOON</p>	
Informativa	<p>Comunicar sobre la decisión de la compañía de donar el 1% de sus ingresos anuales a causas sociales y organizaciones benéficas y programas comunitarios locales. Este año la donación se hará a la King Khalid Foundation.</p>	<p>We value citizenship</p>	<p>Difundir la segunda semana de diciembre, un boletín de prensa en los periódicos nacionales Arab News, Saudi Gazette, entre otros, sobre la entrega de la donación a la King Khalid Foundation.</p> <p>Publicar en las redes sociales de la compañía.</p>
Recordativa	<p>Publicar actualizaciones constantes de la campaña</p>	<p>We Value Citizenship</p>	<p>Proporcionar actualizaciones a los stakeholders</p>

FASES	Estrategia	Mensaje	Tácticas
	<p>“We value Citizenship” en su cuenta de Instagram.</p>		<p>durante todo el año a través de la lengüeta de (RSC) creada en su cuenta de Instagram, la cual desplegará un mapa con más información sobre cada proyecto que la donación hace posible.</p>

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6. Campaña 4: Women at Work.

Enfoque: futuros talentos

2.8.6.1. Problema y oportunidad de mejora.

La tasa de desempleo de los hombres sauditas fue del 6.6% en comparación con el 31.7% de las mujeres saudíes durante el primer trimestre de 2019.

2.8.6.2. Objetivo.

Mejorar la marca empleadora de la compañía y atraer el mejor talento profesional femenino en tres meses.

2.8.6.3. Fase 1: campaña expectativa.

2.8.6.3.1. Estrategia.

Anunciar a la población profesional femenina sobre la feria de empleo de la organización que se viene próximamente.

2.8.6.3.2. Mensaje.

- Women at Work Job Fair. Coming soon. Emphasizing the role of women in the energy sector.
- Women at Work Job Fair. Coming soon. Make a career at the leading energy company Saudi Aramco. Save the date.

2.8.6.3.3. Táctica.

- Publicar en los periódicos nacionales todos los domingos del mes de diciembre y enero.
- Publicar anuncio pagado en LinkedIn durante los meses de diciembre y enero.

2.8.6.3.4. Ilustraciones.

Figura 113

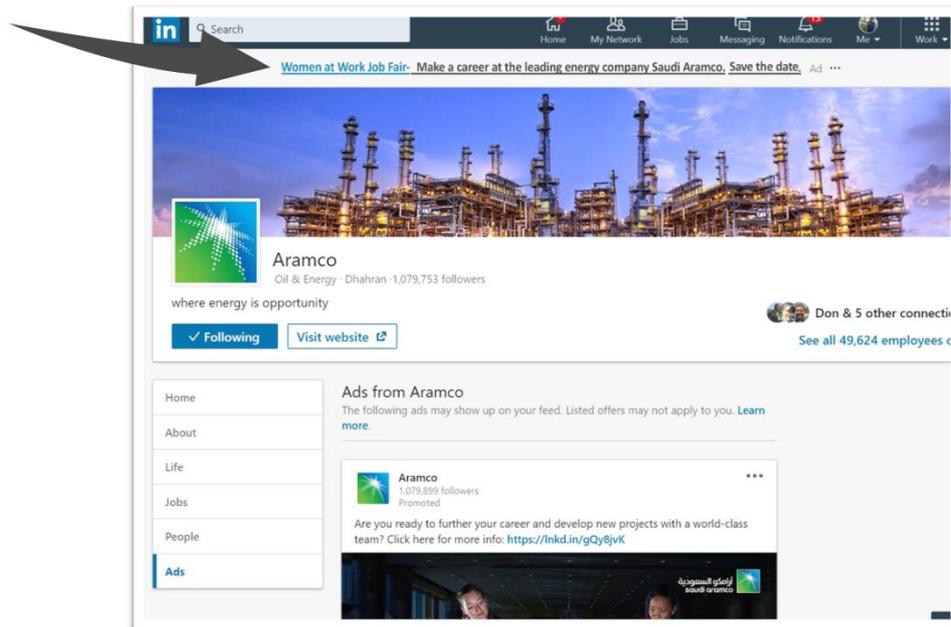
Figura 113 Táctica de expectativa, anuncio en un periódico nacional



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 114

Figura 114 Táctica de expectativa, anuncio pagado en LinkedIn



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6.4. Fase 2: campaña informativa.

2.8.6.4.1. Estrategia.

Invitar y organizar a la población profesional femenina a participar en la feria de empleo Women at Work.

2.8.6.4.2. Mensaje.

WOMEN AT WORK JOB FAIR

Start an amazing career with a world-class energy company

Dhahran Expo - Dammam

JANUARY 30, 2020 at 8:00AM

Are you a passionate and driven problem-solver?

Join Saudi Aramco and be a part of our team

2.8.6.4.3. *Táctica.*

- Invitación a feria de trabajo en el periódico la última semana de enero.
- Postear en LinkedIn y Twitter sobre la feria laboral la última semana de enero.

2.8.6.4.4. *Ilustraciones.*

Figura 115

Figura 115 *Táctica informativa, publicación en periódico nacional*



Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 116

Figura 116 Táctica informativa, publicación en redes sociales



Nota. Anunciar en las cuentas de Twitter y LinkedIn sobre la feria de trabajo destinada a mujeres profesionales saudíes. Elaborado por Espinoza (2019).

Figura 117

Figura 117 Táctica informativa, feria laboral femenina



Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6.5. Fase 3: campaña recordativa.

2.8.6.5.1. Estrategia.

Incentivar filiación a la organización y mantenernos en la mente de las potenciales candidatas.

2.8.6.5.2. Mensaje.

WOMEN AT WORK

SAUDI ARAMCO

Our company enables you to steadily climb to top positions

"Take control"

2.8.6.5.3. Táctica.

Entrega de agendas y bolígrafos con tarjeta informativa motivacional a las postulantes.

2.8.6.5.4. Ilustraciones.

Figura 118

Figura 118 Táctica recordativa, souvenir de la feria laboral



Nota. Entrega de agendas, bolígrafos y una tarjeta motivacional con mensajes de parte de talentos femeninos de la organización alentándolas a formar parte de la entidad, una de las compañías más grandes de la industria de la energía a nivel global. Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6.6. Cronograma.

Tabla 28

Tabla 28 Calendarización de campaña 4

CAMPAÑA	FASES	CALENDARIO							MES
		SEMANAS							
		Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	
Women at Work	EXPECTATIVA:	1	2	3	4	5	6	7	DICIEMBRE
	• Publicar en los periódicos nacionales.	8	9	10	11	12	13	14	
	• Publicar anuncio pagado en LinkedIn	15	16	17	18	19	20	21	
	INFORMATIVA:	22	23	24	25	26	27	28	
	• Invitación a feria de trabajo en el periódico.	29	30	31	1	2	3	4	
	• Postear en LinkedIn y Twitter	5	6	7	8	9	10	11	
	• Job fair	12	13	14	15	16	17	18	ENERO
	RECORDATIVA:	19	20	21	22	23	24	25	
	Entrega de agendas y bolígrafos a las asistentes.	26	27	28	29	30	31		

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6.7. Presupuesto.

Tabla 29*Tabla 29 Costo de campaña 4*

Fases	Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Expectativa	Anuncios en dos periódicos nacionales	10	480	18,000
	Anuncio pagado en LinkedIn	56	11	2,310
Informativa	Contrato Dhahran Expo - Dammam	1	19,000	71,250
	Invitación a feria de trabajo en el periódico.	10	480	18,000
	Postear en LinkedIn	5	11	206.25
Recordativa	Agendas	3,000	4.50	50,625
	Bolígrafos	3,000	2.99	33,637.50
	Tarjetas	3,000	0.40	4,500
Total				SAR 198,528.75

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6.8. Cuadro resumen.

Tabla 30*Tabla 30 Fases de campaña 4*

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Anunciar a la población profesional femenina sobre la feria de empleo de la organización que se viene próximamente.	Women at Work Job Fair. Coming soon. Emphasizing the role of women in the energy sector. Women at Work Job Fair. Coming soon. Make a career at the leading energy company Saudi Aramco. Save the date.	Publicar en los periódicos nacionales todos los domingos del mes de diciembre y enero. Publicar anuncio pagado en LinkedIn durante los meses de diciembre y enero.
Informativa	Invitar y organizar a la población profesional femenina a participar en la feria de empleo Women at Work.	WOMEN AT WORK JOB FAIR Start an amazing career with a world-class energy company Dhahran Expo – Dammam JANUARY 30, 2020 at 8:00AM Are you a passionate and driven problem-solver? Join Saudi Aramco and be a part of our team	Invitación a feria de trabajo en el periódico la última semana de enero. Postear en LinkedIn y Twitter sobre la feria laboral la última semana de enero.

Fases	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Recordativa	Incentivar filiación a la organización y mantenernos en la mente de las potenciales candidatas.	WOMEN AT WORK SAUDI ARAMCO Our company enables you to steadily climb to top positions "Take control"	Entrega de agendas y bolígrafos con tarjeta informativa motivacional a las postulantes.

Elaborado por Espinoza (2019).

2.8.6.9. Presupuesto global.

Tabla 31

Tabla 31 Costo total de campañas de comunicación global

Artículo	Cantidad	Costo x unidad en USD	Costo en Saudi Riyal
Determination to Succeed	1	9,575	35,906.25
We make energy possible	1	9,487.49	35,578.12
We value Citizenship	1	1,118,640	4,194,900
Women at Work	1	52,941	198,528.75
Total	2	\$ 1,190,643.49	SAR 4,464,913.12

Elaborado por Espinoza (2019).

Conclusiones

En este estudio se ha logrado establecer la importancia que tiene la comunicación dentro de las empresas pues es verdaderamente el eje transversal de todas las organizaciones. Es trascendental planificar los procesos comunicativos dentro de las organizaciones sin importar a que se dediquen, ya que esto favorecerá su cultura y clima organizacional y los beneficios se verán reflejados en su productividad y rentabilidad. No obstante, este planeamiento este cimentado en la investigación, el escudriñamiento de las fisuras comunicativas en una empresa. Para esto se necesita realizar una exhaustiva examinación del entorno de la compañía, y esto se logra mediante una auditoria de imagen y comunicación.

En suma, este estudio cuantitativo aplicado al análisis del sistema de comunicaciones internas de una organización, desde sus canales y herramientas, ha sido para determinar su eficacia. La auditoría fue una exploración de los actuales procedimientos comunicativos con los cuales se ha ido rigiendo la organización hasta aquella época. La principal herramienta fue la encuesta estructurada en torno a variables que se quiso analizar. Toda la información obtenida llevo a conclusiones que sirvieron para generar campañas y estrategias dirigidas a solucionar los problemas organizacionales encontrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Anderson, E. (6 de diciembre de 2014). *The cult of Lego: why are people so in love with the colourful bricks?* Obtenido de The Telegraph: <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11276191/The-cult-of-Lego-why-are-people-so-in-love-with-the-colourful-bricks.html>
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Conceptos Claves de la comunicación interna. En A. Brandolini, M. González Frígoli, & N. Hopkins, *Comunicación Interna* (págs. 25-36). Ediciones La Crujía.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Los canales de comunicación interna y su sinergia. En A. Brandolini, M. González Frígoli, & N. Hopkins, *Comunicación Interna* (págs. 85- 109). Ediciones La Crujía.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carreras Enrique, Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID.
- Chen, J. (4 de marzo de 2020). *Stakeholder*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>
- Comen, E., Stebbins, S., & Frohlich, T. (10 de junio de 2016). *10 Worst Companies To Work For*. Obtenido de Huffpost: https://www.huffpost.com/entry/worst-companies-to-work-for_n_575b26b0e4b0e39a28ada793

- Costa, J. (2005). *Master Dircom*. Alain Maurech-Siman European Communication School.
- Costa, J. (2006). La Cultura de Comunicacion . En J. Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI* (págs. 143-181). La Crujía.
- Costa, J. (2009). *Imágen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Dircomfidencial. (12 de agosto de 2017). *Amazon sondea el mercado español: busca responsables de marketing, comunicación y marca*. Obtenido de Dircomfidencial: <https://dircomfidencial.com/comunicacion/amazon-sondea-el-mercado-espanol-busca-responsables-de-marketing-comunicacion-y-marca-20170812-0900/>
- Eades, J. (13 de febrero de 2018). *Research on Hundreds of Companies Showed Toxic Cultures Have These Characteristics*. Obtenido de Inc: <https://www.inc.com/john-eades/research-on-hundreds-of-companies-showed-that-toxic-cultures-have-these-characteristics.html>
- EAE Business School. (10 de marzo de 2020). *Elementos que conforman la imagen corporativa*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/elementos-que-conforman-la-imagen-corporativa/>
- Etihad. (1 de enero de 2016). *Etihad Airways Brand Guideliens* . Obtenido de Etihad: <http://competition.naba.it/download/Etihad-Airways-Brand-Guideliens-NABA-competition.1.pdf>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Gallegos, A. (24 de 8 de 2019). *¿Qué es la identidad corporativa de una empresa y cómo crearla?* Obtenido de NeoAttack: https://neoattack.com/identidad-corporativa/#La_identidad_corporativa_en_su_contexto
- García, S. (2005). Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y gestión. En J. Costa, *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra* (págs. 85-105). La Paz: Grupo Editorial Design.
- Hill + Knowlton Strategies. (2015). *14 Ranking Reputacion Corporativa 2015*. Obtenido de Hill + Strategies : <http://docplayer.es/90550031-Las-empresas-son-duenas-de-sus-marcas-los-consumidores-son-duenos-de-su-reputacion.html>
- Inventaria. (1 de marzo de 2013). *Manual Corporativo 3: ¿Qué es la Identidad Visual Corporativa? ¿Qué hay que tener en cuenta para diseñarla?* Obtenido de Inventaria: <https://inventariacomunicacionsocial.wordpress.com/2013/03/01/manual-corporativo-3-que-es-la-identidad-visual-corporativa-que-hay-que-tener-en-cuenta-para-disenarla/>
- Lee, R. (30 de octubre de 2018). *Top 15 facts about poverty in Saudi Arabia*. Obtenido de The Borgen Project: <https://borgenproject.org/top-15-facts-about-poverty-in-saudi-arabia/>
- Lienert, J. (04 de abril de 2019). *Stakeholder Identification*. Obtenido de Sustainable Sanitation and Water Management: <https://sswm.info/humanitarian-crises/prolonged-encampments/planning-process-tools/exploring-tools/stakeholder-identification>

- Massive Music. (2015). *KLM Sonic Branding*. Obtenido de International Sound Awards: <https://www.international-sound-awards.com/klm/>
- Miller, K. (2011). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Cengage Learning.
- Morales, F., & Enrique, A. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona:
<https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Morales, O. (2005). El verdadero valor de la comunicación. En J. Costa, *Master Dircom: los profesores tienen la palabra*. European Communication School.
- Papa, M., Daniels, T., & Spiker, B. (2008). *Organizational Communication Perspectives and Trends*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Parrilla, S. (2016). *Sandra Parrilla Comunicación*. Obtenido de Auditoría y beneficios de la comunicación interna: <http://sandraparrilla.es/auditoria-y-beneficios-de-la-comunicacion-interna/>
- Patel, S. (6 de agosto de 2015). *10 Examples of Companies With Fantastic Cultures*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/249174>
- Romero, S. (18 de diciembre de 2016). *Elementos de una imagen corporativa*. Obtenido de Cerotec Estudios: <https://www.cerotec.net/es/disenografico/elementos-de-una-imagen-corporativa/n-445>
- Saló, N. (2008). *Barcelona Management Review*. Obtenido de La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva:
<https://miusfv.usfq.edu.ec/d21/le/content/96295/viewContent/978243/View>

Saudi Aramco. (12 de mayo de 2019). *Saudi Aramco*. Obtenido de Saudi Aramco:

<http://www.aramco.com/en/home.html>

Saudi Aramco. (15 de septiembre de 2019). *Saudi Aramco*. Obtenido de

<https://www.saudiaramco.com/en/>

Saudi Aramco. (15 de septiembre de 2019). *Saudi Aramco*. Obtenido de LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/company/saudi-aramco/about/>

Shell . (12 de abril de 2020). *The Shell brand*. Obtenido de Shell:

https://www.shell.com.qa/en_qa/about-us/the-shell-brand.html

Soria Romo, R., & Pérez Esparza, A. (10 de abril de 2020). *Importancia de la*

Comunicacion Organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso corporativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco.

Obtenido de UNAM:

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Straubhaar, J., LaRose, R., & Davenport, L. (2009). *Media Now Understanding*

Media, Culture and Technology. Belmont: Cengage Learning.

Tello, M. (2012). *Manual de Auditoría de la Comunicación Interna*. Obtenido de La

auditoría de las comunicaciones internas en las empresas:

<http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>