UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un Plan de Comunicación Integral para la compañía Azul S.A. Empresa de servicios petroleros, periodo 2014

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Guzmán Toro, Reinaldo Patricio

DIRECTOR: Econ**.** Almeida Martínez, Marcelo Esteban, M.B.A.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.
Marcelo Esteban Almeida Martínez
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: "*Diseño de un Plan de Comunicación Integral para la Compañía Azul S.A. empresa de Servicios Petroleros, año 2014*", realizado por **Guzmán Toro Reinaldo Patricio,** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2014

f) ……..
Econ. Marcelo Esteban Almeida Martínez, MBA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Guzmán Toro Reinaldo Patricio**, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: "*Diseño de un Plan de Comunicación Integral para la Compañía Azul S.A. empresa de Servicios Petroleros, año 2014*" de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magister Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f)……..
Autor: Guzmán Toro Reinaldo Patricio
Cédula: 1712089422

DEDICATORIA

A mi ESPOSA Sylvita e HIJOS Jaime Andrés y Ariana Isabella, que son la luz y el motor que me impulsa, quienes constituyen el pilar fundamental de mi vida y quienes con su sacrificio y apoyo incondicional me han permitido conseguir las metas que me he propuesto.

Reinaldo Patricio Guzmán Toro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las fuerzas y el temple para lograr mis objetivos y en especial a mis PADRES quienes han sido una guía a través de toda mi vida y de quienes he aprendido que la superación es el eje de todo hombre que aspira a realizar el bien.

Reinaldo Patricio Guzmán Toro

Índice de contenidos

CARÁTULA…… i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN…..… ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS…… iii
DEDICATORIA……..... iv
AGRADECIMIENTO…….. v
ÍNDICE DE CONTENIDOS…….. vi

RESUMEN…… 1
ABSTRACT…… 2
INTRODUCCIÓN…… 3

CAPITULO I. - METODOLOGÍA…… 5

1 Planteamiento del problema. ……. 6
2 Justificación. ……. 6
3 Objetivos. ……. 7
3.1 Objetivo General. ……. 7
3.2 Objetivos Específicos. ……. .. 7
4 Alcance. ……. 8
5 Metodología.……. 8
6 Resultados Esperados……. 9

CAPITULO II. – MARCO TEÓRICO…….. 11

1 Comunicación... ……. 12
2 Funciones de la comunicación……. 13
3 Comunicación Organizacional. ……. 14

4 Cultura Organizacional. ………………………………………………………………….. 17

5 Imagen Corporativa.……………………………………………………………………. 18

6 Identidad Corporativa…………………………………………………………………. 20

7 Reputación……………………………………………………………………………. 20

8 Comunicación Integral. ………………………………………………………………. 21

9 Ejes de comunicación. ………………………………………………………………… 21

9.1 Comunicación Institucional……………………………………………………. 22

9.2 Comunicación Organizacional…………………………………………………. 23

9.3 Comunicación Mercadológica…………………………………………………. 23

10 Comunicación Estratégica……………………………………………………………. 23

CAPITULO III. –SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN……………….. 25

1 Descripción General de la Organización……………………………………………. 26

2 Misión, Visión. Principios y Valores………………………………………………… 30

2.1 Misión……………………………………………………………………………… 30

2.2 Visión……………………………………………………………………………… 31

2.3 Principios…………………………………………………………………………. 31

2.4 Valores……………………………………………………………………………. 32

3 Análisis Interno……………….. ……………………………………………………… 32

3.1 Planificación…………………………………………………………………….. 32

3.2 Organización…………………………………………………………………….. 32

3.2 Dirección…………………………………………………………………………. 33

3.4 Evaluación y control…………………………………………………………….. 33

3.5 Análisis de la cultura organizacional…………………………………………. 33

3.5.1 Análisis de la situación de la Empresa…………………………. 33

4 Análisis Externo……………….. ……………………………………………………… 35

4.1 Macroambiente General………………………………………………………. 35

4.2 Microambiente u Operativo…………………………..…………..………. 35

5 Tabulación de datos……………….. ……………………..…………………….………. 36

6 Análisis FODA……………….. ………………….…….………………….………. 46

6.1 Interno …………………..……..………………..…………..…….………. 46

6.2 Externo…………………...….…………………..…………..……….…….. 48

6.3 Matriz de Impacto Interna……..…………………..………..……….………. 50

6.4 Matriz de Impacto Externa…….……………..………..………….………. 51

6.5 Matriz de Vulnerabilidad……..……………………..………..……….………. 51

6.6 Matriz de Aprovechabilidad...……………………..……….....……………… 52

6.3 Matriz de Estrategias……...…….……………….………..……………..….. 53

6 Problemática detectada……... …………………..……………………..………. 54

CAPITULO IV. –PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL…….. 57

1 Diseño del Plan de Comunicación ……………………………………….…….. 58

1.1 Antecedentes…….………………..………………………..…………..……… 58

1.2 Objetivos…..……………….……...………………….…………..………… 60

1.2.1 Objetivos Estratégicos..…..………………..…………..………. 60

1.2.2 Objetivos Tácticos……..…..………………….………….………… 60

1.2.2 Objetivos Operativos…...…..………………..……………..………. 61

1.3 Funciones de comunicación.…….……..…………………………..………. 61

1.4 Públicos……………………..……….….………………..………….…..………. 61

2 Alcance……………………………. …………………………………………..…….. 65

3 Mensaje……………………………. ……………………….…………….…..…….. 66

4 Designación de Responsable de comunicación……………………….….….. 66

4.1 Responsable……….…………………..……………………….………..……… 66

4.2 Perfil del responsable.………………..…………………….…………..………. 67

4.3 Funciones del responsable………..……………………….………..……… 67

5 Estrategias de Comunicación organizacional….……………………….…….…….. 67

6 Planificación de Comunicación organizacional….……………….…………….….. 68

6.1 Política General de Azul S.A…………..……………………..…………..……. 68

6.2 Política de Información…….………..……………………………….…….….. 70

6.2.1 Políticas de Información primaria………..……………..………… 70

6.2.2 Políticas de Información secundaria………………………..…… 70

6.2.3 Política General de Información y comunicación..…..………… 71

6.2.4 Políticas de los sistemas de Información………..…..……….. 71

6.3 Políticas de Información Pública……..……………………..…………..…….. 71

6.3.1 Políticas de Comunicación Organizacional.………….……….. 71

6.3.2 Políticas de Comunicación Informativa…………………..……… 72

6.4 Principios y valores por grupos de interés…………………….……….….. 72

6.5 Planificación………………….…………………………………….………..……. 79

6.5 Herramientas…………………………………………………….…………..……. 82

CAPITULO V. –CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…………………….….. 84

1 Conclusiones.…………………….……………………………………………..……….. 85

2 Recomendaciones…………………..…………………………………………..……….. 88

BIBLIOGRAFÍA……………..……………………………………………………….…….. 90

ANEXOS…..……………………..………………………………………………..……………. 94

Índice de Gráficos y Tablas

GRÁFICOS

Gráfico No.1 Comunicación en las Organizaciones. ……..…….…….. 22

Gráfico No.2 Organigrama actual de la Organización…...…….…….…….. 27

Gráfico No.3 Flujograma tipo para el diseño del plan. ……..…….…….…….. 58

TABLAS

Tabla No.1 Públicos Externos. ……..…….…….…….. 62

Tabla No.2 Públicos Internos……... …...…….…….…….…….. 64

Tabla No.3 Objetivos estratégicos…….. …...…….…….…… 79

Tabla No.4 Objetivos Tácticos……..…….. …...…….…….…….. 80

Tabla No.5 Objetivos Operacionales……. …...…….…….…….. 81

Tabla No.5 Herramientas……. …...…….…….…….. 82

RESUMEN

Respaldado en una investigación en la Compañía Azul S.A., este trabajo plantea una propuesta para crear un plan de comunicación organizacional que beneficie en el progreso y mantenimiento de la organización. Contiene una breve reseña histórica de la Compañía Azul S.A. donde se determinan las actividades que realiza, además se analizan a los públicos internos y externos. Como sustento teórico se incluyen conceptos de comunicación, funciones de comunicación, cultura corporativa, imagen corporativa, identidad, ejes de comunicación y comunicación estratégica, ya que estos conceptos permitirán plantear de mejor manera el plan propuesto. La mencionada propuesta está sustentada en un análisis FODA en donde se determinó la situación de la organización. De ello se concluyó que la existe la necesidad y se requieren cambios organizacionales para que la compañía se maneje en base a una planificación determinada en una comunicación integral. El trabajo incluye una propuesta de plan de comunicación integral determinando las pautas de cambio requeridas para llevar a cabo una mejora organizacional.

PALABRAS CLAVES

Organización, planificación, comunicación, funciones de comunicación, cultura corporativa, imagen corporativa, identidad, comunicación estratégica, públicos.

ABSTRACT

Supported by research in the Azul S.A. Company, this work presents a proposal to create a plan that benefits of organizational communication in progress and maintenance of the organization. It contains a brief history of the Azul S.A. Company SA where the activities are determined, in addition to internal and external stakeholders are analyzed. As theoretical support communication concepts, communication functions, corporate culture, corporate image, identity, communication routes and strategic communication are included, since these concepts allow better raise the proposed plan. The above proposal is supported by a FODA analysis of the situation where the organization was determined. It was concluded that there is a need and organizational changes are required for the company to be managed based on a particular planning an integral communication. The work includes a proposal for an integral communication plan identifying patterns of change required to perform an organizational improvement.

KEYWORDS

Organization, planning, communication, communication functions, corporate culture, corporate image, identity, strategic communication, public.

INTRODUCIÓN

La comunicación corporativa constituye un elemento de vital importancia dentro del campo empresarial, ya que a través de esta se logra alcanzar objetivos de índole comercial, social e institucional permitiendo así un desarrollo integral de las organizaciones y de sus trabajadores.

La integración de la comunicación organizacional garantiza el equilibrio de las relaciones entre los públicos tanto internos como externos que la componen, en donde se deben determinar las posibles barreras comunicativas que pueden poner en riesgo el buen clima laboral o la dinámica con el sector externo comprometiendo los buenos nexos personales y profesionales.

La gestión comunicacional además de afianzar los vínculos con los involucrados (Stakeholders), construye una imagen organizacional la cual debe estar íntimamente ligada a los valores corporativos, misión y visión. Esto a su vez permite consolidar la reputación e identidad de la empresa en la sociedad legitimando así eficacia y eficiencia en el servicio que esta preste.

Joan Costa, profesional y experto en comunicación corporativa establece como criterio básico, la importancia de manejar responsablemente estos tres parámetros organizacionales. Por un lado acota que la imagen “Es un instrumento estratégico, valor diferenciador y duradero que se acumule la memoria social. Inyecte identidad, personalidad y significados propios y exclusivos” (Costa, 2001).

La identidad corporativa, tambien asume un rol escencial en este ambito, ya que esta es la pauta mediante la cual el cliente se identifica con el servicio o bien que la misma ofrece; Costa indica que: “Las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello”.

De acuerdo a este criterio, se puede percibir que entre la imagen e identidad existe una coyuntura que debe ser direccionada estratégicamente, y con ello configurar un icono que perdure en la mente del público a través del tiempo, que permita generar grandes proyecciones de éxito corporativo además que podemos denotar que la comunicación en el

ámbito institucional no es un elemento aislado, sino por el contrario, es la base sobre la cual se desarrollan las diferentes estrategias y tácticas que permiten alcanzar mayores y mejores resultados los cuales se pueden evidenciar en términos económicos y sociales, elevando el nivel de competitividad empresarial.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes (Goldhaber, 1974). Esta red no se da únicamente en el espacio empresarial, sino en donde existan vías de comunicación, con retroalimentación capaces de encaminar una toma de decisiones hacia el beneficio de una organización de cualquier naturaleza. Cada organización actuará de manera distinta, ya que cada una cuenta con su propia cultura, valores y política organizacional, las cuales están encaminadas hacia el logro de sus objetivos y metas propias.

En este caso particular se trabajará con la Compañía Azul S.A. que posee un gran posicionamiento y diversificación en el mercado a nivel nacional por la excelencia en servicios de construcción, operaciones, mantenimiento, catering, entre otras. Sin embargo, esta organización no cuenta con una estructura comunicacional que permita direccionar a la misma hacia un horizonte determinado o actuar en caso de una crisis, considerando que las crisis organizacionales no siempre están arraigadas hacia aspectos comprometidos con la sociedad, sino que también pueden darse en forma interna o con sus públicos directos, para lo cual también se requiere un buen manejo de la comunicación y de los medios sociales.

En virtud de lo indicado es necesario la implementación de un plan de comunicación integral en la organización, que permita la formulación de estrategias y tácticas de acuerdo a la filosofía empresarial para potencializar la coyuntura de la empresa con sus Stakeholders y a su vez identificar posibles aspectos que requieran una mejora o reestructuración comunicacional para así elevar su efectividad.

CAPITULO I. METODOLOGÍA

1. Planteamiento del problema

La falta de reconocimiento en el campo comunicacional dentro de las organizaciones ha afectado el desarrollo de las mismas, a pesar de que la comunicación es un factor propio del ser humano, esta debe estar enfocada de forma correcta e incluido en la planificación estratégica de las organizaciones con la trascendencia que merece.

Por tal razón la comunicación bien estructurada, planificada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de un clima organizacional favorable tanto para los individuos que componen el equipo de trabajo como para encarrilar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización y gestionar un plan integral de comunicaciones sustentando en unas estrategias comunicacionales planificadas y ejecutadas acertadamente para el mejoramiento de los flujos informativos dentro de la organización, en miras de mantener al personal informado, motivado y generando sentimientos de inclusión transformados en productividad.

La preocupación constante de la Compañía Azul S.A. es la de mantener a sus clientes actuales y captar el mayor número de clientes potenciales, con la adecuada provisión de productos y servicios dentro de estándares y cumpliendo cronogramas de entrega planificados lo cual se podría alcanzar mediante un proceso estructurado de comunicación, actualmente inexistente, atado a la planificación estratégica propia, que permita potenciar sus fortalezas y que se encuentre alineada con las nuevas exigencias del mercado y que se determine una mejora en el flujo informacional en la organización mejorando las relaciones y los elementos de comunicación manejados por la organización.

2. Justificación

El vertiginoso crecimiento que ha tenido Azul S.A. durante los últimos años, la necesidad de profesionalización de sus empleados y el aumento en la diversidad de los servicios que ofrece, ha generado la necesidad en la organización de mantener bien informados a sus públicos internos, así como darse a conocer en el mercado.

Ante este escenario, se plantea el Plan de Comunicación Integral que tiene como objetivo promover la identidad de Azul S.A. y consolidar su imagen corporativa en el sector empresarial tanto público como privado, analizando la situación actual de la organización para obtener un diagnóstico tanto de comunicación interna como externa que permitirá identificar posibles desviaciones. Con estos resultados se establecerá estrategias de comunicación mediante herramientas que se adecuarán a la empresa y que permitirán comunicar dicha estrategia organizacional, considerando la filosofía empresarial.

El Plan Integral de comunicación hará posible comunicar la información de forma precisa. Proporcionará una estructura para determinar a quién se necesita llegar y cómo así como lograr que los esfuerzos para la comunicación sean más eficientes, efectivos y duraderos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar de un Plan de Comunicación Integral de la Compañía Azul S.A. acorde con la planificación estratégica de la Compañía que permita mantener relaciones comunicativas exitosas entre los públicos internos y externos con eficacia y eficiencia.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis teórico y conceptual de los principales fundamentos de la comunicación organizacional.
- Establecer parámetros de comunicación integral tanto internos como externos.
- Determinar la estructura actual de la organización y su correspondiente Plan Estratégico.
- Planificar y constituir estrategias de imagen corporativa que ayuden a la organización a lograr la imagen intencional propuesta por Azul S.A. en relación con el posicionamiento estratégico deseado.

4. Alcance

Para la elaboración de este Plan de Comunicación Integral se tomarán en cuenta los antecedentes de la empresa y la situación actual de su entorno, se llevará a cabo un diagnóstico tanto de comunicación interna como externa que permitirá identificar las desviaciones respecto a este ámbito.

Posteriormente, tomando en cuenta estos resultados, se planteará una propuesta, que no sólo apunta a la solución de desviaciones, si no que aporta una estrategia de comunicación de Azul S.A.

Esta propuesta englobará las herramientas que se adecuan a la empresa y que permitirán comunicar la estrategia de la organización, considerando la filosofía empresarial con un enfoque global que abarcará a todos los involucrados en los procesos.

5. Metodología

Se realizarán estudios exploratorios que proporcionen conocimientos preliminares en referencia al tema de estudio, con el fin de tener parámetros de análisis inicial de comunicación organizacional y las consecuencias inmediatas de no contar con el mismo.

Además se pretenderá enfocar al estudio en el diseño del plan de comunicación desde la perspectiva de integración del mismo con la planificación estratégica de la organización.

Para el desarrollo de esta investigación se realizarán estudios descriptivos encaminados a descubrir y especificar los fenómenos inherentes a la comunicación y su entorno dentro del área de trabajo y acorde a las actividades a ejecutar, con el fin de medir de manera independiente los conceptos y variables como son la eficiencia, la economía en costos, etc.

Se estudiará las relaciones existentes entre las variables estudiadas en el estudio descriptivo previo, enfatizando cómo se comportan los datos de las variables cuando los

datos de otras tienen cambios, ya que este análisis permitirá encontrar causas raíz de los fenómenos. Por ejemplo analizar la vinculación entre la implementación del plan integral de comunicación y la eficiencia económica de la empresa.

La investigación se basará además, en estudios que expliquen el porqué de los fenómenos encontrados y sus relaciones, debido a la perspectiva y en función de los objetivos planteados y por la naturaleza del fenómeno a investigar.

Para el desarrollo de esta investigación se determinan las fuentes primarias de información con el fin de que la recopilación de los datos sea lo más estructurada posible y alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas. El plan para recoger la información primaria será concebido mediante el contacto directo a Directores, nivel medio y nivel operativo de la Compañía Azul S.A., así como a sus Clientes, por medio de investigación observacional y entrevistas, además se utilizarán para la interpretación y análisis de fuentes primarias. Como fuentes secundarias se recurrirá al Plan estratégico de la Compañía Azul S.A., para determinar la situación inicial de la misma.

Se realizará un análisis documental basado en el estudio y análisis efectuados a las fuentes de información aportadas por la empresa con el objeto primordial de conocer los factores que intervienen en el proceso de documentación, registro, procedimientos, programas, etc.

Se efectuará entrevistas estructuradas que consistirán en una serie de preguntas dirigidas al personal que labora en la Compañía Azul S.A. Esta técnica permitirá la obtención de información directa respecto al problema en estudio en cuanto a las condiciones y características de la empresa y los elementos de integración del sistema.

6. Resultados Esperados

Obtener un plan integral que comunique a los diferentes públicos de la compañía Azul S.A. o con los que se consideren prioritarios en el próximo período de tiempo. El punto de partida de este plan será la identificación de los públicos internos y externos (empleados, accionistas e inversores, clientes, proveedores y distribuidores, entidades públicas, formadores de opinión, etc.) y la recolección de información sobre ellos. Además es conveniente realizar una auditoría de imagen que nos permita conocer los valores

corporativos, analizar la cultura corporativa y hacer un diagnóstico de su imagen interna y externa, así como de su comunicación y realidad corporativas.

Priorizar a la comunicación como un elemento decisivo para que Azul S.A. genere vínculos con los empleados y hacer circular la información de la organización de manera eficiente, bien sea de forma descendente (de las directivos a sus empleados) nutriendo el buen funcionamiento de las actividades; o ascendente, donde los empleados logran desarrollar gran sentido de pertenencia e identificación con la compañía.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

1. Comunicación

Existen varias percepciones desde los cuales se observa el estudio de la Comunicación, la gramática la define como una "puesta en común e implica compartir, su raíz semántica proviene del latín *Communis*, que se traduce al castellano como común. Comunicar establece una comunidad, comparte información, ideas y pensamientos". (Diccionario de la Real Academia Española - 2001).

Estructuralmente la Comunicación es un proceso de intercambio de información entre dos o más personas en el que intervienen diferentes elementos para su efectiva realización; entre estos el emisor, receptor, mensaje, código y canal. Todos los procesos de Comunicación llevan inmersos mensajes verbales y no verbales que se complementan para hacer efectivo este proceso.

"La comunicación es la construcción mediante significados/sentidos compartidos a través de diferentes tipos de códigos. Incluyen no solo la lengua oral o escrita, sino diversos intercambios no verbales: lo corporal, lo gestual, la mirada, el movimiento." (Brown, 2001, pg. 233)

Desde un punto de vista antropológico los comportamientos humanos y el acto comunicacional nacen simultáneamente con los seres humanos, ya que son estos el medio que permite la relación entre las personas. El hombre se comunica para transmitir necesidades, influir y afectar a su entorno. Como fenómeno de carácter social reúne todos los actos por los cuales los seres vivos transmiten a sus pares la información.

Es importante acentuar que el ser humano es social por excelencia, esto permite comprender de mejor manera la Comunicación humana. El hombre no puede ser concebido solitario, por lo tanto el acto de Comunicación es consustancial a la naturaleza de los seres humanos e implica la interacción y la puesta en común de mensajes, valiéndose de diferentes canales y medios para influir en determinada manera en los individuos, la organización y el desarrollo de los sistemas sociales.

La Comunicación avanza de la mano de la humanidad a medida que esta se desarrolla y se convierte en una sociedad de permanente evolución. Con el paso del tiempo las formas de Comunicación han mejorado, desde el período en que el hombre se comunicaba por medio de señas, signos auditivos, visuales y táctiles hasta el momento del desarrollo de las habilidades lingüísticas. La Comunicación toma su lugar como impulso categórico a los mismos avances tecnológicos de la sociedad actual, con el aparecimiento de escritos jeroglíficos y la invención del papel hasta la misma revolución que causó la incorporación de la imprenta y el momento en que llega el descubrimiento de la radio y la televisión, esto sin mencionar la introducción de las computadoras y el internet.

Es así que la Comunicación demuestra ser parte fundamental de los componentes que definen al ser humano y que permite su evolución como especie dominante mediante la aplicación de un proceso social entre las personas y las interpretaciones. Cuando la comunicación es social, ésta implica diferentes motivaciones, intenciones y habilidades entre las personas que participan en ella.

2. Funciones de la Comunicación.

"La Comunicación cumple dos categorías de funciones principales: contribuye al desarrollo personal del individuo y le permite funcionar al grupo social" (Johnson, 1998, p.99). Por ello el estudio de la Comunicación debe ser enunciado como un fenómeno social, en el que el individuo es su principal objeto de estudio así también en la Comunicación en las organizaciones, que no son más que agrupamientos de individuos que componen los sistemas sociales.

El desarrollo personal se logra a partir de la Comunicación. Este enunciado implica que el acto de comunicar se encarga de integrar y de adaptar a los individuos a su entorno social, en la medida en que intercambie, colabore y comunique con sus pares. Al comunicarse el individuo logra revelarse ante los demás, pues permite la interactividad, ya que se presenta como un espejo en el cual se reflejan sus errores y ayuda a repararse.

Valiéndose de la Comunicación un individuo puede influir a otro para inclinar un punto de vista en contra o a favor, según sea necesario, de igual forma la Comunicación permite que un individuo alcance un conocimiento de sí mismo al comunicarse con los demás.

Es importante recordar que la Comunicación permite la inserción y el funcionamiento de los grupos sociales. Para que los individuos logren cumplir sus metas tanto personales como laborales, deben recurrir al intercambio de información, pues a través de esto se logrará mantener un grupo con un nivel de cohesión favorable que permita un consenso en los puntos de vista que sean direccionados a favor de un objetivo común.

La Comunicación aporta valor al grupo, crea flujos de intercambio de información, los individuos logran afirmar su presencia y de tal forma exponer el aporte individual a la sociedad. Alcanzando de esta manera generar la imagen institucional del grupo, valiéndose de múltiples soportes, la transmisión de la información deja exponer y conservar pensamientos y actitudes participativos en el grupo social del cual pertenecen.

Todas las funciones expuestas deben ser aplicadas a todo acto de Comunicación, desde una simple Comunicación interpersonal hasta la Comunicación en las organizaciones.

3. Comunicación Organizacional

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales.

Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo para brindar el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta que se ha desarrollado sorprendentemente en pocos años y que brinda aporte laboral en la actualidad, lo cual da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan camino al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

La Comunicación Organizacional encamina a la organización hacia el logro de los objetivos de la empresa colaborando con la planeación, ejecución y control de las estrategias comunicacionales. Un empleado motivado trabaja mejor, por ende su rendimiento aumenta, y se sentirá parte de la organización. Un punto clave es que el gerente debe hacerle sentir al empleado que éste es escuchado y que conforma una parte esencial de la compañía, puesto que sin personas no existen las empresas.

La Comunicación Organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de organización, es el conjunto de técnicas que se tiene para facilitar y para que el flujo de esta información sean manejadas de la mejor manera.

> "Para Redding y Sanborn (1964), definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia- sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Zelko y Dance (1978) se interesan principalmente por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y laterales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). (Goldhaber, 1984, pg. 21)

Para autores más contemporáneos como Gary Kreps, experto en el tema de comunicación dice que, la comunicación organizacional *"es el proceso por medio del cual los miembros*

recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

La Comunicación Organizacional se centra también en las técnicas, actividades, acciones para que la comunicación dentro de la organización sea comprendida entre las personas que trabajan en ella, se dividen en comunicación interna y comunicación externa, siendo estos dos ámbitos manejados también por la comunicación organizacional.

> "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos." (Martínez, 2009).

Puede dividirse en:

- "Comunicación Interna:

  Es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación Externa:

  Es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicio." (Martínez, 2009)

Todas las organizaciones actúan dentro de una cultura; esto hace que exista una influencia en cuanto a los comportamientos y actitudes en los miembros de la organización. Para entender de mejor manera a la comunicación organizacional también hay que estudiar otros elementos claves que la conforman.

4. Cultura organizacional

La cultura organizacional se encarga de ver cómo los miembros de la organización perciben las características de la cultura dentro de la organización, sin importar si a éstos les gusto o no. La cultura organizacional representa la apreciación común de los miembros de la organización. Es decir, son los valores, actitudes, cualidades que la organización posee; es lo que la organización tiene como base, para regirse y actuar como ente tanto dentro y fuera de ella.

"La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora." (Robbins, 1999.pg. 595).

Una cultura organizacional definida en la organización intensifica el compromiso de los colaboradores y el comportamiento del empleador. La misma les dice cómo hacer las cosas y lo que es importante a los miembros de la organización.

> "La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización:
>
> 1.- Tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.
>
> 2.-Transmite un sentido de identidad a los miembros de una organización
>
> 3.- La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
>
> 4.- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados.
>
> 5.- La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados." (Robbins, 1999, pg. 601)

5. Imagen corporativa

La imagen corporativa es un término que está directamente relacionado con la organización: es cómo las personas perciben a la empresa, o el significado que ésta tiene ante ellas, lo que la gente cree o entiende acerca de esa organización o marca. La imagen corporativa es la personalidad de la organización; la imagen que el consumidor tiene de ella, en cuanto a la imagen, ésta es la percepción que hay en la mente de dicho consumidor. Se rige por los atributos y la diferenciación que se tiene ante la competencia.

> "La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos. Estratégicamente y operativamente la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distinta de comunicarse, conectarse y relacionarse con los distintos públicos." (Costa, 2009, pg. 60).

Es por esto que a medida que las tendencias van cambiando en el mercado, cada vez los consumidores van exigiendo que exista mayor responsabilidad social. Implementar prácticas de responsabilidad social dentro de la empresa, se podría decir que automáticamente la imagen corporativa mejora ante la visión del consumidor. El consumidor observa que la empresa ve más allá de la mera producción y el lucro y que a su vez está asumiendo compromisos con los grupos de interés. Según los resultados obtenidos para esta investigación los consumidores tienden a preferir productos que están vinculados con acciones socialmente responsables.

> "La imagen corporativa es la imagen que tienen todos los públicos de la organización. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. En éste sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no

> ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización." Caruso (2010).

La idea de gestionar la empresa con responsabilidad social en la empresa crea una imagen positiva muy valiosa frente a las autoridades y como resultado se obtiene un activo intangible valioso para la organización; sobre todo en casos de crisis empresariales. Cuando se posee una imagen corporativa sólida y confiable en momentos de crisis la empresa se puede defender; de lo contrario si no se la tiene, la reputación de la organización se verá seriamente afecta.

La imagen corporativa es lo que diferencia a la empresa de todas las demás. Lo que el consumidor adquiere en la mayoría de los casos es ésta imagen, ya que esto les proporciona ciertos significados y valores con los cuales el consumidor se siente identificado. *"Una imagen corporativa bien posicionada en el mercado es algo que va a perdurar en tiempo; así las promociones, campañas, comerciales y básicamente toda la publicidad sean olvidados".* (Costa, 2009).

La imagen es muy difícil de olvidar, el consumidor la va a recordar porque es algo que se ha marcado dentro de él, y va a ser muy difícil que la olvide porque se siente identificado con cierto producto u organización. Es por esto que la imagen corporativa es un activo intangible para la empresa, ya que deja mucho de lo que la empresa es en el consumidor. Incluso ésta atrae a los clientes y los fideliza, generando así la satisfacción del consumidor, obteniendo una opinión favorable de los consumidores y obteniendo reconocimiento en el mercado.

> "El rendimiento de la identidad, o de la imagen, se comprueba en tres frentes fundamentales:
>
> • Capacidad de atraer a los clientes (que no siempre es mérito exclusivo de la gestión comercial).
>
> • Capacidad de retenerlos y fidelizarlos (que no se debe solamente a la calidad del servicio).
>
> • Capacidad de venta cruzada (que es una disposición favorables del cliente debido a la imagen de confianza que le inspira la empresa)" (Costa, 2009).

6. Identidad Corporativa

Identidad corporativa es lo que la empresa trabaja para decir de ella misma; es como la misma empresa habla de ella ante los consumidores, es aquí donde se gestiona las maneras de demostrar al cliente lo que la empresa está realizando; incluso es el posicionamiento que se tiene ante la competencia y lo que le hace diferente.

"Conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala." (Herrera, 2009)

> "Por identidad se entiende a la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. La identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás." (Aguilar, 2010).

En algunos casos, cuando se habla tanto de imagen como identidad corporativa se relaciona a estos dos términos como si fueran lo mismo, y en realidad no es así. Es importante hacer la diferencia entre estos dos términos que son totalmente diferentes.

En resumen, la imagen corporativa es lo que las personas entienden o creen de la empresa, es la percepción que tienen de ella; mientras que la identidad corporativa es en lo que la empresa trabaja para decir al público lo que es, la personalidad que tiene la empresa y que se quiere demostrar al público exterior.

7. Reputación

Aaker indica que la reputación es "*una opción acerca de la excelencia de un sujeto u organización en su actividad*" (Meyer, 2008). Por lo tanto, acogiéndonos a esta idea, la reputación está completamente arraigada a la conducta organizacional.

El conservar una buena reputación en la organización implica que en sus públicos se generará poder, credibilidad, y otros aspectos inherentes a su aceptación; esto incidirá en gran medida en la opinión pública, la misma que influye en el medio en el cual se desarrolla la empresa.

Otro de los estudiosos del campo Villafañe indica que la reputación es "*una nueva mentalidad caracterizada por la incorporación de la ética y la sustentabilidad como dos de los principios básicos de la gestión organizacional*" (Meyer, 2008). Estos pilares servirán como base para sostener a la organización y lograr llegar de manera positiva en el público.

8. Comunicación Integral

La comunicación Integral está conformada tanto por la comunicación externa, dirigida a clientes, proveedores, instituciones y la comunicación interna dirigida a los empleados, accionistas, etc. Mediante esta integración de comunicación se obtienen una suma de expresiones, ideas y mensajes que conjuntamente formaran un solo mensaje efectivo para la empresa.

La comunicación integral determina las estrategias destinas a vincular las acciones empresariales hacia los objetivos determinados en la planificación estratégica de la organización.

Con la comunicación integral y su correcta aplicación se brinda la posibilidad de éxito a los planes que lleva a cabo la empresa sobre sus productos o servicios, además de dar a conocer al mercado la imagen o mensajes deseados consiguiendo un mejor posicionamiento en el mercado.

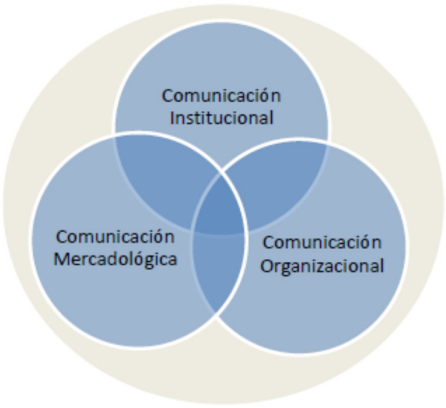
9. Ejes de comunicación

Las gestiones básicas de la comunicación en las empresas están comprendidas principalmente en las áreas institucional, mercadológica y organizacional (Costa, 2006).

En la comunicación tradicional cada una de estas funciones ha tenido su lógica propia.

El área de mercadeo se ha interesado por los clientes y en hacer negocios para la empresa y la comunicación mercadológica en un alto porcentaje no considera el impacto ocasionado en otras áreas de la organización; lo mismo suele suceder con las áreas institucional y organizacional. La comunicación de este tipo, en vez de generar sinergias para la consecución del resultado ha representado muchas veces costos ocultos que se ven reflejados al final del ejercicio en bajos rendimientos y en clientes insatisfechos con las organizaciones. El siguiente gráfico ofrece una mejor comprensión de la comunicación en las organizaciones y donde las decisiones de una parte afectan al resto, en su efecto de interrelación.

Grafico No.1 Comunicación en las Organizaciones, Costa, 2006)



El círculo mayor simboliza a la empresa como un todo y los círculos internos representan las gestiones básicas de comunicación en las empresas y donde todas se interceptan y se afectan mutuamente de tal forma que se convierten en una red mallada donde no existen lógicas aisladas. Esto debe ser el rol correcto de las comunicaciones que garanticen a las organizaciones a enfrentar los retos del futuro con mejores perspectivas de lograr el éxito en sus gestiones. (Costa, 2006).

9.1 Comunicación institucional

La gestión de comunicación institucional estará dirigida estratégicamente a:

- Diseño de las políticas y estrategias de comunicación.
- La relación con los inversores y los líderes de opinión.
- Se encarga de la identidad e imagen corporativa.

- Manejo de la comunicación de crisis, pública y política.
- Gestión de la comunicación referente a la responsabilidad social empresarial.

9.2 Comunicación organizacional

La gestión de comunicación organizacional estará dirigida estratégicamente a:

- Intercomunicación, encargada de enlazar toda la estructura orgánica de la empresa.
- Comunicación ambiental, encargada de la cultura organizacional en cuanto al comportamiento y el clima de organización.
- Creación, manejo y control de los sistemas de información.
- Manejo del flujo comunicacional en los cambios organizacionales.

9.3 Comunicación mercadológica

La gestión de comunicación mercadológica estará dirigida estratégicamente a:

- Publicidad, Merchandising y fuerza de ventas.
- Mercadeo directo y social.
- Patrocinio.
- Promoción y relaciones públicas.

De acuerdo a los expertos, esta nueva estructura de comunicación determina el mapa comunicacional de la organización y este debe estar seguido de dos mapas complementarios, el de los destinos de la comunicación (públicos) y el de los medios; con ellos se conforma el panorama global de la organización, desde el cual se diseñan acciones estratégicas.

10. Comunicación Estratégica

La empresa es un sistema integrado y de alta complejidad y antes de poder definir de alguna manera a cualquier organización como un aparato productivo, económico o técnico se debe ver como un “ser vivo y completo” (Costa, 1999. p. 141).

Para Costa tener una actitud vitalista al analizar a las empresas nos permite comprenderlas mejor ya que la praxis es una actividad que es exclusiva de los organismos vivos y las empresas tienen como característica la comunicación y la acción.

Un problema frecuente en las organizaciones es la herencia Tayloriana que reduce todas sus actividades a producir y por ende todo en las empresas está reducido al mecanicismo lo que ha llevado a que la comunicación quede relegada como un subproducto de la función principal que es producir (Garrido, 2007). El taylorismo fragmentó la esencia vital misma de las empresas y la redujo a actos mecanicistas y esto desarticuló el flujo comunicativo que hasta el día de hoy no ha podido ser reparado.

Para entender el proceso de la comunicación estratégica es preciso analizar algunos aspectos que condicionan a las empresas tanto interna como externamente. Por un lado existen unas estructuras, órganos, funciones que le dan una complejidad interna a las organizaciones, y como si esto fuera poco existe también una complejidad externa del entorno en que las empresas se mueven y, con esto no hablamos solamente de productos y servicios, sino de efervescencia psicológica y todo un universo de signos, estímulos y mensajes que llevan a la saturación y a la confusión y que necesariamente deben ser corregidos y de alguna manera tratar de controlarlos. El objetivo entonces de la comunicación estratégica es convertir esos vínculos que unen a las empresas con su entorno en unas relaciones armoniosas y positivas (Tironi, 2006).

Para efectos de esta tesis, la definición que desarrolla Tironi (2006) sobre comunicación estratégica parece muy acertada: “comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi, 2006, p.27). Por tanto la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que provoque confianza en su entorno relevante y en su público objetivo.

CAPITULO III.- SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. Descripción general de la organización

Azul S.A. es una compañía de Sociedad Anónima dedicada a la construcción y provisión de servicios para el sector energético así como la comercialización de productos industriales, importaciones y servicio de post-venta en Downhole, Facilidades de Superficie y productos ambientales con mucha variedad dentro del país para los clientes del sector energético cumpliendo con estándares de calidad que garantizan la confiabilidad en procesos claves de esta exigente industria.

Tanto el sector energético, como las demás áreas a las que Azul S.A. provee servicios avanzan vertiginosamente, son de alto riesgo y exigentes. Se trata de trascender los límites de los recursos humanos y las capacidades tecnológicas. Desde 1981, Azul S.A. trabaja con firmas de gran renombre en el medio demostrando su compromiso con la completa satisfacción de los clientes, presentando los proyectos a tiempo, dentro del presupuesto, de manera segura y profesional.

Azul S.A. ha establecido un organigrama funcional para enfrentar la gran demanda de servicios que se ejecutan en el área Hidrocarburífera específicamente, enfocando tareas generales que Azul S.A. ofrece a sus Clientes, siendo estos: Construcción, Operaciones, Representaciones y Servicios Generales, indicando todos los departamentos de apoyo necesarios para la correcta ejecución de los diversos proyectos, como son: Recursos Humanos, Licitaciones, Ingeniería, Control de Costos, Seguridad Industrial, Logística, Equipos, etc.

Esta compleja estructura permite la diversidad en la ejecución de las actividades en los diferentes proyectos, empero, esta estructura formal de organización sufre constantes modificaciones de acuerdo con las exigencias técnicas, económicas, sociales, etc., que se vayan presentando, esto con la finalidad de que dicha estructura no se convierta en un impedimento para el buen desempeño de los proyectos a ejecutarse.

ORGANIGRAMA GENERAL AZUL S.A.

GRAFÍCO 2 – ORGANIGRAMA POSICIONAL ACTUAL DE AZUL S.A. Elaborado por: Guzmán Toro Reinaldo Patricio.

Azul S.A. desde su establecimiento como una empresa proveedora de servicios para el área petrolera, se distinguió por la puntualidad, creatividad y eficiencia con que se desarrollan los proyectos y por la gran calidad de desempeño, especialmente, en lugares remotos. La filosofía contempla la aplicación de estrictas normas de seguridad industria y la implantación de medidas de preservación ambiental. Estas características han permitido crecer año a año hasta convertirse en la compañía líder en provisión de servicios para el sector energético del país. A través del tiempo, Azul S.A., ha adquirido experiencia y prestigio en los siguientes campos: Construcción y Montaje, Ingeniería y Adquisiciones, Logística y Operaciones.

- **Construcción**: Azul S.A. construye obras civiles como: vías de acceso, puentes, plataformas, cimentaciones profundas, muros, tanques, oleoductos y campamentos.

FOTO 1.1 – CAMPAMENTO PAM

FOTO 1.2 – CONSTRUCCIÓN VÍA JIVINO

- **Montaje**: Azul S.A. realiza montajes electromecánicos de: plantas de generación termoeléctrica, centrales de proceso, estaciones de bombeo, y terminales petroleros. El trabajo incluye calibración de equipos, instrumentación y precomisionado, comisionado y puesta en marcha.

FOTO 1.3 – CPF PETROBRAS

FOTO 1.4 – GENERADORES WARTSILLA

- **Ingeniería**: Azul S.A. desarrolla ingeniería conceptual, básica, de detalle y de construcción, en las áreas: civil, arquitectónica, mecánica, eléctrica, electrónica e informática.

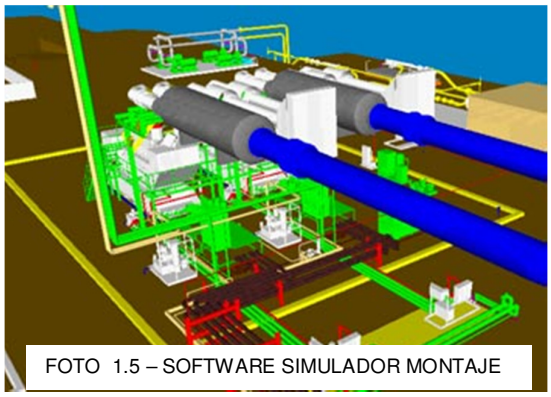


FOTO 1.5 – SOFTWARE SIMULADOR MONTAJE

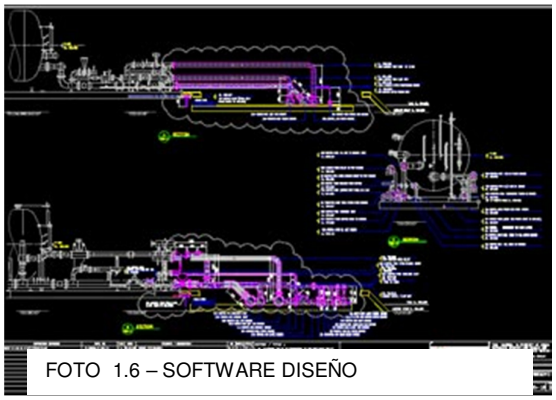


FOTO 1.6 – SOFTWARE DISEÑO

- **Adquisiciones**: Azul S.A. realiza adquisiciones locales o internacionales de materiales, herramientas, equipos y suministros de acuerdo con los requerimientos del cliente. Se realiza una selección y calificación de proveedores, se desarrollan procedimientos de análisis de costos y evaluación de cotizaciones. Se aplica procesos de control de calidad, además Azul S.A. mantiene representaciones de productos especializados para la industria petrolera.

- **Logística**: Azul S.A. domina la logística terrestre, aérea, marítima y fluvial para apoyar operaciones en lugares remotos. Organiza, prepara, carga y transporta adecuadamente alimentos, materiales, equipos, insumos y combustibles. Ofrece servicios de bodegaje y control en todos los frentes de trabajo.

FOTO 1.7 – INSTALACIÓN CALDEROS

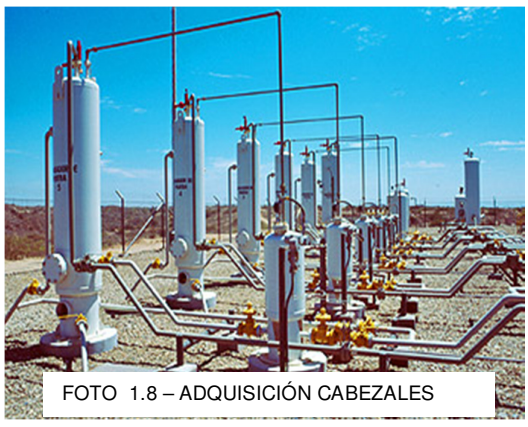


FOTO 1.8 – ADQUISICIÓN CABEZALES

- **Operaciones**: Azul S.A. opera y mantiene campamentos, oleoductos, vías, equipos mecánicos, eléctricos. Ofrece servicios de alimentación, hospedaje, lavado, limpieza, clasificación y manejo de desechos. Realiza la negociación y trámites legales para la obtención del derecho de vía.

FOTO 1.9 – REVEGETACIÓN VILLANO

FOTO 1.10 – CATERING PAM

Según lo señalado, Azul S.A. ha demostrado, la variedad de proyectos realizados. Todas las obras desde la planificación hasta la ejecución cuentan con la participación de profesionales que, apoyados en sistemas de alta tecnología, llevan a cabo con éxito importantes operaciones en lugares de difícil acceso. Esta conjugación de excelencia y experiencia ha permitido ofrecer soluciones integrales a las necesidades de los clientes superando sus expectativas. Azul S.A. es una empresa sólida en continuo proceso de diversificación de productos, servicios, clientes y regiones geográficas de acción.

El tamaño de Azul S.A. , además de la tipología de la industria y diversificación de servicios en los que Azul S.A. acciona, ha generado una gran competitividad dentro de la industria, pese a tener una estructura funcional determinada, está no cuenta con la integración de actividades enfocadas a la planificación estratégica institucional determinada con una comunicación efectiva de los públicos tanto internos como externos que podrían permitir potenciar las actividades económicas de la Organización generando un empobrecimiento de la capacidad de respuesta y competitividad.

2. Misión, Visión, Principios y Valores

2.1 Misión

Azul S.A. es la compañía líder en la provisión de servicios para el sector energético, distinguiéndose por la creatividad y eficiencia con que se desarrollan los proyectos, teniendo como filosofía la aplicación de estrictas normas de seguridad industrial y salud ocupacional, además de la implantación de medidas de preservación ambiental, excediendo las expectativas de sus clientes con calidad, eficiencia, confiabilidad y honestidad.

2.2 Visión

Azul S.A. deberá constituirse en la Empresa de excelencia y cumplimiento en la provisión de Servicios para la industria Hidrocarburífera del país, teniendo como medio la retroalimentación y la participación activa en la sociedad, mediante procesos de diversificación en los servicios, productos, clientes, regiones geográficas de acción, aplicando la flexibilidad funcional, liderazgo tecnológico y creatividad innovativa para asegurar su crecimiento racional y contribuir al desarrollo energético del país, manteniendo un sistema que integre las actividades en función de los objetivos planificados en la gestión institucional.

2.3 Principios

- Responsabilidad.- altos niveles de exigencia en el cumplimiento de obligaciones y atribuciones, así como en la designación de nombramientos.
- Puntualidad.- para el cumplimiento de obligaciones y metas.
- Trabajo en equipo.- alentar la integración y fomentar el trabajo en equipo de toda la organización.
- Calidad.- promover el correcto accionar de la actividades con normas internacionales calificadas.
- Productividad.- patrocinar las actividades con el mejor rendimiento.
- Eficiencia.- para el cumplimiento de objetivos y metas.
- Objetividad.- en la toma de decisiones para los cumplimientos organizacionales.
- Confiabilidad.- mantener un alto nivel de confianza tanto en el ambiente externo como en el interno.

2.4 Valores

- Respeto.- fomentar y practicar la consideración a las personas y a sus derechos personales.
- Transparencia.- para el manejo de toda actividad.
- Ética profesional.- mantener muy en alto los niveles éticos a todo nivel.
- Honestidad.- para la ejecución de toda actividad.
- Justicia.- mantener un equilibrio justo en todas las competencias de la organización.

3. Análisis Interno

3.1 Planificación: Azul S.A. cuenta con el establecimiento de la misión y visión, que en conjunto con los objetivos organizacionales, conforman directrices, diseñadas por los directivos de la empresa, las cuales no han sido adecuadamente difundidas en la organización.

Como se había señalado en la parte introductoria, las actividades que realiza la empresa se dirigen hacia la ejecución de proyectos para el sector hidrocarburífero, en las ramas de construcción y operaciones, para lo cual periódicamente se elaboran planes de ejecución, a nivel directivo y ejecutivo para la enfrentar estos retos que en conjunto con el Departamento de Planificación y Control, determinan los parámetros adecuados en lo que se refiere a planificación para ser implementados en su totalidad y con carácter de obligatorio.

3.2 Organización: Azul S.A. cuenta con un organigrama muy bien establecido, con el fin de cubrir todas las área y toda su competencia, las cuales están definidas por actividad y se interrelacionan activa y directamente como parte fundamental de su accionar diario.

Para un mejor manejo se han establecido poder de decisiones en función al cargo que desempeña cada persona, lo cual es de conocimiento de todo el personal que labora en esta institución.

Para cumplir con marcos legales y de calidad se tienen conformados varios comités, por personal de la empresa en calidad de patronos y empleados, en lo que se refiere a Directorio, Seguridad industrial, etc., y que por normas establecidas existen

jerarquías de comunicación las cuales se respeta por órgano regular, de acuerdo a cada cargo.

3.3 Dirección: por la cantidad de actividades que Azul realiza es primordial la delegación e responsabilidades y funciones, lo cual va acompañado por un buen clima laboral y por constante motivación del personal.

El equipo directivo está presidido por el dueño de la empresa quien participa activamente en la toma de decisiones, lo que genera eficacia. Los niveles de decisión se dan en orden jerárquico, empezando desde el directorio, gerentes de proyecto, coordinadores de proyecto, superintendentes de proyecto, como cabezas principales.

3.4 Evaluación y control: constantemente se realizan auditorias tanto internas como externas para la evaluación del proceso de planeación estratégica elaborado, mediante la conformación de quipos de auditores internos debidamente certificados más certificadoras como BVI (Bureau Veritas).

3.5 Análisis de la cultura organizacional.

Azul cuenta con un compromiso gerencial en el cual constan los valores y patrones de comportamiento y es parte integrante de la planeación asumida por la organización

3.5.1 Análisis de la situación de la Empresa.

- **Gestión y situación contable y financiera**

Tanto la rentabilidad de proyectos como de activos es rentable y satisfactoria para la organización, de donde ha incrementado el poder de auto financiamiento.

- **Gestión y situación comercial**

Al ser una empresa de servicios petroleros, sus clientes principales son las operadoras de bloques petroleros tanto nacionales como internacionales.

En lo que refiere a construcción los flujos de caja son muy dinámicos lo que genera el aumento de controles financieros, situación muy diferente es en los proyectos de operaciones, ya que, por el tiempo mayor de ejecución, permite tener ajustes mientras se realizan.

- **Gestión y situación de la producción**

Las innumerables y variadas actividades que se deben realizar para la ejecución de los proyectos, han llevado a establecer una serie de procesos referentes a productividad, sistemas constructivos, control y minimización de sobrantes, etc.

- **Mantenimiento de equipos y locales**

Los equipos se dan mantenimiento en la bases de campo (Oriente Ecuatoriano), por la fácil y rápida disposición de los mismos. Con relación a las instalaciones, su mantenimiento se encuentra contemplado bajo normas de calidad, clasificados por departamentos de la siguiente manera: RRHH, Contabilidad, Bodega, Proyectos (construcción- Operaciones), licitaciones, Procura.

- **Control de la producción y calidad**

Se mantiene control de la ejecución de los proyectos mediante gerentes y coordinadores designados para aquello.

- **Gestión de suministros**

El departamento de procura se encuentra centralizado e interactúa directamente con los responsables de cada proyecto, convirtiendo el proceso en un mecanismo ágil y rápido con aprobaciones por parte de los ejecutores, contando con todos los procesos complementarios con los que se cuenta, como son calificación de proveedores, importaciones, etc.

- **Gestión de la función de investigación y desarrollo**

Se realiza una retroalimentación de proyectos similares anteriores, es decir con los archivos históricos, para de ellos realizar las investigaciones debidas para la minimización de probables errores.

- **Gestión de los sistemas de información**

Se encuentra muy definida la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión, con los debidos controles de flujo de información.

Se ha adoptado por norma ISO, la formalización de toda documentación relacionada con temas gerenciales, para contar con la certificación.

- **Gestión de Recursos Humanos**

En Azul S.A., se trabaja con una favorable ambiente de trabajo, considerando al personal como la principal fuerza productiva, y con el control de accidentabilidad y enfermedades ocupacionales, en el origen y en la prevención.

El personal está en constante capacitación tanto técnico como humana, para lo cual cuenta con trabajadoras sociales, las cuales manejan matrices de capacitación con un alto porcentaje de cumplimiento (87 %). (Fuente Departamento de Recursos Humanos Azul S.A.)

4. Análisis Externo

4.1 Macroambiente general

El sector hidrocarburífero se halla involucrado directamente con las políticas de estado las cuales regular a través de Ministerio de Energía, Minas y Petróleos, quienes son los encargados de emitir reglamentos, realizar contratos con operadoras, para la exploración, explotación y transporte del crudo ecuatoriano, de igual manera y en constante interrelación con el Ministerio del Ambiente.

Todas las regulaciones están en el marco de la jurisdicción ecuatoriana, por lo que no representa mayor problema el seguimiento de las mismas, sin embargo los clientes (operadoras) usan sus propios estándares de calidad y de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

4.2 Microambiente u Operativo:

Con la constante demanda de empresas de servicios a petroleras se ha incrementado notablemente en los últimos 10 años la competencia, con una alta rivalidad de negocios entre las mismas, lo que ha provocado mejorar en especialización del personal, recursos, software, equipos, certificaciones de calidad, etc., parámetros que se han

convertido en la actualidad en lo que marca la diferencia entre las empresas que brindan el mismo servicio.

5. Tabulación de Datos

AREA ADMINISTRATIVA

PERSONAL ENCUESTADO	35

1.- ¿Los principios y valores constan en algún documento de la empresa?

SI	NO	NO SABE
35	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

2.- ¿conoce usted la misión de Azul?

SI	NO	NO SABE
35	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

3.- ¿conoce usted la visión de Azul?

SI	NO	NO SABE
35	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

4.- ¿la compañía cuenta con organigramas?

SI	NO	NO SABE
25	**2**	**8**
71,43%	**5,71%**	**22,86%**
FORTALEZA MEDIA		

5.- ¿la empresa tiene procedimientos documentados?

SI	NO	NO SABE
30	**5**	**0**
85,71%	**14,29%**	**0%**

FORTALEZA ALTA

6.- ¿para la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos?

SI	NO	NO SABE
30	**5**	**0**
85,71%	**14,29%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

7.- ¿la estructura organizacional es flexible?

SI	NO	NO SABE
5	**10**	**20**
14,29%	**28,57%**	**57,14%**
DEBILIDAD MEDIA		

8.- ¿la comunicación y el control gerencial se considera?

ALTA	MEDIA	BAJA
25	**7**	**3**
71,43%	**20%**	**8,57%**
FORTALEZA ALTA		

9.- ¿la motivación y compromiso de empleados es?

ALTA	MEDIA	BAJA
25	**10**	**0**
71,43%	**28,57%**	**0%**
FORTALEZA MEDIA		

10.- ¿el directorio tiene un liderazgo?

AUTOCRATICO	DEMOCRATICO	LIBERAL
14	**18**	**3**
40%	**51,43%**	**8,57%**
DEBILIDAD MEDIA		

11.- ¿existe un procedimiento de comunicación entre las diferentes áreas?

SI	NO	NO SABE
6	**17**	**12**
17,14%	**48,57%**	**43,29%**
DEBILIDAD MEDIA		

12.- ¿considera apropiada la gestión de comunicación entre las áreas de soporte?

SI	NO	NO SABE
8	**25**	**2**
22,86%	**71,43%**	**5,71%**
DEBILIDAD ALTA		

13.- ¿considera apropiado el control de gastos internos de la empresa?

TOTALMENTE	MEDIANAMENTE	NO
12	**18**	**5**
34,29%	**51,43%**	**14,29%**
DEBILIDAD MEDIA		

AREA FINANCIERA

PERSONAL ENCUESTADO	**35**

1.- ¿se manejan indicadores financieros claros?

SI	NO	NO SABE
25	**2**	**8**
71,43%	**5,71%**	**22,86%**
FORTALEZA MEDIA		

2.- ¿cumplen con los presupuestos las áreas de proyectos?

SI	NO	NO SABE
20	**10**	**5**
57,14%	**28,57%**	**14,28%**
FORTALEZA MEDIA		

3.- ¿el nivel de cartera vencida es?

ALTA	MEDIA	BAJA
12	**6**	**17**
43,29%	**17,14%**	**48,57%**
DEBILIDAD ALTA		

4.- ¿se cumple el porcentaje de financiamiento establecido en las licitaciones?

SI	NO	NO SABE
5	**20**	**10**
14,28%	**57,14%**	**28,57%**
DEBILIDAD MEDIA		

5.- ¿existe capacitación al personal de planta en temas financieros?

SI	NO	NO SABE
5	**20**	**10**
14,28%	**57,14%**	**28,57%**
DEBILIDAD MEDIA		

6.- ¿para la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos?

SI	NO	NO SABE
25	**2**	**8**
71,43%	**5,71%**	**22,86%**
FORTALEZA ALTA		

7.- ¿se manejan variables macroeconómicas para la toma de decisiones?

SI	NO	NO SABE
25	**8**	**2**
71,43%	**22,86%**	**5,71%**
FORTALEZA MEDIA		

8.- ¿se tienen reportes rápidos de gastos generales y por proyectos?

SI	NO	NO SABE
25	**8**	**2**
71,43%	**22,86%**	**5,71%**
FORTALEZA MEDIA		

AREA DE PROCURA Y BODEGAS

PERSONAL ENCUESTADO	**10**

1.- ¿la experiencia del personal de compras es?

ALTA	MEDIA	BAJA
1	**3**	**6**
10%	**30%**	**60%**
DEBILIDAD ALTA		

2.- ¿se tiene proveedores calificados tanto nacional como internacionalmente?

ALTA	MEDIA	BAJA
3	**7**	**0**

30%	**70%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

3.- ¿se cumple a tiempo con los requerimientos de los proyectos?

ALTA	MEDIA	BAJA
3	**7**	**0**
30%	**70%**	**0%**
FORTALEZA MEDIA		

4.- ¿el control de inventarios es?

ALTA	MEDIA	BAJA
4	**6**	**0**
40%	**60%**	**0%**
FORTALEZA MEDIA		

5.- ¿existe capacidad de almacenaje en las actuales bodegas?

ALTA	MEDIA	BAJA
4	**5**	**1**
40%	**50%**	**10%**
FORTALEZA MEDIA		

6.- ¿se informa el status de compras y envíos de materiales a campo?

SI	NO	NO SABE
1	**5**	**4**
10%	**50%**	**40%**
DEBILIDAD ALTA		

TALENTO HUMANO

PERSONAL ENCUESTADO	**35**

1.- ¿Cómo se siente trabajando en Azul?

SATISFECHO	ALGO SATISFECHO	INSATISFECHO
15	**20**	**0**
42,86%	**57,14%**	**0%**
FORTALEZA MEDIA		

2.- ¿la capacitación recibida en la empresa para la buena ejecución del trabajo es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
12	**15**	**8**
34,29%	**42,86%**	**22,86%**
FORTALEZA MEDIA		

3.- ¿ha sido tomado en cuenta para cursos de capacitación?

ALTA	MEDIA	BAJA
10	**15**	**10**
28,57%	**42,86%**	**28,57%**
DEBILIDAD MEDIA		

4.- ¿recursos humanos satisface a las necesidades de los empleados?

SI	NO	NO SABE
30	**5**	**0**
85,71%	**14,29%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

5.- ¿Cómo se siente con el proceso de inducción recibido?

SATISFECHO	ALGO SATISFECHO	INSATISFECHO
10	**20**	**5**
28,57%	**57,14%**	**14,29%**
FORTALEZA MEDIA		

6.- ¿Cuál es su percepción referente a estabilidad laboral?

ALTA	MEDIA	BAJA
10	**15**	**10**
28,57%	**42,86%**	**28,57%**
DEBILIDAD MEDIA		

7.- ¿Cuál es su percepción referente a procesos comunicativos generales?

ALTA	MEDIA	BAJA
20	**10**	**5**
57,14%	**28,57%**	**14,29%**
FORTALEZA BAJA		

CAPACIDAD TECNOLOGICA

PERSONAL ENCUESTADO	10

1.- ¿la capacidad instalada del hardware le parece adecuada?

SI	NO	NO SABE
6	**3**	**1**
60%	**30%**	**10%**
FORTALEZA MEDIA		

2.- ¿el nivel de software operativo es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
6	**3**	**1**
60%	**30%**	**10%**
FORTALEZA MEDIA		

3.- ¿la estandarización de procesos es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
2	**7**	**1**
20%	**70%**	**10%**
DEBILIDAD ALTA		

4.- ¿la inversión en tecnología es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
8	**2**	**0**
80%	**20%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

5.- ¿el nivel de cultura informática es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
1	**7**	**2**
10%	**70%**	**20%**
DEBILIDAD ALTA		

CAPACIDAD COMPETITIVA

PERSONAL ENCUESTADO	35

1.- ¿la calidad de los proyectos es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
35	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

2.- ¿la lealtad y satisfacción del cliente es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
25	**10**	**0**
71,43%	**28,57%**	**0%**
FORTALEZA MEDIA		

3.- ¿la participación en el mercado es?

ALTA	MEDIA	BAJA
35	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

4.- ¿se realiza investigación de mercado?

SI	NO	NO SABE
35	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

5.- ¿se tienen políticas de alianzas estratégicas?

SI	NO	NO SABE
25	**10**	**0**
71,43%	**28,57%**	**0%**
FORTALEZA ALTA		

6.- ¿la posición de la empresa entre sus competidores es?

MUY BUENA	BUENA	MALA
30	**5**	**0**
85,71%	**14,29%**	**0%**

FORTALEZA ALTA

PROVEEDORES

PERSONAL ENCUESTADO	10

1.- la capacidad del proveedor ante un requerimiento es

BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
8	**2**	**0**
80%	**20%**	**0%**
OPORTUNIDAD ALTA		

2.- la solicitud de requisiciones es oportuna por parte de Azul

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
7	**3**	**0**
70%	**30%**	**0%**
OPORTUNIDAD MEDIA		

3.- los reclamos se comunican oportunamente

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
8	**2**	**0**
80%	**20%**	**0%**
OPORTUNIDAD ALTA		

4.- las condiciones de pago son negociables

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
3	**6**	**1**
30%	**60%**	**10%**
AMENAZA BAJA		

5.- considera que Azul es un cliente que cumple sus compromisos

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
100	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
OPORTUNIDAD ALTA		

CLIENTES

PERSONAL ENCUESTADO	3

1.- ¿Cuál es su satisfacción general con Azul?

SATISFACTORIA	ALGO SATISFACTORIA	INSATISFACTORIA
2	**1**	**0**
66,67%	**33,33%**	**0%**
OPORTUNIDAD MEDIA		

2.- ¿Cuál es su satisfacción general con nuestros proyectos?

SATISFACTORIA	ALGO SATISFACTORIA	INSATISFACTORIA
3	**0**	**0**
100%	**0%**	**0%**
OPORTUNIDAD ALTA		

3.- la entrega de las obras está regida estrictamente al cronograma presentado

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
2	**1**	**0**
66,67%	**33,33%**	**0%**
OPORTUNIDAD ALTA		

4.- existe retroalimentación una vez entregados los proyectos

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
0	**2**	**1**
0%	**66,67%**	**33,33%**
OPORTUNIDAD BAJA		

5.- considera que Azul es un proveedor de servicios que cumple sus compromisos

SIEMPRE	OCASIONALMENTE	NUNCA
3	**0**	**0**
100%	**0 %**	**0%**
OPORTUNIDAD ALTA		

6.- ¿Considera los precios de Azul?

ALTOS	MEDIOS	BAJOS
2	**1**	**0**
66,67%	**33,33 %**	**0%**
AMENAZA ALTA		

6. Análisis FODA

6.1 Interno

FORTALEZAS
Los principios y valores constan en algún documento de la empresa - FORTALEZA ALTA
La misión de la empresa es conocida por todo el personal - FORTALEZA ALTA
La visión de la empresa es conocida por todo el personal - FORTALEZA ALTA
La empresa cuenta con organigramas funcionales - FORTALEZA MEDIA
La empresa mantiene procedimientos documentados -FORTALEZA ALTA
La empresa tiene detalles de costos y presupuestos - FORTALEZA ALTA
La comunicación y el control gerencial se consideran altos. FORTALEZA ALTA
La motivación y compromiso de empleados es adecuada - FORTALEZA MEDIA
Se manejan indicadores financieros claros - FORTALEZA MEDIA
Se cumplen con los presupuestos las áreas de proyectos -FORTALEZA MEDIA
Para la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos - FORTALEZA ALTA
Se manejan variables macroeconómicas para la toma de decisiones - FORTALEZA MEDIA
Se tienen reportes rápidos de gastos generales y por proyectos - FORTALEZA MEDIA
Se tiene proveedores calificados tanto nacional como internacionalmente - FORTALEZA ALTA
Se cumple a tiempo con los requerimientos de los proyectos - FORTALEZA MEDIA
El control de inventarios es alto - FORTALEZA MEDIA
Existe capacidad media de almacenaje en las actuales bodegas - FORTALEZA MEDIA

El personal se encuentra algo satisfecho trabajando en la empresa - FORTALEZA MEDIA
La capacitación recibida en la empresa para la buena ejecución del trabajo es buena - FORTALEZA ALTA
El departamento de recursos humanos satisface a las necesidades de los empleados - FORTALEZA ALTA
El personal se encuentra algo satisfecho con el proceso de inducción recibido - FORTALEZA MEDIA
Existe una percepción media en los procesos comunicativos - FORTALEZA BAJA
La capacidad instalada del hardware es adecuada - FORTALEZA MEDIA
El nivel de software operativo es muy bueno - FORTALEZA ALTA
La inversión en tecnología es muy buena - FORTALEZA ALTA
La calidad de los proyectos es muy buena - FORTALEZA ALTA
La lealtad y satisfacción del cliente es muy buena - FORTALEZA MEDIA
La participación en el mercado es alta - FORTALEZA ALTA
Se realiza investigación de mercado - FORTALEZA ALTA
La empresa mantiene políticas de alianzas estratégicas - FORTALEZA ALTA
La posición de la empresa entre sus competidores es muy buena - FORTALEZA ALTA

DEBILIDADES
Existe una estructura organizacional flexible - DEBILIDAD MEDIA
El directorio tiene un liderazgo democrático - DEBILIDAD MEDIA
Existe un procedimiento de comunicación entre las diferentes áreas - DEBILIDAD MEDIA

Gestión apropiada de comunicación entre las áreas de soporte - DEBILIDAD ALTA
Medianamente se considera apropiado el control de gastos internos de la empresa - DEBILIDAD MEDIA
El nivel de cartera vencida es alto - DEBILIDAD ALTA
Medianamente se cumple el porcentaje de financiamiento establecido en las licitaciones - DEBILIDAD MEDIA
Medianamente existe capacitación al personal en temas financieros - DEBILIDAD MEDIA
La experiencia del personal de compras es baja - DEBILIDAD ALTA
Informes inoportunos de status de compras y envíos de materiales a campo. DEBILIDAD ALTA
La percepción referente a estabilidad laboral es media - DEBILIDAD MEDIA
La estandarización de procesos es buena - DEBILIDAD BAJA
El nivel de cultura informática es bueno - DEBILIDAD BAJA

6.2 Externo

AMENAZAS
Ocasionalmente las condiciones de pago son negociables - AMENAZA BAJA
Los precios de Azul S.A. son considerados altos -AMENAZA ALTA
Volatilidad de las variables Macro-económicas del país. AMENAZA ALTA
Inestabilidad e incertidumbre política. AMENAZA ALTA
Aparición de nuevos competidores agresivos que ofrezcan productos y servicio similares.

AMENAZA MEDIA

OPORTUNIDADES
La capacidad del proveedor ante un requerimiento es buena - OPORTUNIDAD ALTA
La solicitud de requisiciones es oportuna por parte de Azul - OPORTUNIDAD MEDIA
Siempre los reclamos se comunican oportunamente - OPORTUNIDAD ALTA
La empresa es considerada por el cumplimiento de sus compromisos - OPORTUNIDAD ALTA
Los clientes se sienten satisfechos con el desempeño general de la empresa - OPORTUNIDAD MEDIA
Los clientes se sienten satisfechos con los proyectos realizados por la empresa - OPORTUNIDAD MEDIA
Casi siempre la entrega de las obras está regida estrictamente al cronograma presentado - OPORTUNIDAD ALTA
Ocasionalmente existe retroalimentación una vez entregados los proyectos - OPORTUNIDAD BAJA
Impulsar la ejecución de los servicios en el área hidro-eléctrica, termo-eléctrica, obra pública, etc., y así promover negocios potenciales, con mayor valor agregado. - OPORTUNIDAD MEDIA
Azul es considerado como un proveedor de servicios que cumple con sus compromisos - OPORTUNIDAD ALTA

6.3 Matriz de Impacto Interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Los principios y valores constan en algún documento de la empresa -5	x						5F		
La misión de la empresa es conocida por todo el personal -5	x						5F		
La visión de la empresa es conocida por todo el personal -5	x						5F		
La empresa cuenta con organigramas funcionales -3		x						3F	
La empresa mantiene procedimientos documentados -5	x						5F		
La empresa tiene detalles de costos y presupuestos -5	x						5F		
La comunicación y el control gerencial se consideran altos. -5	x						5F		
La motivación y compromiso de empleados es adecuada -3		x						3F	
Se manejan indicadores financieros claros -3		x						3F	
Se cumplen con los presupuestos las áreas de proyectos -3		x						3F	
En la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos -5	x						5F		
Se manejan variables macroeconómicas para la toma de decisiones -3		x						3F	
Se tienen reportes rápidos de gastos generales y por proyectos -3		x						3F	
Se tiene proveedores calificados tanto nacional como internacionalmente -5	x						5F		
Se cumple a tiempo con los requerimientos de los proyectos -3		x						3F	
El control de inventarios es alto -3		x						3F	
Existe capacidad de almacenaje en las actuales bodegas -3		x						3F	
El personal se encuentra algo satisfecho trando en la empresa -3		x						3F	
La capacitación recibida en la empresa para la buena ejecución del trabajo es buena -5	x						5F		
El departamento de recursos humanos satisface a las necesidades de los empleados -5	x						5F		
El personal se encuentra algo satisfecho con el proceso de inducción recibido -3		x						3F	
Existe una percepción en los procesos comunicativos -1			x						1F
La capacidad instalada del hardware es adecuada -3		x						3F	
El nivel de software operativo es muy bueno -5	x						5F		
La inversión en tecnología es muy buena -5	x						5F		
La calidad de los proyectos es muy buena -5	x						5F		
La lealtad y satisfacción del cliente es muy buena -3		x						3F	
La participación en el mercado es -5	x						5F		
Se realiza investigación de mercado -5	x						5F		
La empresa mantiene políticas de alianzas estratégicas -5	x						5F		
La posición de la empresa entre sus competidores es muy buena -5	x						5F		
Existe una estructura organizacional flexible -3					x			3D	
El directorio tiene un liderazgo democrático -3					x			3D	
Existe un procedimiento de comunicación entre las diferentes áreas -3					x			3D	
Gestión apropiada de comunicación entre las áreas de soporte -5				x			5D		
Se considera apropiado el control de gastos internos de la empresa -3					x			3D	
El nivel de cartera vencida es alto -5				x			5D		
Medianamente se cumple el porcentaje de financiamiento establecido en las licitaciones -3					x			3D	
Medianamente existe capacitación al personal en temas financieros -3					x			3D	
La experiencia del personal de compras es -5				x			5D		
Informes inoportunos de status de compras y envíos de materiales a campo. -5				x			5D		
La percepción referente a estabilidad laboral es -3					x			3D	
La estandarización de procesos es buena -1						x			1D
El nivel de cultura informática es bueno -1						x			1D

D: Debilidad **F: Fortaleza** **5: Alta** **3: Media** **1: Baja**

6.4 Matriz de Impacto Externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ocasionalmente las condiciones de pago son negociables - 1						X			1A
Los precios de Azul S.Ason considerados altos - 5				X			5A		
Volatilidad de las variables Macro-económicas del país. 5				X			5A		
Inestabilidad e incertidumbre política.- 5				X			5A		
Aparición de nuevos competidores agresivos que ofrezcan productos y servicio similares. - 3					X			3A	
La capacidad del proveedor ante un requerimiento es buena - 5	X						5O		
La solicitud de requisiciones es oportuna por parte de Azul S.A. - 3		X						3O	
Siempre los reclamos se comunican oportunamente - 5	X						5O		
Los clientes se sienten satisfechos con el desempeño general de la empresa -3		X						3O	
Los clientes se sienten satisfechos con los proyectos realizados por la empresa -3		X						3O	
Casi siempre la entrega de las obras está regida estrictamente al cronograma presentado - 5	X						5O		
Ocasionalmente las condiciones de pago son negociables - 3		X						3O	
Impulsar la ejecución de los servicios en el área hidro-eléctrica, termo-eléctrica, obra pública, etc., y así promover negocios potenciales, con mayor valor agregado. - 3		X						3O	
Azul es considerado como un proveedor de servicios que cumple con sus compromisos - 5	X						5O		

O: Oportunidad **A: Amenaza** **5: Alta** **3: Media** **1: Baja**

6.5 Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS / DEBILIDADES	Ocasionalmente las condiciones de pago son negociables - 1	Los precios de Azul son considerados altos -5	Volatilidad de las variables Macro-económicas del país. - 5	Inestabilidad e incertidumbre política. - 5	Aparición de nuevos competidores agresivos que ofrezcan productos similares. - 3	TOTAL
Existe una estructura organizacional flexible -3	3	5	5	5	3	**21**
El directorio tiene un liderazgo democrático -3	3	5	5	5	3	**21**
Existe un procedimiento de comunicación entre las diferentes áreas -3	3	5	5	5	3	**21**
Gestión apropiada de comunicación entre las áreas de soporte -5	5	5	5	5	3	**23**
Se considera apropiado el control de gastos internos de la empresa -3	3	5	5	5	3	**21**
El nivel de cartera vencida es alto -5	3	5	5	5	5	**23**
Medianamente se cumple el porcentaje de financiamiento establecido en las licitaciones -3	3	5	5	5	3	**21**
Medianamente existe capacitación al personal en temas financieros -3	3	5	5	5	3	**21**
La experiencia del personal de compras es -5	5	5	5	5	3	**23**
Informes inoportunos de status de compras y envíos de materiales a campo. -5	5	5	5	5	3	**23**
La percepción referente a estabilidad laboral es -3	3	5	5	5	3	**21**
La estandarización de procesos es buena -1	1	3	3	3	3	**13**
El nivel de cultura informática es bueno -1	1	3	5	3	3	**15**
TOTAL	**41**	**61**	**63**	**61**	**41**	

6.6 Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	La capacidad del proveedor ante un requerimiento es buena -5	La solicitud de requisiciones es oportuna por parte de Azul - 3	Siempre los reclamos se comunican oportunamente - 5	Los clientes se sienten satisfechos con el desempeño general de la empresa -3	Los clientes se sienten satisfechos con los proyectos realizados por la empresa -3	Casi siempre la entrega de las obras está regida estrictamente al cronograma presentado - 5	Ocasionalmente existe retroalimentación de los pryectos entregados - 1	Impulsar la ejecución de los servicios en el área hidro-eléctrica, termo-eléctrica, obra pública, etc., y así promover negocios potenciales, con mayor valor agregado. - 3	Azul es considerado como un proveedor de servicios que cumple con sus compromisos - 5	TOTAL
Los principios y valores constan en algún documento de la empresa -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La misión de la empresa es conocida por todo el personal -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La visión de la empresa es conocida por todo el personal -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La empresa cuenta con organigramas funcionales -3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	**40**
La empresa mantiene procedimientos documentados -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La empresa tiene detalles de costos y presupuestos -5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	**46**
La comunicación y el control gerencial se consideran altos. -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**40**
La motivación y compromiso de empleados es adecuada -3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	**40**
Se manejan indicadores financieros claros -3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	**38**
Se cumplen con los presupuestos las áreas de proyectos -3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	**38**
En la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**40**
Se manejan variables macroeconómicas para la toma de decisiones -3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	**46**
Se tienen reportes rápidos de gastos generales y por proyectos -3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	**38**
Se tiene proveedores calificados tanto nacional como internacionalmente -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**40**
Se cumple a tiempo con los requerimientos de los proyectos -3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
El control de inventarios es alto -3	5	5	5	3	3	5	3	3	5	**42**
Existe capacidad de almacenaje en las actuales bodegas -3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	**40**
El personal se encuentra algo satisfecho trando en la empresa -3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	**36**
La capacitación recibida en la empresa para la buena ejecución del trabajo es buena -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**38**
El departamento de recursos humanos satisface a las necesidades de los empleados -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**38**
El personal se encuentra algo satisfecho con el proceso de inducción recibido -3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	**46**
Existe una percepción en los procesos comunicativos -1	3	3	3	3	3	5	3	3	3	**32**
La capacidad instalada del hardware es adecuada -3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	**38**
El nivel de software operativo es muy bueno -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**40**
La inversión en tecnología es muy buena -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**40**
La calidad de los proyectos es muy buena -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La lealtad y satisfacción del cliente es muy buena -3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	**46**
La participación en el mercado es -5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	**40**
Se realiza investigación de mercado -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La empresa mantiene políticas de alianzas estratégicas -5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
La posición de la empresa entre sus competidores es muy buena 5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	**48**
TOTAL	**153**	**131**	**129**	**119**	**119**	**153**	**93**	**117**	**151**	

6.7 Matriz de Estrategias

ANALISIS EXTERNO / ANALISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Retomar trabajos en el área hidrocarburífera a nivel internacional con la basta experiencia adquirida.	Volatilidad de las variables Macro-económicas del país.
	Impulsar la ejecución de los servicios en el área hidro-eléctrica, termo-eléctrica, obra pública, etc., y así promover negocios potenciales, con mayor valor agregado.	Inestabilidad e incertidumbre política.
	Establecer alianzas estratégicas con proveedoras de otros servicios acordes a la industria para ser más competitivos.	Variabilidad en los Costos Generales (tanto fijos como variables).
	Diversificar los servicios en otras áreas de acción, como campos marginales, perforación, inspección y estudios sísmicos, etc.	Cambios de las condiciones de comercialización de los clientes y proveedores.
	Calificación de proveedores con el fin de buscar mejores condiciones en los productos, materiales, etc.	Aparición de nuevos competidores agresivos que ofrezcan productos similares.
		Situaciones meteorológicas (tormentas tropicales) pueden demorar la ejecución de obras de construcción, razón que impediría cumplir con cronogramas establecidos en contratos con clientes.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS F.O.**	**ESTRATEGIAS F.A.**
Es un servicio que por su naturaleza de uso industrial, es altamente rentable ya que sus costos operativos son bajos.	***Desarrollar planes operarativos en el área hidrocarburífera ajustandose a los costos operativos en otros países.***	***Realizar un seguimiento constante a las variables económicas estatales, para la correcta aplicación de inversiones tanto nacionales como internacionales.***
La ejecución de los servicios tiene la ventaja de requerir de mano de obra no calificada y calificada de preferencia nacional.		
La ejecución de los proyectos se ubica, en su mayor parte, en el Oriente Ecuatoriano, y con la constante mejora de vías de primer orden favorece el transporte de personal, equipos, materiales e insumos y el cumplimiento oportuno de los plazos de entrega de los trabajos.	***Ampliación de mercados en la ejecución de proyectos en el área hidroeléctrica con mano de obra nacional calificada y no-calificada.***	***Determinar y presupuestar posibles pérdidas en tiempo y costos directos de acuerdo con las variables basados en estudios metereológicos.***
Presencia de Know – how (constantemente la empresa se encuentra en investigación y desarrollo de ideas tecnológicas).		
El personal en todas las áreas son capacitadas lo que garantiza la producción de conocimientos sólidos en todas las operaciones.	***Buscar incursionar la ejecución de obras para los campos marginales conalianzas estratégicas adecuadas para la correcta ejecución de los mismos.***	***Capacitar al personal encargado de adquisiciones para afrontar las negociaciones de comecialización con proveedores***
Target de los servicios están claramente definidos, lo cual es ventajoso debido a que la actual competencia, presentan los servicios en una forma hasta cierto punto "artesanal" debilitándolos en su posibilidad de colocación al mercado.		
Existen alianzas estratégicas mediante convenios con otras empresas para la ejecución de proyectos		***Participar en ofertas señalando a los clientes los certificados de Calidad internacionales, con el fin de "desplazar a la competencia"***
La capacidad de Software y Hardware es alta	***Adecuar el Know-how, para el desarrollo de sistemas de calificación de proveedores para la ampliación de recursos en los nuevos proyectos de ejecución de corto, mediano y largo plazo.***	
El proceso de inducción al personal nuevo es adecuado		***Contar con los recursos suficientes para autofinaciamiento, hasta recuperar la estabilidad política.***
Cultura organizacional basada en calidad – producto – consumo		
Procesos de certificación Internacional.		***Aplicar Benchmarking en la competencia para detectar opciones de apertura de negocios y de mejora contínua.***
Certificados de salud del personal, permiso y registro sanitario	***Contar como valor agregado, las certificaciones de Calidad en la ejecución de los nuevos retos.***	
Presencia de un consultor contable externo.		
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS D.O.**	**ESTRATEGIAS D.A.**
Comunicación informal en las unidades de negocio, falta de coordinación entre las mismas	***Establecer un sistema integrado de comunicación, que permita coordinar las unidades de negocio de la Organización y potencialice su permanencia en el mercado.***	***Capacitar al personal de ejecutivos en los beneficios de implementación de modelo de gestion***
Los servicios prestados deberían enfocarse también a otro tipo de negocios en el ámbito industrial y no dedicarse únicamente al sector hidrocarburífero.	***Reducir personal de planta y/o aplicar los recursos en otras áreas de trabajo.***	***Capacitar a todo el personal para afrontar adecuadamente la competencia.***
Altos costos indirectos por la gran estructura de la empresa para soporte en Quito.	***Capacitar adecuadamente al personal sobre el costo de los procesos, para conseguir diversificar en otras áreas y otros procesos.***	***Reducir costos indirectos, debido a la inestabilidad política y la volatibilidad de variables económicas***
Personal nuevo requerido para afrontar nuevos proyectos con inexperiencia.		
Los cursos de capacitación realizados en la empresa no cubre con todo el personal		***Realizar una estrategia de marketing que permita a la empresa, tener acercamientos directos con clientes y verificar los posibles proyectos futuros y establecer cronogramas presupuestados con anticipación.***
El control de costos indirectos de la empresa no es apropiado	***Comunicar efectivamente los procesos de planeación estratégica de la empresa.***	
No existe el conocimiento necesario del costo de los procesos		

7. Problemática detectada

Después del análisis FODA realizado a la Compañía Azul S.A., se evidenciaron varios inconvenientes que provocan un inadecuado manejo de la Comunicación e Información Interna y externa. Por esta razón se considera necesaria la creación de un Plan de Comunicación que brinde soluciones a cada una de las situaciones que afecten de manera directa o indirecta a la organización y al desempeño de sus colaboradores.

La Comunicación Formal, que maneja la organización, se realiza mediante una serie de canales establecidos; sin embargo, la información relevante, se la presenta principalmente de forma verbal a los administrativos, a diferencia del personal operativo a quien se lo comunica conforme sus tareas. De esta manera la comunicación verbal se ha convertido en el canal principal para emitir mensajes lineales, con disposiciones, advertencias o evaluaciones hacia los colaboradores de la organización.

Aunque, los canales formales sean esenciales para la dirección y coordinación de todas las actividades organizativas y, que sus mensajes permitan conocer al personal, las situación de la organización, las decisiones y funciones, se mantienen en el poder administrativo, lo que ocasiona que pocos colaboradores conozcan esta información.

Se puede hablar de una comunicación ascendente dentro de la organización, ya que todo colaborador tiene un espacio para ofrecer sus ideas. Es importante recalcar que este espacio es más amplio para aquellos colaboradores que tienen mayor tiempo ayudando a la organización, mientras que el personal de campo es escaso en la aportación de ideas, lo que impide una adecuada retroalimentación que se refleja en la deficiente comunicación, relación y actitud entre el personal de campo y el resto del personal.

Dentro de la organización existe un intercambio lateral de mensajes entre el personal de la organización, creando así una comunicación horizontal que facilita el intercambio de información y la participación entre todos los que colaboran y los programas que realizan; sin embargo, no existe una planificación expresa lo que ocasiona que no se abarquen todos los temas en una sola reunión y se realicen varias de ellas.

La Comunicación Interna en la organización se maneja en base a reuniones y a la coyuntura, muchas de las decisiones se cambian en minutos, lo que ocasiona que exista desconcierto en lo que se debe realizar.

Es necesario recordar que la retroalimentación (feedback) es importante en la relación entre los colaboradores y directivos de la Fundación, ya que gracias a una comunicación circular se podrá comunicar de mejor manera.

El manejo de la Comunicación y a sus procesos es limitado y deficiente, ya que la información que genera la organización permanece en espacios reducidos. Si bien se realizan reuniones una vez por semana, no se clarifica el cronograma a seguir.

Cualquier producto comunicacional dentro de la organización es realizado informalmente por funcionarios carentes de especialización en redacción, diseño y diagramación, lo que ocasiona que la información presentada sea confusa.

Azul S.A. tiene como mecanismo de comunicación externo la página Web cuya última actualización fue en el año 2008, en donde se presenta información básica de la organización; sin embargo, actualmente se acopla a las necesidades informativas del público externo de manera desordenada.

Una de las debilidades de la Organización es la ausencia de Políticas y Estrategias de Comunicación para dar respuesta a las necesidades de Información de los públicos internos y externos. La organización, como sistema abierto, debe considerar el contacto permanente que tiene con el público externo, que puede ser afectado, en mayor o menor grado, por las situaciones que se presente entre la organización y sus miembros.

En base a lo expuesto, es evidente que la Comunicación es la base para que una organización llegue a éxito o al fracaso; es por tal razón que se considera necesario la creación de un Plan de Comunicación Integral que se encargue de mejorar la transmisión y manejo de información y comunicación, entre los públicos de la organización. Además, de crear lazos entre los colaboradores para de esta forma mejorar la retroalimentación en la información.

La propuesta de la creación de un Plan de Comunicación Integral es necesaria porque se evidencia un inadecuado manejo de la Comunicación e Información. Al crear el Plan de Comunicación se pretende optimizar la información y proyectar una mejor imagen al público, además de disminuir los aspectos negativos de la organización, basándose en estrategias y actividades planificadas con anterioridad.

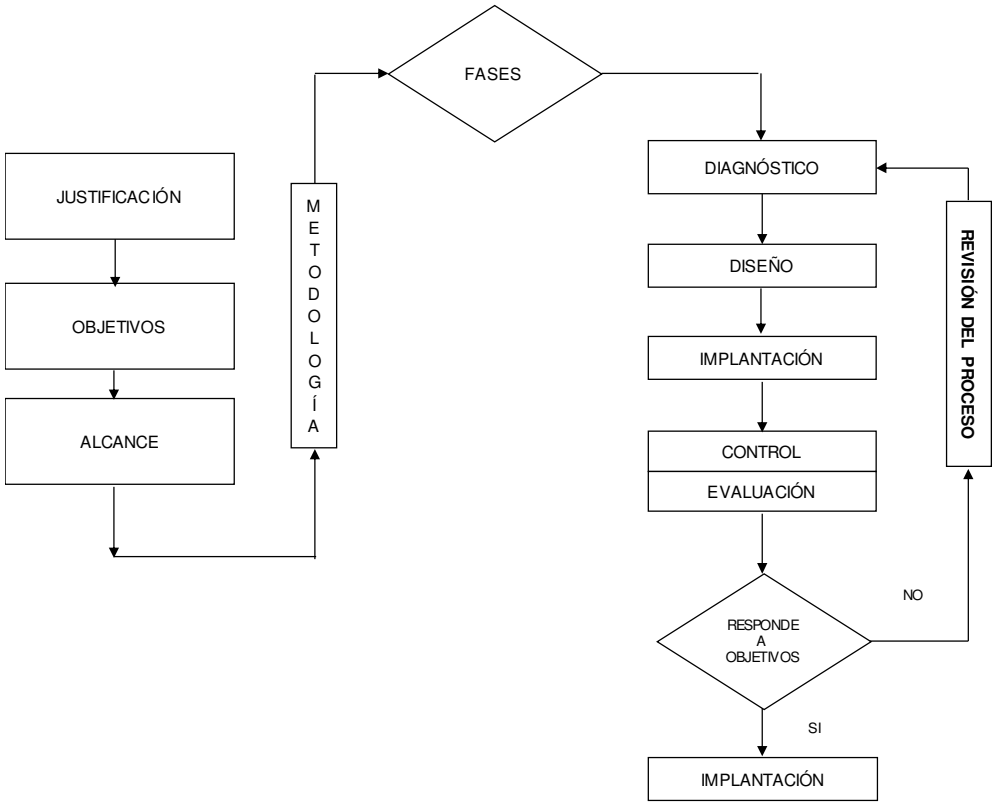
Azul S.A. necesita contar con Políticas y Estrategias de Comunicación que permitan dar a conocer sus proyectos y servicios a los público Interno y Externo, además de mejorar

su imagen institucional y de esta manera les permita desarrollar los mecanismos de comunicación que tienen a su alcance, determinando cuál es el más factible para cada una de sus funciones.

CAPITULO IV.- PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

1. Diseño del Plan de Comunicación

Gráfico 3



Flujograma tipo para diseño de Plan de comunicación integral – Elaborado por Guzmán Toro Reinaldo Patricio.

1.1 Antecedentes

Una organización que planifique su comunicación puede potenciar considerablemente sus objetivos comerciales, corporativos, institucionales y sociales. Planificar los mensajes y los procedimientos de contacto es tan lógico como planificar los recursos financieros, técnicos o humanos, no obstante, esta tarea ha sido la última en incorporarse a la gestión organizacional.

La planificación de la comunicación se establece en el plan de comunicación integral mediante la programación de las acciones necesarias para llevar a cabo el plan, ejecutar las acciones en el orden programado, controlar el plan y evaluar el resultado.

El eje de la comunicación de la organización estará construido a partir de los públicos a los que se dirige, identificado en el análisis de la situación actual de la compañía, lo cual servirá

de premisa para la elaboración del plan estratégico de comunicación, para el año 2014, que se apoyará en la política de comunicación e imagen de la compañía.

El conocimiento compartido, el intercambio de ideas y la formación continua son los pilares para una comunicación interna eficaz. Consolidar la imagen, generar notoriedad de marca y reforzar la relación con sus públicos externos son los ejes centrales de una comunicación externa eficaz.

A continuación se presentan las propuestas de comunicación integral para la compañía Azul S.A., las cuales se desprenden del diagnóstico de comunicación explicado previamente.

Actualmente, la compañía Azul S.A. carece de una estrategia concreta de comunicación, solo cuentan con una planificación comercial que ayuda a generar imagen de marca.

Es importante considerar que el presente plan de comunicación integral es un documento "vivo", es decir, que podrá ser actualizado sobre la base de las necesidades que se detecten durante su implementación.

El Plan de Comunicación a desarrollarse en el ámbito de trabajo de la compañía Azul S.A. se diseñará como un mecanismo o herramienta para que la organización pueda difundir adecuadamente sus objetivos, políticas y modelo de gestión, entre públicos, las entidades ejecutoras, y los actores externos con capacidad de influencia política y para esto se debe diseñar una estrategia que permita cumplir los siguientes desafíos:

- Motivar a los públicos sobre la propuesta para que se involucren en todas las etapas de ejecución del programa y asuman al mismo como una oportunidad para convertirse en los agentes de su propio proceso de desarrollo sostenido.

- Informar adecuadamente a los públicos sobre los objetivos y la estrategia de trabajo de Azul S.A. de tal manera que las expectativas sobre el programa sean acordes con lo que él propone y puedan aprovechar convenientemente las herramientas y recursos disponibles.

- Promover, tanto entre los públicos directos como entre los actores externos, la estrategia integral que se basará en un modelo descentralizado de gestión que contribuya al empoderamiento.

- Facilitar el intercambio de experiencias e información entre los públicos para fortalecer los procesos.

- Evitar los riesgos de politización del programa, que pudieran derivarse de la falta de información oportuna y adecuada sobre su concepción, sus objetivos y estrategia de intervención.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Estratégicos (largo plazo)

- Promover la motivación e integración de los empleados.
- Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación.
- Consolidar la estructura de comunicación.
- Vincular la percepción de los públicos externos con la estrategia de la empresa.
- Contribuir al posicionamiento de la compañía Azul S.A. como ente de referencia en el sector hidrocarburífero, minero e hidroeléctrico.
- Evaluar la implementación y eficacia de las herramientas de comunicación.

1.2.2 Objetivos Tácticos (mediano plazo)

- Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa.
- Promover la participación de los empleados.
- Generar conocimiento y notoriedad de marca en los públicos externos.
- Generar y mantener una reputación positiva en los públicos externos.
- Consolidar una estrategia de comunicación digital.
- Lograr la participación real de los destinatarios en todas las etapas del proceso.
- Garantizar que el proyecto, en todas sus etapas y componentes, recoja las aspiraciones de los destinatarios.
- Disminuir el riesgo de presiones políticas de parte de actores externos que podrían afectar su ejecución y distorsionar sus perspectivas futuras.

1.2.3 Objetivos Operativos (corto plazo)

- Determinar la efectividad de los medios actuales de la organización.
- Integrar y sistematizar la comunicación en la organización.
- Garantizar el flujo correcto de la comunicación.
- Integrar y sistematizar la comunicación externa.
- Garantizar la uniformidad del mensaje corporativo hacia los públicos externos.

1.3 Funciones de comunicación

- Facilitar el intercambio oportuno y adecuado de información entre los distintos componentes e instancias de las unidades departamentales, así como entre los destinatarios y actores externos.

- Promover el enfoque innovador de la compañía Azul S.A. para lograr acuerdos entre los distintos actores a partir del diálogo y el debate.

- Facilitar la sistematización, evaluación y retroalimentación de las experiencias dinamizadas por la compañía Azul S.A. entre los actores directos e indirectos del proceso de manera que estas contribuyan a la intervención del plan integral.

- Fomentar la transparencia y la responsabilidad social en todas las etapas y componentes del proyecto de manera que todos los actores involucrados ejerzan control sobre las acciones del mismo.

1.4 Públicos

Una vez definidos los objetivos que se desea alcanzar con el plan de comunicación integral en la compañía Azul S.A., se determinará los posibles destinatarios y destinarias de la comunicación los cuales pueden ser los beneficiarios de la planificación.

Una vez establecidos los públicos, tanto internos como externos se formularán y diseñaran las estrategias más adecuadas, ya que será un condicionante para la propuesta de la tipología de mensajes a transmitir así como los canales a utilizar.

No sólo es interesante procurar desarrollar un conocimiento riguroso del público destinatario, sino también de los medios de comunicación, la Administración, grupos y líderes que pueden apoyar las acciones, objetivos y contenidos de las políticas relacionadas con los proyectos, etc.

A continuación se identifican y caracterizan los públicos con los cuales la compañía Azul S.A. tiene contacto directo y permanente, además de los asuntos de interés y canales apropiados para la comunicación con cada uno de ellos.

Tabla No.1

PÚBLICOS EXTERNOS			
GRUPOS O PÚBLICOS DE INTERÉS	**CARACTERÍSTICAS**	**ASUNTOS DE INTERÉS**	**CANALES**
Clientes	Entidad que sustenta una necesidad con la ejecución de obras y servicios.	Contratos, portafolio de obras y servicios, informes, fiscalización. Apoyo para la ejecución de proyectos. Facilitar materiales o recursos. Interés por cumplimiento de objetivos.	Reuniones, asambleas, memorandos, comunicaciones, correo electrónico.
Entidades Gubernamentales	Entidades que controlan el desarrollo de programas de gobierno dentro del plan estratégico gubernamental.	Portafolio de proyectos, Plan del buen vivir, sectores estratégicos, recursos no renovables, contratación pública. Apoyo para la ejecución de proyectos.	Asambleas, acuerdo ministeriales, página WEB de entidades, comunicados.

		Facilitar materiales o recursos. Interés por cumplimiento de objetivos.	
Entes de control y entes reguladores	Son las entidades a las que la entidad debe rendir cuentas y controlan la gestión realizada.	Planes, programas y proyectos a desarrollar Rendición de cuentas, legislación. Apoyo para la ejecución de proyectos. Interés por cumplimiento de objetivos.	Informes escritos, oficios, memorandos, página Web, capacitaciones.
Comunidades	Habitantes de las áreas geográficas bajo la influencia de los proyectos ejecutados.	Deberes y derechos de las habitantes, quejas y reclamos, Planes, programas y proyectos de vinculación. Reconoce y acepta la labor de la Organización.	Departamento de relaciones comunitarias del cliente, audiencias, registro de peticiones y reclamos, volantes, pagina WEB.
Proveedores	Organizaciones que abastecen de productos y/o servicios, para el desarrollo de los proyectos.	Procura, órdenes de compra, importaciones, solicitudes de compras nacionales e internacionales. Reconoce y acepta la labor de la Organización. Apoyo para la ejecución de proyectos.	Sistema AFE´s, solicitudes de compra, promesas de compra
Competencia	Organizaciones que brindan servicios similares a los clientes.	Ofertas, manejo de costos indirectos, estructura organizacional.	Departamento de marketing, pagina WEB de organizaciones, comunicados.

Tabla No.2

PÚBLICOS INTERNOS			
GRUPOS O PÚBLICOS DE INTERÉS	**CARACTERÍSTICAS**	**ASUNTOS DE INTERÉS**	**CANALES**
Directores	Mayor nivel jerárquico, maneja estrategia de la organización.	Planeación estratégica, decisiones trascendentales de la organización. Mantener las relaciones con personas e instituciones nacionales e internacionales. Mejorar la imagen institucional. Mejorar la comunicación interna y Externa. Autogestionar para contar con más Recursos.	Reuniones, Directorio, acuerdos, actas, comunicados, correo electrónico
Gerentes de Proyecto	Equipo de manejo y control de proyectos.	Temas concernientes al desarrollo de proyectos. Buscar y crear proyectos en donde participe la Organización. Autogestión para contar con recursos para los proyectos. Desarrollar actividades o eventos que involucre al personal de campo.	Licitaciones, contratos, actas de reunión, cronogramas, presupuestos, recursos, correo electrónico
Departamento de apoyo	Soporte financiero, abastecimientos, recursos humanos, EHS, etc.	Presupuestos, nómina, requerimientos. Apertura a nuevos conocimientos. Colaboración en la labor de los proyectos. Interés por la integración	Requisiciones de materiales, órdenes de pago, manuales y procedimientos operativos, correo electrónico

Personal en general	Trabajadores que desempeñan las funciones administrativas en las oficinas de Quito.	Sugerencias, solicitudes, informes. Permanente contacto con los Beneficiarios. Personal comprometido con la organización. Interés por mejorar la comunicación interna y externa. Interés por la integración con el resto de colaboradores	Actos administrativos, reuniones, correo electrónico, circulares, memorandos, oficios.
Personal de campo	Trabajadores que desempeñan las funciones operativas en los proyectos de campo.	Sugerencias, solicitudes, informes. Permanente contacto con los Beneficiarios. Personal comprometido con la organización. Interés por mejorar la comunicación interna y externa. Interés por la integración con el resto de colaboradores	Actos administrativos, reuniones, correo electrónico, circulares, memorandos, oficios.

2. Alcance

Plan de comunicación integral para ser implementado en el año 2014 en la compañía Azul S.A., que incluye acciones estratégicas, tácticas y operativas, dirigido a todos los públicos identificados, tanto internos como externos, se establecen objetivos, principios, valores y buenas prácticas mediante las cuales se pretende lograr los objetivos; así como, las líneas del proceso de ejecución de cada una de las tácticas propuestas con el fin de desarrollar y asegurar que la información sea administrada proactivamente con canales de comunicación adecuados.

El plan incluye una segmentación de acciones estratégicas generales por períodos corto, mediano y largo plazo, lo cual facilitará la implementación. Dicho plan integral es adecuado

a las condiciones actuales de los recursos financieros, humanos y técnicos de la organización, por lo que las tácticas son factibles y se limitará a presentar las líneas estratégicas de comunicación, por lo que no incluye el desarrollo de propuestas gráficas ni mensajes específicos para las tácticas.

3. Mensaje

La compañía Azul S.A. es una empresa socialmente responsable, enfocada en el desarrollo de las capacidades de sus empleados, quienes ofrecen servicios y productos al sector hidrocarburífero y minero con altos estándares de calidad y profesionalidad.

El enfoque que la compañía Azul S.A. proporcionará a su cartera de clientes y a sus clientes potenciales es:

- La organización busca la inserción laboral de personas con discapacidad.
- La organización presta servicios con altos estándares de calidad.
- La organización ofrece precios competitivos en sus productos y servicios.
- La organización trabaja en conjunto con empresas socialmente responsables.
- La organización apoya la profesionalidad de sus empleados.

El enfoque que la compañía Azul S.A. proporcionará a sus empleados actuales y potenciales es:

- La organización convierte en oportunidad lo que aparentemente es un problema.
- La organización se preocupa por la constante formación y capacitación de sus empleados.
- La organización vela por un ambiente de trabajo saludable y seguro.
- La organización procura relaciones laborales exitosas y a largo plazo.
- La organización provee de todas las herramientas para el desempeño adecuado de la funciones.

4. Designación de Responsable del Plan

4.1 Responsable

Como punto de partida para el presente plan de comunicación integral, se considera necesaria la designación de un responsable de comunicación, a fin de coordinar todas las acciones de comunicación así como también de sus públicos tanto internos como

externos. Éste deberá estar estrechamente ligado a la Alta Dirección de la compañía Azul S.A. y, deberá conocer todos los asuntos que tengan relación con el funcionamiento y los objetivos estratégicos y de comunicación de la organización.

4.2 Perfil del responsable de comunicación

- Promoción interna de la organización.
- Estudios relacionados con gestión empresarial.
- Proactivo.
- Capacidad de análisis y diagnóstico.
- Habilidades para trabajar en equipo.
- Facilidad para las relaciones interpersonales.
- Buena ortografía, redacción y capacidad de síntesis.

4.3 Funciones del responsable de comunicación

- Planificar la comunicación.
- Desarrollar canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.
- Establecer procesos de retroalimentación.
- Promover el uso correcto de la marca e imagen de la organización.
- Coordinar la comunicación entre las distintas áreas.
- Elaborar los contenidos de las diferentes herramientas de comunicación.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- Retroalimentar a la Alta Dirección sobre los procesos de comunicación.
- Capacitar, apoyar y mantener actualizado la planificación estratégica de la organización.

5. Estrategias de comunicación organizacional

- Diseñar estrategia para que el proceso de quejas y reclamos retroalimente las operaciones.
- Incluir en la caracterización de cada proceso, los clientes (internos y externos), el tipo de información y el canal correspondiente.
- Centralizar el registro y generación de la información de cada proceso en la oficina de estadística.

- Diseñar mecanismos para la difusión periódica y oportuna de la información proveniente de cada proceso.
- Implementar mecanismos para documentar el conocimiento y experiencia de los funcionarios de la entidad.
- Modernización de los sistemas de información institucional.
- Actualizar la página Web y definir la información que se requiere por los actores.
- Socializar los avances, alcance, controles y acceso de los sistemas de información de la entidad.
- Diseñar y difundir políticas de comunicación organizacional.
- Definir los responsables de la divulgación de la información de su proceso.
- Definir especificaciones para generar información de acuerdo con las necesidades de los respectivos clientes.
- Definir y documentar las reuniones institucionales que llevan a cabo en la entidad.
- Diseñar canales de comunicación ascendente y descendente entre la dirección y las áreas institucionales.
- Implementar mecanismo para informar a la comunidad sobre los planes, programas, proyectos, servicios ofertados y contratos vigentes especialmente cuando se presenten novedades.
- Socializar informe de gestión institucional anual a los trabajadores de Quito y campo a través de medios de comunicación como la Intranet.
- Institucionalizar Boletín de Informe de Gestión en donde se dé a conocer de manera integral la gestión (hechos importantes, accidentabilidad, morbimortalidad, resultado financiero, etc.).
- Documentar y socializar políticas, normas y controles para los diferentes medios de comunicación (boletines, buzones de sugerencias, virtual, carteleras).
- Implementar política para mejorar la comunicación verbal del personal asistencial con el usuario y sus acudientes.
- Implementar sistema de quejas y sugerencias a través de la página Web.
- Implementar un sistema de sugerencias mediante el cual se obtengan, evalúen y recompensen las propuestas de los funcionarios.

6. Planificación de comunicación organizacional

6.1 Política General de Azul S.A.

La compañía AZUL S.A., está dedicada a la construcción y prestación de servicios petroleros, todo esto cumpliendo altos estándares de calidad en las actividades diarias,

aplicando programas apropiados de seguridad y salud, cumpliendo las leyes vigentes ecuatorianas, con una continua revisión y mejora de los programas y principios establecidos.

Para cumplir con esta política, Azul S.A. asume los siguientes compromisos:

- Azul S.A. está al servicio de sus clientes, comprometidos con la sociedad respetando el marco legal y normativo establecido para cada caso.

- Las personas constituyen el valor más importante que garantiza el futuro de la organización. Por ello, deben estar alineadas con los objetivos de la organización y sus opiniones han de ser consideradas.

- La entidad velará por la legitimidad de la información que comunicará de forma oportuna y transparente a los públicos como apoyo a la rendición de cuentas, bajo el esquema del plan estratégico de comunicación institucional.

- La entidad centralizará la información dirigida a los usuarios en cuanto a la prestación de servicios en la recepción principal en caso desconocimiento remitirá a cualquier usuario a esta dependencia o a la oficina de atención al usuario.

- La entidad definirá su imagen corporativa y los parámetros para la publicación a través de los diferentes canales de comunicación.

- Todas las actividades que Azul S.A. ejecuta, se realizan de manera coordinada y comunicada a los públicos y actores establecidos para tal efecto.

Para llevar a cabo estos principios, se asumen los siguientes compromisos:

- Todo el personal con mando asegura unas correctas condiciones comunicación.

- La empresa promueve y establece los medios necesarios para que la comunicación de deficiencias y/o sugerencias de mejora sean analizadas y, de ser posible,

aplicadas. El espíritu de innovación y de mejora continua es fundamental para el futuro de la empresa.

- Azul S.A. informa y forma a los trabajadores sobre la integración de la comunicación. Para ello, se dispondrá de procedimientos necesarios para el eficaz desarrollo de las diferentes actividades.

6.2 Políticas de Información

Se considera imprescindible contar con los lineamientos generales que establezcan los límites y parámetros para actuar o tomar decisiones en el marco de la comunicación. De esa forma, a continuación se presentan las políticas para orientar el desarrollo de la comunicación institucional en la compañía Azul S.A.

6.2.1 Políticas de Información Primaria

La información procedente de fuentes externas se constituirá en insumo para el proceso de planeación institucional y la elaboración de planes de mejoramiento.

Toda queja, reclamo o sugerencia deberá recibir el tratamiento estipulado en los procedimientos documentados en el Sistema de Información.

6.2.2 Políticas de Información Secundaria

El flujo de la información generada en los procesos institucionales obedecerá a las especificaciones de calidad definidas y documentadas en la organización.

El Manual de Procedimientos de la entidad deberá actualizarse oportunamente a través de la gestión del líder del proceso respectivo, siguiendo la metodología descrita en el mismo manual.

6.2.3 Política General de Información y Comunicación

La compañía Azul S.A. cuidará permanentemente por la legitimidad de la información generada y la efectividad del sistema de comunicación con los diferentes grupos de interés a través de un plan estratégico de comunicación.

6.2.4 Políticas de los Sistemas de Información

Los sistemas de información facilitarán el control social, financiero y de los grupos de interés externos.

Los sistemas de información de la organización contarán con niveles de acceso y otros controles que garanticen su protección.

La entidad velará por la actualización permanente de los recursos que forman parte del sistema de información.

6.3 Políticas de Comunicación Pública

6.3.1 Políticas de Comunicación Organizacional

Para garantizar el diálogo y la colaboración entre los públicos, tanto internos como externos, se aprovecharán los diferentes canales de comunicación organizacional para la difusión e interiorización de los principios y valores éticos de la entidad.

En la entidad se fortalecerá la comunicación ascendente para generar participación y fomentar el sentido de pertenencia de los públicos internos.

Para garantizar el logro de la misión de la entidad, se definirán e institucionalizarán canales de comunicación que permitan transmitir la información pertinente a todos los niveles jerárquicos de la organización.

6.3.2 Políticas de Comunicación Informativa

La organización velará por la legitimidad de la información que comunicará de forma oportuna y transparente a los organismos de control como apoyo a la rendición de cuentas, bajo el esquema del plan estratégico de comunicación institucional.

La organización centralizará la información dirigida a los públicos externos en cuanto a la prestación de servicios en la recepción principal o se remitirá a la dependencia requerida.

La entidad definirá su imagen corporativa y los parámetros para la publicación a través de los diferentes canales de comunicación.

La comunicación externa se basará en información oficial y manejo de las Relaciones Públicas, a fin de fortalecer la imagen institucional.

La compañía Azul S.A. utilizará las herramientas de comunicación adecuadas de manera oficial y periódica, a fin de reducir los comentarios negativos de la organización.

La compañía Azul S.A promoverá la participación activa del público externo en actividades de responsabilidad social, para cumplir cada objetivo y generar confianza y credibilidad en la opinión pública.

6.4 Principios y valores por grupos de interés

La empresa Azul S.A. se compromete a cumplir y acatar con los principios y valores determinados:

Con los Directores:

- **Principios**:

  Responsabilidad.- altos niveles de exigencia en el cumplimiento de obligaciones y atribuciones, así como en la designación de nombramientos.

  Puntualidad.- para el cumplimiento de obligaciones y metas.

Trabajo en equipo.- alentar la integración y fomentar el trabajo en equipo de toda la organización.

Calidad.- promover el correcto accionar de la actividades con normas internacionales calificadas.

Productividad.- patrocinar las actividades con el mejor rendimiento.

Eficiencia.- para el cumplimiento de objetivos y metas.

Objetividad.- en la toma de decisiones para los cumplimientos organizacionales.

Confiabilidad.- mantener un alto nivel de confianza tanto en el ambiente externo como en el interno.

- **Valores:**

Respeto.- fomentar y practicar la consideración a las personas y a sus derechos personales.

Transparencia.- para el manejo de toda actividad.

Ética profesional.- mantener muy en alto los niveles éticos a todo nivel.

Honestidad.- para la ejecución de toda actividad.

Justicia.- mantener un equilibrio justo en todas las competencias de la organización.

Con los Gerentes de Proyectos:

- **Principios:**

Responsabilidad.- en la ejecución de metas en los diversos proyectos a ejecutarse.

Puntualidad.- en el cumplimiento de obligaciones personales y contractuales.

Trabajo en equipo.- propiciar la integración de esfuerzos para la culminación de objetivos y metas.

Calidad.- en las obras ejecutadas, con los diferentes clientes tanto nacionales como extranjeros.

Productividad.- exigir y encaminar el mejor rendimiento para la ejecución de obras.

Eficiencia.- para el cumplimiento de presupuestos y cronogramas base.

Objetividad.- en las decisiones tomadas para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Confiabilidad.- en los trabajos ejecutados y en las direcciones técnicas según las condiciones particulares de cada proyecto.

- **Valores:**

Respeto.- fomentar y practicar la consideración a las personas y a sus derechos personales.

Transparencia.- en el manejo de las actividades y en la toma de decisiones.

Ética profesional.- en la aplicación de procedimientos y decisiones organizacionales y específicas.

Honestidad.- en la ejecución de programas, ejecución de obras y cumplimiento de plazos.

Justicia.- en el cumplimiento de tareas necesarias para el logro de objetivos.

Con el personal Administrativo de Quito:

- **Principios:**

Responsabilidad.- con el apoyo y respaldo de los cargos superiores.

Puntualidad.- en el cumplimiento de las obligaciones pertinentes a cada cargo.

Trabajo en equipo.- integración y coordinación de esfuerzos en las áreas de apoyo de la gestión operativa.

Calidad.- en las actividades propias a cada cargo y en la relación de dependencia.

Productividad.- en la realización de sus tareas cotidianas mediante trabajo eficaz.

Eficiencia.- en el cumplimiento de objetivos y metas.

Objetividad.- en las decisiones tomadas y acatadas en función de los objetivos organizacionales.

Confiabilidad.- en la ejecución de las tareas de acuerdo a la dirección técnica de escalas superiores.

- **Valores:**

  Respeto.- practicar la consideración con el personal de otras áreas.

  Transparencia.- en la ejecución de sus funciones.

  Ética profesional.- en la aplicación de las normas impartidas y su control.

  Honestidad.- en la ejecución de las labores asignadas a su cargo en cada departamento.

  Justicia.- en la aplicación de la normatividad.

Con el personal de campo:

- **Principios:**

  Responsabilidad.- con el apoyo y respaldo de los cargos superiores y acatar responsablemente las labores encomendadas

  Puntualidad.- en el cumplimiento de las obligaciones pertinentes a cada cargo.

  Trabajo en equipo.- integración y coordinación de esfuerzos en las áreas de apoyo de la gestión operativa**.**

  Calidad.- en las actividades propias a cada cargo y en la relación de dependencia.

  Productividad.- en la realización de sus tareas cotidianas mediante trabajo eficaz.

  Eficiencia.- en el cumplimiento de objetivos y metas.

  Objetividad.- en las decisiones tomadas y acatadas en función de los objetivos organizacionales.

  Confiabilidad.- en la ejecución de las tareas de acuerdo a la dirección técnica de escalas superiores.

- **Valores:**

  Respeto.- practicar la consideración con el personal de otras áreas.

  Transparencia.- en la ejecución de sus funciones.

  Ética profesional.- en la aplicación de las normas impartidas y su control.

Honestidad.- en la ejecución de las labores asignadas a su cargo en cada departamento.

Justicia.- en la aplicación de la normatividad.

Con los Clientes:

- **Principios:**

  Responsabilidad.- en el cumplimiento de obligaciones contractuales contraídas.

  Puntualidad.- en la ejecución de los trabajos en función de cronogramas.

  Trabajo en equipo.- en el desarrollo en campo y oficina de los trabajos con normalidad

  Calidad.- en la entrega y recepción de trabajos bien ejecutados.

  Objetividad.- en las negociaciones contractuales y los convenios producto de los proyectos.

- **Valores:**

  Respeto.- en el cumplimiento de los plazos para el cumplimiento según cronogramas.

  Transparencia.- en la toma de decisiones mutuas que puedan afectar el desarrollo de las obras.

  Ética profesional.- en la aplicación transaccional de normas, procedimiento y leyes.

  Honestidad.- en el manejo de la facturación de planillas por avance de obra y por trabajos entregados a satisfacción.

  Justicia.- en el manejo de las licitaciones para el concurso de ofertas.

Con los Proveedores:

- **Principios:**

  Responsabilidad.- en el cumplimiento de obligaciones contraídas.

  Puntualidad.- en el despacho y entrega a tiempo de los materiales e insumos requeridos.

Trabajo en equipo.- en coordinación con la logística propia de cada obra.

Calidad.- en el producto entregado.

Productividad.- en la entrega a satisfacción de subcontratos.

Eficiencia.- en el cumplimiento de tareas específicas, iniciando desde la cotización de los artículos requeridos.

Objetividad.- en las negociaciones y los convenios de las compras.

Confiabilidad.- en la ejecución de las tareas y entrega según especificaciones de acuerdo a la dirección de los técnicos de la empresa.

- **Valores:**

Respeto.- en el cumplimiento de los plazos para las entregas según cronogramas.

Transparencia.- en la toma de decisiones mutuas que puedan afectar los cronogramas de entrega de los productos.

Ética profesional.- en la aplicación transaccional de normas, procedimiento y leyes.

Honestidad.- en el manejo de la facturación de transacciones por materiales y obras entregados a satisfacción.

Justicia.- en el manejo de los concursos de cotizaciones y en la selección de proveedores.

Con el Estado:

- **Principios:**

Responsabilidad.- en la participación del desarrollo nacional.

Puntualidad.- en la entrega de obras de interés social.

Trabajo en equipo.- en la coordinación de permisos estatales para la consecución de obras.

Calidad.- en la entrega de obras a empresas operadoras, que a su vez mantienen contratos de participación con el Estado.

Productividad.- en la transferencia de beneficios a nivel país.

Eficiencia.- en el cumplimiento de metras y objetivos institucionales.

- **Valores:**

Respeto.- a las normas, reglamentos y demás disposiciones gubernamentales.

Transparencia.- en la utilización de recursos asignados.

Ética profesional.- en el cumplimiento de los obras con el objetivo del desarrollo nacional.

Honestidad.- en la utilización de recursos públicos.

Justicia.- en el manejo de los contratos de participación con las empresas operadoras de campos petroleros.

Con la Sociedad:

- **Principios:**

Responsabilidad.- en la participación del desarrollo nacional.

Puntualidad.- en la entrega de obras de interés social.

Trabajo en equipo.- en la coordinación con los gobiernos seccionales para la consecución de obras.

Calidad.- en la entrega de obras a empresas operadoras, que a su vez mantienen convenios con poblaciones cercanas.

Productividad.- en la transferencia de beneficios a nivel país.

Eficiencia.- en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

- **Valores:**

Respeto.- a las comunidades.

Transparencia.- en la entrega de recursos asignados.

Ética profesional.- en el manejo de relaciones comunitarias.

Honestidad.- en la entrega de recursos públicos.

Justicia.- en el manejo de los convenios de participación comunitaria.

6.5 Planificación

Tabla No.3

OBJETIVOS ESTRATÉGIOS (Largo Plazo)						
Objetivo	**Acciones**	**Públicos**	**Medios**	**Tipo**	**Frecuencia**	**Responsable**
Promover la motivación e integración de los empleados.	Generar espacios en donde se reconozca el esfuerzo de los empleados.	Todo el personal	Capacitaciones , talleres, desayunos, eventos.	Todos	Permanente	Director de Servicios Administrativos - Departamento de Recursos Humanos
	Generar planes de carrera que impulsen el desarrollo del personal	Todo el personal	Plan de carrera y evaluación de desempeño.(EPO)	Todos	Permanente	Director de Servicios Administrativos - Departamento de Recursos Humanos
Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación.	Generar canales para recibir retroalimentación por parte de los empleados	Gerentes, administrativos, supervisores y personal Quito, campo.	Encuesta de satisfacción	Escrito y digital	Anual	Responsable de comunicación
	Detectar y corregir las desviaciones	Gerentes, administrativos, supervisores y personal Quito, campo.	Índices, encuesta de satisfacción	Escrito y digital	Anual	Responsable de comunicación
	Continuar con la aplicación de las herramientas calificadas como altamente eficaces	Todo el personal	Intranet, procedimientos internos, manuales.	Escrito y digital	Anual	Responsable de comunicación
	Difundir los resultados de la encuesta de satisfacción y los cambios realizados a las herramientas de comunicación corporativa	Todo el personal	Comunicado interno, publicación en carteleras Quito y campo.	Escrito y digital	Anual	Responsable de comunicación
Consolidar la estructura de comunicación.	Posicionar al Responsable de comunicación como líder de la comunicación corporativa	Todo el personal	Reuniones periódicas, línea de información y revista interna (escribiendo la editorial)	Presencial, escrito y digital	Permanente	Responsable de comunicación
Vincular la percepción de los públicos externos con la estrategia de la empresa.	Mantener y ampliar la relación con los Clientes y proveedores	Clientes, proveedores	Página WEB, Relaciones Públicas	Presencial, escrito y digital	Permanente	Directores, Gerentes de Proyecto, Gerente de Marketing, Responsable de comunicación

Contribuir al posicionamiento de la compañía Azul S.A. como ente de referencia en el sector hidrocarburífero, minero e hidroeléctrico.	Desarrollar y proveer a sus públicos de información exclusiva del sector con la finalidad de convertirse en una fuente de información confiable	Clientes, proveedores.	Página WEB, Relaciones Públicas	Presencial, escrito y digital	Permanente	Directores, Gerentes de Proyecto, Gerente de Marketing, Responsable de comunicación
Evaluar la implementación y eficacia de las herramientas de comunicación.	Generar canales de retroalimentación para obtener información relevante para futuras campañas.	Clientes, proveedores, competencia	Página WEB, Relaciones Públicas	Presencial, escrito y digital	Anual	Responsable de comunicación, Gerentes de Proyecto.

Tabla No.4

OBJETIVOS TÁCTICOS (Mediano Plazo)						
Objetivo	**Acciones**	**Públicos**	**Medios**	**Tipo**	**Frecuencia**	**Responsable**
Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa.	Crear campañas para difundir los mensajes clave de la organzaición	Todo el personal	Reuniones, capacitaciones, inducciones	Todos	Mensual	Direccion de Administración y Servicios - Responsable de Comunicación.
Promover la participación de los empleados.	Crear espacios para el intercambio de conocimientos, inquietudes y propuestas de mejora.	Todo el personal	Reuniones periódicas Blog corporativo, artículos relacionados con el personal operativo	Presencial y digital	Permanente	Responsable de Comunicación.
Generar conocimiento y notoriedad de marca en los públicos externos.	Implementar las herramientas definidas.	Clientes, proveedores	Dossiers, Brochures, video institucional	Presencial, escrito y digital	Permanente	Gerentes de Proyecto, Responsable Comunicación, Gerente Marketing
Generar y mantener una reputación positiva en los públicos externos.	Fomentar las Relaciones Públicas	Clientes, proveedores	Reuniones periódicas, Blog corporativo, artículos relacionados con el personal operativo	Presencial, escrito y digital	Permanente	Gerentes de Proyecto, Responsable Comunicación, Gerente Marketing
Consolidar una estrategia de comunicación digital.	Generar participación de WEB2.0	Todo el personal	Twitter, Blog corporativo, página WEB, Facebook	Digital	Permanente	Departamento de Sistemas - Responsable de Comunicación.

Lograr la participación real de los destinatarios en todas las etapas del proceso.	Inducir al personal a su participación constante y la importancia de la misma.	Todo el personal	Capacitaciones, inducciones, sugerencias.	Presencial, escrito y digital	Permanente	Responsable de Comunicación.
Garantizar que el proyecto, en todas sus etapas y componentes, recoja las aspiraciones de los destinatarios.	Realizar seguimiento y control de las etapas del proceso de implementación.	Todo el personal	Capacitaciones, inducciones, sugerencias.	Presencial, escrito y digital	Permanente	Responsable de Comunicación.
Disminuir el riesgo de presiones políticas de parte de actores externos que podrían afectar su ejecución y distorsionar sus perspectivas futuras.	Determinar posibles afectaciones en la implemnetación del proyecto.	Directorio, Organismos de control.	Reuniones de Staff	Presencial.	Permanente	Directorio

Tabla No.5

OBJETIVOS OPERATIVOS (Corto Plazo)						
Objetivo	**Acciones**	**Públicos**	**Medios**	**Tipo**	**Frecuencia**	**Responsable**
Determinar la efectividad de los medios actuales de la organización.	Evaluar los mecanismos de información, comunicación, y retroalimentación	Todo el personal	Encuesta de satisfacción	Presencial, escrito y digital	Anual	Responsable de Comunicación.
Integrar y sistematizar la comunicación en la organización.	Definir y adaptar las herramientas de comunicación corporativa: después de realizar la evaluación de medios, se definen cuáles herramientas se continuarán utilizando, cuáles se adaptarán y aquellas que se eliminarán	Internos y externos.	FODA, encuesta	Escrito y digital	Anual	Responsable de Comunicación.
	Crear las políticas y procedimientos de comunicación	Internos y externos.	Misión, visión, políticas, valores, principios.	Escrito y digital	Anual	Responsable de Comunicación.
	Definir las campañas internas y externas, sus públicos y sus mensajes clave	Internos y externos.	Pagina WEB, Blog institucional, capacitaciones.	Escrito y digital	Permanente	Responsable de Comunicación.

Garantizar el flujo correcto de la comunicación.	Formar a los directores, gerentes y supervisores, que actúan como agentes comunicadores.	Directores, Gerentes, Jefes de Área	Capacitación, cursos, inducción.	Presencial y digital	Anual	Responsable de Comunicación.
	Difundir las políticas, procedimientos, manual de estilo y herramientas de comunicación corporativa	Todo el personal	Capacitación, cursos, inducción.	Presencial y digital	Permanente	Responsable de Comunicación. Jefes de Área, Gerentes de Proyecto.
Integrar y sistematizar la comunicación externa.	Crear las políticas y procedimientos de comunicación interna y externa.	Todo el personal, Clientes, proveedores	Misión, visión, políticas, valores, principios.	Presencial y digital	Anual	Directorio, Responsable de comunicación.
	Definir las campañas externas, sus públicos y sus mensajes clave	Clientes, proveedores	Capacitación, inducción.	Escrito y digital	Anual	Directorio, Responsable de comunicación.
Garantizar la uniformidad del mensaje corporativo hacia los públicos externos.	Difundir las políticas, procedimientos.	Clientes, proveedores	Pagina WEB, Blog institucional, capacitaciones.	Escrito y digital	Permanente	Directorio, Responsable de comunicación.

6.6 Herramientas

Tabla No.6

Medios	Públicos	Responsable
Comunicado Interno	Todo el personal	Comunicación.
Anuncios	Todo el personal	Comunicación.
Intranet	Todo el personal	Comunicación.
Página WEB - www.azul.com.ec	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores	Comunicación - Departamento de Sistemas
Correo electrónico	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores	Comunicación.
Protector de pantallas	Todo el personal	Comunicación.
Blog	Todo el personal	Comunicación.
Chat	Todo el personal	Comunicación.

Video Corporativo	Todo el personal	Comunicación - Departamento de Sistemas
Línea telefónica	Todo el personal	Comunicación.
Reuniones	Todo el personal	Comunicación.
Comunicación directa	Todo el personal	Comunicación.
Charlas - capacitaciones, inducciones	Todo el personal	Comunicación.
Buzón de sugerencias	Todo el personal	Comunicación.
Brochures	Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores	Comunicación - Marketing
Folletos empresariales	Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores	Comunicación - Marketing
Regalos empresariales	Clientes actuales, clientes potenciales	Comunicación - Marketing
Comidas con Clientes	Clientes actuales, clientes potenciales	Comunicación - Marketing
Desayunos en oficinas	Directorio, Gerentes de Proyecto, Jefes de Área	Comunicación.
Publicaciones	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entidades de control	Comunicación - Marketing
Newsletter para clientes	Clientes actuales, clientes potenciales	Comunicación.
Blog corporativo	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entidades de control	Comunicación - Departamento de Sistemas
LinkedIn	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entidades de control	Comunicación - Departamento de Sistemas
Twitter @azulproyectos	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entidades de control	Comunicación - Departamento de Sistemas
Facebook	Todo el personal, Clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entidades de control	Comunicación - Departamento de Sistemas

CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

1.1 La Comunicación Organizacional, cuyo surgimiento estuvo condicionado objetivamente por la necesidad que tienen las organizaciones de perfeccionar la comunicación entre todos sus públicos, se irá enriqueciendo con la práctica de las mismas, a medida que se vayan afianzando las nuevas tendencias del gerenciamiento participativo, convirtiéndola en una de las disciplinas que más demandarán las empresas en el futuro.

1.2 Se ha detectado que la Comunicación Organizacional en las compañías del medio, presenta dificultades, no fluye adecuadamente, predomina la comunicación descendente y la informal, lo que trae consigo la existencia de rumores y comentarios tendenciosos que afectan el clima laboral de la organización y evidencia la necesidad de hacer un estudio de la misma.

1.3 La correcta planificación de la comunicación en la compañía Azul S.A. contribuirá a una mejor gestión, negociación y control de las actividades de la empresa, que facilitará la toma de decisiones. Además, promoverá la motivación e integración de los empleados, dando como resultado la consolidación de la identidad corporativa de la compañía Azul S.A.

1.4 Para poder ser una organización de éxito en el entorno en que se desenvuelve la compañía Azul S.A requiere planificar una estrategia de Comunicación Organizacional proceso integrado y de perfeccionamiento constante, que ofrecerá beneficios reales, y de esta manera ocupar un lugar en el mercado y en la opinión pública.

1.5 Hacia el exterior de la empresa, este Plan de Comunicación Integral, apoyará el posicionamiento de la organización entre sus públicos externos. Asimismo, ubicará a la compañía Azul S.A. como ente de referencia en el sector hidrocarburífero.

1.6 Dado que la compañía Azul S.A. es una organización que está en proceso de profesionalización, la existencia de un Plan de Comunicación Integral promoverá su integración y colaborará en su crecimiento planificado.

1.7 Este Plan de Comunicación Integral, se vuelve un instrumento clave para generar coherencia entre los mensajes transmitidos hacia el interior de la organización y

los mensajes dirigidos hacia el exterior. Es necesaria la ejecución de una sólida estructura de comunicación, que no responda sólo a situaciones coyunturales, sino que sea resultado de un trabajo profesional.

1.8 Es fundamental estructurar una estrategia que segmentando a los públicos en el manejo de la ejecución, incluya como agentes de la misma a los principales cuadros de la institución.

1.9 La expansión institucional parte de la consolidación de una base de calidad y de contactos institucionales, pero con la unificación de líneas estratégicas de vinculación relacionadas con la proyección y los planes institucionales e igualmente reconociendo el valor de las oportunidades y de las coyunturas.

1.10 Se tienen identificados los elementos que conforman la información externa que retroalimenta la entidad, aunque no está documentada, no obstante se encuentra deficiencias en los mecanismos para incorporar dicha información en los procesos de planeación y mejoramiento institucional.

1.11 Se tiene identificada la información generada en cada proceso de la organización, aunque no está documentado y tampoco existen mecanismos para su divulgación. No se cuenta actualmente con sistema de sugerencias de los funcionarios, ni documentación de su conocimiento y experiencia.

1.12 Existen sistemas de información debidamente protegidos, además de programas desarrollados de acuerdo a las necesidades de la entidad y se tienen definidos los responsables de su operación, alimentación y administración. Se identifican algunas deficiencias en: accesibilidad, integración en área financiera, actualización y ajustes oportunos a Software de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

1.13 Aunque existen herramientas para la comunicación organizacional, no se han definido políticas ni responsables. No se han diseñado especificaciones para generar la información ni los clientes respectivos. No existen políticas de divulgación de estrategias, planes, políticas y la manera de llevarlos a cabo. No se han definido canales de comunicación ascendente y descendente entre la dirección y las diferentes áreas institucionales.

1.14 Existen mecanismos de divulgación de la gestión realizada, no obstante no se da a conocer el plan estratégico para su seguimiento. No se dan a conocer los mecanismos de participación.

1.15 Se cuenta con canales establecidos de comunicación, pero se aprovechan parcialmente pues no se informa a través de ellos a la ciudadanía sobre los procesos de planeación, indicadores de gestión y rendición de cuentas en general.

2. RECOMENDACIONES

2.1 Se propone erradicar las dificultades encontradas como resultado de este trabajo investigativo, con el propósito de que sean tomadas en cuenta y realizadas a la mayor brevedad posible de la entidad.

2.2 Aplicar las acciones propuestas dirigidas a la mejora continua de la Comunicación Organizacional.

2.3 Poner en conocimiento del Directorio de la organización los resultados de este diagnóstico, para proponer a los directivos de las deficiencias encontradas y exhortándolos a emprender un plan de acción orientado a solucionarlas.

2.4 Sería necesario establecer un proceso que permita definir estrategias y de gestión que realmente sean ejecutadas.

2.5 Sin una reingeniería que asuma nuevas formas de comunicación y de gestión, es muy factible que a mediano plazo exista la posibilidad de que la organización pierda campo en el mercado.

2.6 Es fundamental enfocar con claridad el grupo objetivo externo al cual la compañía Azul S.A. dirige sus esfuerzos ya que pueden exponerse ciertas líneas de negocio por abarcar otras con mayor riesgo.

2.7 El ámbito de Comunicación y Marketing de la organización siempre tuvo dificultades en cuanto a estos aspectos, al no existir en realidad una consolidación ni un compromiso real de la mayor parte de quienes hacen la organización. Por ello es imprescindible generar cambios estructurales que permitan una mejor activación de iniciativas reguladas en planes y sistemas de monitoreo de los mismos.

2.8 Es pertinente fortalecer las áreas sobre todo desde el punto de vista de la asesoría y que las instancias directivas impulsen en sus ámbitos la estructuración de contactos con esos públicos con base en planificación e inclusión dentro de ella de los servicios de estas áreas.

2.9 Es fundamental que, tanto emisor como receptor, identifiquen las barreras pueden existir con el fin de evitarlas, dependiendo el papel que se tome en el proceso de comunicación, de igual forma, es importante que los integrantes de la organización conozcan los canales y códigos, mediante los cuales se pueden expresar.

2.10 Existen diversos tipos de mensajes, los cuales deben ser empleados por cualquier miembro de la organización, y preferentemente, se debe utilizar la comunicación formal, para que no haya malentendidos, entre colaboradores y directivos, o entre bien directivos y clientes, que puedan llegar a dañar la relación cliente - organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, José (2010*). Identidad Corporativa.* Recuperado el día 03 de agosto del 2010 de http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm.

2. Barranco, J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.

3. Brown Company Publishers. (s/f). *Comunicación Organizacional*. Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.

4. Caruso, M. (2010). *Imagen corporativa por Joan Costa*. www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm.

5. Cortina, Adela (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones.* Editorial Trotta. Madrid.

6. Costa, Joan (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones la Crujía, Buenos Aires, Argentina.

7. Costa, Joan (2010). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía.* México.

8. Delarey, P. (2007). *Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización*. La Habana - Cuba.

9. Ferrari, María - França, Fábio (2011). *Relaciones Públicas – naturaleza, función y gestión las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.

10. Garrido, Francisco Javier (2007). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, España: Grupo Editorial Planeta, S.A.

11. Gómez, M. L. (2011). *Comunicación Organizacional, RP y medios sociales*. Recuperado de Crisis, Comunicación y Medios Sociales: http://comorg.wordpress.com/documentos/crisis/crisis-comunicacion-y-medios-sociales/

12. Goldhaber, Gerald (2001). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana S.A. México.

13. Herrera, Clarisa (2009), *Branding y Estrategia*, Infobrand. Buenos Aires, Argentina.

14. Jimenez, Amparo (2002). *Stakeholders – Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa*. Ediciones Uniandes.

15. Johnsson, Hans (1991). *La gestión de la comunicación. Guía profesional.* Ediciones de Ciencias Sociales. Madrid.

16. Kreps, Gary (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. Ed. Pearson. Illinois. USA.

17. Marín, Lucas (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch comunicación.

18. Martínez, Y. (2009). *La Comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Fragua.

19. Meyer, J. (2008). *Comunicación Estratégica - Nuevo horizontes de estudio*. México DF: Universidad Autónoma Popular de Puebla.

20. Nacif, C. (2009). *Comunicación Esencia, Alma y Fuerza Dentro de la Organización. Recuperado de Comunicación Esencia, Alma y Fuerza Dentro de la Organización*: http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/comunicacion.html

21. Niño, Víctor Miguel (2012). *Competencias en la comunicación. Hacia las prácticas del discurso*. Bogotá: Tercera edición, Ecoe Ediciones.

22. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Industria Editorial Mexicana.

23. Ocampo, María (2011). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá-Colombia: ECOE Ediciones.

24. Redding, W – Sanborn, G. (1964). *Business and industrial communication: A source book*. US Mountaon.

25. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Octava edición, México, D.F.

26. Rodríguez, Darío - Opazo, María Pilar (2007). *Comunicaciones de la Organización.* Editorial Pontifica Universidad Católica de Chile.

27. Tironi, Eugenio - Cavallo, Ascanio (2006). Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales. Aguilar Chilena de Ediciones. Santiago, Chile.

28. Thierry, Libaert (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional: Como definir y organizar la estrategia de comunicación*. Editorial Limusa. México DF.

29. Villafañe, Justo (1993). *Imagen positiva - Gestión estratégica de la imagen de empresas*. Editorial Pirámide. Madrid.

30. Westphalen, M.H.; Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado. Madrid.

31. Zelko, H. – Dance, F (1978). *Business and Professional Speech Communication*. Toledo, OH, USA.

ANEXOS

Anexo 1:

Modelos de Encuestas

ANALISIS INTERNO

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida al personal en general administrativo de la Empresa

Objetivo: Establecer si el personal de la organización se encuentra informado de la existencia de planes para la toma de decisiones gerenciales

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿Los principios y valores constan en algún documento de la empresa?

a) si b) no c) no sabe

2.- ¿conoce usted la misión de Azul?

a) si b) no c) no sabe

3.- ¿conoce usted la visión de Azul?

a) si b) no c) no sabe

4.- ¿la compañía cuenta con organigramas?

a) si b) no c) no sabe

5.- ¿la empresa tiene procedimientos documentados?

a) si b) no c) no sabe

6.- ¿para la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos?

a) si b) no c) no sabe

7.- ¿la estructura organizacional es flexible?

a) si b) no c) no sabe

8.- ¿la comunicación y el control gerencial se considera?

a) alta b) media c) baja

9.- ¿la motivación y compromiso de empleados es?

a) alta b) media c) baja

10.- ¿el directorio tiene un liderazgo?

a) autocrático b) democrático c) liberal

11.- ¿existe un procedimiento de comunicación entre las diferentes áreas?

a) si b) no c) no sabe

12.- ¿considera apropiada la gestión de comunicación entre las áreas de soporte?

a) si b) no c) no sabe

13.- ¿considera apropiado el control de gastos internos de la empresa?

a) totalmente b) medianamente c) no

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida al personal del Área Financiera

Objetivo: Establecer si existe coordinación del área financiera con otras áreas

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿se manejan indicadores financieros claros?

a) si b) no c) no sabe

2.- ¿cumplen con los presupuestos las áreas de proyectos?

a) si b) no c) no sabe

3.- ¿el nivel de cartera vencida es?

a) alta b) media c) baja

4.- ¿se cumple el porcentaje de financiamiento establecido en las licitaciones?

a) si b) no c) no sabe

5.- ¿existe capacitación al personal de planta en temas financieros?

a) si b) no c) no sabe

6.- ¿para la ejecución de proyectos, la empresa tiene detalles de costos y presupuestos?

a) si b) no c) no sabe

7.- ¿se manejan variables macroeconómicas para la toma de decisiones?

a) si b) no c) no sabe

8.- ¿se tienen reportes rápidos de gastos generales y por proyectos?

a) alta b) media c) baja

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida al personal del Área de Procura y Bodegas

Objetivo: Establecer si existe coordinación del área de procura con otras áreas

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿la experiencia del personal de compras es?

a) alta b) media c) baja

2.- ¿se tiene proveedores calificados tanto nacional como internacionalmente?

a) alta b) media c) baja

3.- ¿se cumple a tiempo con los requerimientos de los proyectos?

a) alta b) media c) baja

4.- ¿el control de inventarios es?

a) alta b) media c) baja

5.- ¿existe capacidad de almacenaje en las actuales bodegas?

a) si b) no c) no sabe

6.- ¿se informa el status de compras y envíos de materiales a campo?

a) si b) no c) no sabe

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida al talento humano

Objetivo: Establecer si existe buena gestión de talento humano en la empresa

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿Cómo se siente trabajando en Azul?

a) satisfecho b) algo satisfecho c) insatisfecho

2.- ¿la capacitación recibida en la empresa para la buena ejecución del trabajo es?

a) muy buena b) buena c) mala

3.- ¿ha sido tomado en cuenta para cursos de capacitación?

a) alta b) media c) baja

4.- ¿recursos humanos satisface a las necesidades de los empleados?

a) si b) no c) no sabe

5.- ¿Cómo se siente con el proceso de inducción recibido?

a) satisfecho b) algo satisfecho c) insatisfecho

6.- ¿Cuál es su percepción referente a estabilidad laboral?

a) alta b) media c) baja

7.- ¿ Cuál es su percepción referente a procesos comunicativos generales?

a) alta b) media c) baja

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida al personal en general – Capacidad tecnológica

Objetivo: Establecer si existe buena capacidad tecnológica

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿la capacidad instalada del hardware le parece adecuada?

a) si b) no c) no sabe

2.- ¿el nivel de software operativo es?

a) muy buena b) buena c) mala

3.- ¿la estandarización de procesos es?

a) muy buena b) buena c) mala

4.- ¿la inversión en tecnología es?

a) muy buena b) buena c) mala

5.- ¿el nivel de cultura informática es?

a) muy buena b) buena c) mala

Empresa Azul S.A.

Encuesta Capacidad Competitiva

Objetivo: Establecer si existe buena capacidad competitiva

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿la calidad de los proyectos es?

a) muy buena b) buena c) mala

2.- ¿la lealtad y satisfacción del cliente es?

a) muy buena b) buena c) mala

3.- ¿la participación en el mercado es?

a) alta b) media c) baja

4.- ¿se realiza investigación de mercado?

a) si b) no c) no sabe

5.- ¿se tienen políticas de alianzas estratégicas?

a) si b) no c) no sabe

6.- ¿la posición de la empresa entre sus competidores es?

a) muy buena b) buena c) mala

Anexo 2:

Modelos de Encuestas

ANALISIS EXTERNO

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida a Proveedores

Objetivo: Establecer la capacidad de respuesta de los proveedores ante la empresa

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- la capacidad del proveedor ante un requerimiento es

a) buena b) regular c) deficiente

2.- la solicitud de requisiciones es oportuna por parte de Azul

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

3.- los reclamos se comunican oportunamente

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

4.- las condiciones de pago son negociables

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

5.- considera que Azul es un cliente que cumple sus compromisos

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

Empresa Azul S.A.

Encuesta dirigida a Clientes

Objetivo: Establecer la capacidad de respuesta de Azul ante los Clientes

Preguntas: (señale con una X su respuesta)

1.- ¿Cuál es su satisfacción general con Azul?

a) satisfactoria b) algo satisfactoria c) insatisfactoria

2.- ¿Cuál es su satisfacción general con nuestros proyectos?

a) satisfactoria b) algo satisfactoria c) insatisfactoria

3.- la entrega de las obras está regida estrictamente al cronograma presentado

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

4.- existe retroalimentación una vez entregados los proyectos

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

5.- considera que Azul es un proveedor de servicios que cumple sus compromisos

a) siempre b) ocasionalmente c) nunca

6.- ¿Considera los precios de Azul?

a) altos b) medios c) bajos