



ESCUELA DE POSGRADOS

PLAN DE COMUNICACIÓN DE GESTIÓN EN CRISIS PARA
PETROTECH GROUP

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Master en Dirección de Comunicación Empresarial e
Institucional – DIRCOM

Profesor Guía

Mst. Miguel Vásquez

Autora

Sofía Cristina Pérez Miño

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Mst. Miguel Vásquez

1707996250

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Sofía Cristina Pérez Miño

1713210449

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a PETROTECH GROUP, a sus gerencias y demás miembros del personal, por su apertura y colaboración en el desarrollo de cada fase de este proyecto.

Agradezco también al Mst. Miguel Vásquez, por haberme guiado en cada paso de la investigación y por compartir su experiencia para la elaboración de esta tesis.

Gracias a Gustavo Cusot por proveerme de las bases necesarias en comunicación y por ser la persona que incentivó en mí el gusto por la estrategia comunicacional y en particular por la gestión de crisis.

Finalmente, agradezco a Diego Lombeida por su apoyo, a Buda Express por sus aportes en diseño gráfico y a todas aquellas personas que colaboraron de alguna manera para la realización de este proyecto de tesis.

DEDICATORIA

A mis padres por su cariño, apoyo y presencia en cada momento de mi vida. Su ejemplo y empuje fueron mi motivación para llegar donde estoy y para planificar mis siguientes pasos.

RESUMEN

El presente estudio sobre la empresa PETROTECH GROUP analiza la importancia y repercusiones de las crisis en el desempeño empresarial. Para ello se estudiarán los componentes comunicacionales, reputacionales y de gestión estratégica y su rol en las situaciones críticas. La importancia de la determinación de la tipología y fases de las crisis se evidencian al momento de planificar los escenarios y las actividades de prevención. Se detalla también la importancia del Comité de crisis y en particular del desempeño del Vocero en la relación con los medios de comunicación y demás públicos de interés.

Mediante un estudio exploratorio – descriptivo a la empresa se determinaron los parámetros y alcance de la investigación. Al verificar la población y seleccionar una muestra se obtuvieron las variables e instrumentos de investigación que ayuden a identificar los tipos de crisis existentes que pudieran afectar a la organización y proponer un plan de gestión de crisis para cada uno.

Este plan tiene como objetivo diseñar las acciones y estrategias a ejecutarse en momentos críticos. Con la identificación de 11 tipos de crisis potenciales, clasificadas en tres grupos, se determinarán las prácticas de gestión de crisis para anticipar y solucionar situaciones que afecten el desarrollo de la empresa.

Al impulsar políticas de crisis se pretende comprometer al personal, destinar recursos necesarios, proveer de información a los colaboradores, mantener una comunicación interna abierta y planificar simulacros de gestión de crisis.

Al presentarse una crisis el Comité se activará y se enfocará en mantener una imagen de confianza entre sus públicos, ser la fuente oficial de información, capacitar a sus colaboradores para enfrentar la situación y ejecutar la planificación de la gestión de crisis.

Para evitar y controlar una crisis, se presenta un Plan de prevención, cuya gestión cuenta con dos programas: El primero sobre Relaciones Públicas y el segundo de Comunicación y capacitación. Adicionalmente, se incorpora una campaña de comunicación como apoyo a las acciones de prevención de una

eventual crisis. Esta campaña incluye el fortalecimiento del programa de capacitación en seguridad, así como de la identidad corporativa de PETROTECH GROUP.

Se destina un apartado de actividades, cronograma y presupuesto tanto para la campaña como para el plan de gestión de crisis. Finalmente, se incluye una lista de conclusiones y recomendaciones como aporte al presente estudio.

ABSTRACT

The present study on the company PETROTECH GROUP analyzes the significance and impact of crises on business performance. For this the communication, reputational and strategic management components will be studied, as well as their roles in critical situations. The importance of determining the types and phases of crises are evident when planning scenarios and prevention activities. The significance of the Committee of crisis and particularly the performance of Speaker in the relationship with the media and other stakeholders will be detailed.

Through an exploratory – descriptive study of the company, parameters and the scope of the investigation were determined. By verifying the population universe and selecting a sample, the variables and research tools were obtained to help identify the types of crises that could affect the organization and to propose a crisis management plan for each.

This plan aims to design the actions and strategies to be implemented at critical moments. With the identification of 11 types of potential crises, classified into three groups, crisis management practices will be identified to anticipate and resolve situations that affect the development of the company.

By promoting policies of crisis, the plan intends to engage staff, allocate resources, provide information to employees, maintain an open internal communication and plan for crisis management simulations.

During a crisis, the Committee will be activated and it will focus on maintaining an image of trust among its stakeholders, being the official source of

information, training its employees to face the situation and implementing a crisis management plan.

To prevent and control a crisis, a prevention plan is presented, whose management includes two programs: one related to Public Relations and the other related to Communication and training. Additionally, a communication campaign is incorporated to support actions to prevent a possible crisis. This campaign includes the strengthening of the security training program, as well as PETROTECH GROUP's corporate identity.

A section of activities, schedule and budget for both the campaign and the crisis management plan is allocated. Finally, a list of conclusions and recommendations as a contribution to this study is included.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. PETROTECH GROUP	3
1.1. Datos históricos.....	3
1.2. Servicios.....	3
1.3. Stakeholders	5
1.3.1. Clientes.....	6
1.3.2. Proveedores	6
1.4. Estructura administrativa.....	7
1.4.1. Organigrama general de PETROTECH	7
1.4.2. Organigrama del Distrito Oriente.....	8
1.5. Clima laboral	8
1.6. Cultura organizacional	9
1.6.1. Política de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente.....	9
1.7. Filosofía empresarial	9
1.7.1. Misión	9
1.7.2. Visión.....	10
1.7.3. Valores	10
1.7.4. Objetivos.....	10
1.8. Reputación	13
1.9. Comunicación institucional.....	13
2. CAPÍTULO II. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS	18

2.1. Comunicación empresarial.....	18
2.2. Imagen	18
2.3. Reputación	19
2.4. Riesgo	20
2.5. Crisis	22
2.5.1. Tipos de crisis.....	24
2.5.2. Fases de crisis.....	27
2.6. Gestión integrada de crisis.....	30
2.7. Perfil de crisis	31
2.8. Plan de crisis	32
2.8.1. Manejo de escenarios	33
2.8.2. Análisis de Valor de Impacto de Crisis.....	33
2.8.3. Comité de crisis	34
2.8.4. Comunicación en la gestión de crisis	36
2.8.5. Rumor.....	37
2.8.6. Vocero y <i>media training</i>	39
2.8.7. Relación con los medios de comunicación	40
3.CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA	
INVESTIGACIÓN	43
3.1. Investigación	43
3.1.1. Parámetros	43
3.1.2. Alcance	43
3.2. Estimación de parámetros de la investigación.....	44
3.2.1. Población.....	44

3.2.2. Selección de la muestra	44
3.2.3. Determinación de las variables	45
3.2.4. Determinación de los instrumentos de investigación	46
3.2.4.1. Determinación de la encuesta	46
3.2.4.1.1. Mandos operativos	47
3.2.4.1.2. Mandos altos y medios	47
3.2.4.1.3. Gerencia General	47
3.2.4.2. Determinación de la entrevista	47
3.2.4.2.1. Personal entrevistado	48
3.2.4.2.2. Cuestionario	50
3.2.4.3. Trabajo de campo	50
3.3. Tabulación y análisis de datos	51
3.3.1. Perfil de crisis	51
3.3.1.1. Tipos de crisis	51
3.3.1.2 Fases de crisis	54
3.3.1.3. Sistemas de crisis	55
3.3.1.4. Stakeholders	56
3.3.1.5. Perfil	57
3.3.1.6. Diagrama de crisis	58
3.3.1.6.1. Valor de impacto de crisis	58
3.3.1.6.2. Diagrama	59
3.4. Discusión de resultados	61
3.4.1. Entorno	61
3.4.2. Factores internos	64
3.4.3. Sistema STOP	67
3.4.4. Seguridad	69

3.4.5. Infraestructura	72
3.4.6. Comunicación	73
3.4.7. Conclusiones de la investigación	74
4. CAPÍTULO IV. PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS.....	75
4.1. Uso del Plan de crisis.....	75
4.2. Justificación del Plan de crisis	76
4.3. Objetivos del Plan de crisis	77
4.3.1. Objetivo general	77
4.3.2. Objetivos específicos.....	77
4.4. Análisis FODA de PETROTECH GROUP	77
4.5. Políticas de crisis.....	78
4.6. Equipo de contingencia	79
4.6.1. Comité de crisis	79
4.6.2. Objetivos del Comité de crisis	79
4.6.3. Miembros	79
4.6.3.1. Fijos.....	79
4.6.3.2. Ocasionales	80
4.6.3.3. De soporte	80
4.7. Vocero	80
4.7.1. Responsabilidades del vocero	81
4.7.2. Restricciones del vocero	81
4.8. Activación del Comité de crisis.....	82
4.9. Centro de Operaciones	82
4.9.1. Equipo necesario.....	82
4.10. Perfil de crisis	83

4.10.1. Prioridad roja: Alto impacto – Alta probabilidad	84
4.10.1.1. Accidentes	84
4.10.1.2. Daños a la reputación	84
4.10.1.3. Seguridad deficiente	84
4.10.1.4. Fallas en el equipo	85
4.10.2. Prioridad ámbar: Alto impacto – Baja probabilidad	85
4.10.2.1. Secuestro de ejecutivos	85
4.10.2.2. Daños medioambientales	86
4.10.3. Prioridad gris: Bajo impacto – Alta probabilidad	86
4.10.3.1. Rumores	86
4.10.3.2. Enfermedades ocupacionales	87
4.10.3.3. Estrés	87
4.10.3.4. Moral deficiente del personal	87
4.10.3.5. Insolvencia económica	88
4.11. Guía de acción en caso de emergencia	88
4.11.1. Guía rápida	88
4.11.2. Tipología roja	89
4.11.2.1. Durante la Crisis	89
4.11.2.2. Después de la crisis	90
4.11.3. Tipología ámbar	90
4.11.3.1. Durante la crisis	90
4.11.3.2. Después de la crisis	91
4.11.4. Tipología gris	92
4.11.4.1. Durante la crisis	92
4.11.4.2. Después de la crisis	93
4.12. Gestión comunicacional y mediática	93

4.12.1. Decálogo de comunicación en momentos de crisis	93
4.12.2. Media training	94
4.12.2.1. Recomendaciones generales para entrevistas	94
4.12.2.1.1. Durante entrevista en televisión.....	95
4.12.2.1.2. Durante entrevista en radio	95
4.12.2.1.3. Durante rueda de prensa	96
4.13. Materiales comunicacionales	96
4.13.1. Boletines de prensa.....	96
4.13.2. Preguntas y respuestas.....	97
4.13.2.1. Tipología roja	97
4.13.2.1.1. Accidentes.....	97
4.13.2.1.2. Daños a la reputación	99
4.13.2.1.3. Fallas en el equipo	99
4.13.2.2. Tipología ámbar	100
4.13.2.2.1. Secuestro de ejecutivos	100
4.13.2.2.2. Daños medioambientales.....	101
4.14. Recursos externos	103
4.14.1. Contacto autoridades	103
4.14.1.1. Quito	103
4.14.1.2. El Coca	103
4.14.1.3. Asesores externos	104
4.14.1.3.1. Aseguradora.....	104
4.14.1.3.2. Asesoría legal.....	104
4.14.1.4. Base de datos de medios de comunicación	105
4.14.1.3.1. Televisión	105
4.14.1.3.2. Prensa escrita	105

4.14.1.3.3. Radio	106
4.14.1.3.4. Revista	106
4.14.1.3.5. Medios ON – LINE	107
4.14.1.3.6. Medios provincia de Orellana.....	107
4.15. Plan de prevención	108
4.15.1. Programa de Relaciones Públicas	108
4.15.2. Programa de comunicación y capacitación.....	108
4.16. Campaña de comunicación.....	109
4.16.1. Estrategia	110
4.16.1.1. Estrategia creativa	110
4.16.1.1.1. Nombre.....	110
4.16.1.1.2. Características de personalidad.....	111
4.16.1.1.3. Concepto	111
4.16.1.1.4. Actividades y presupuesto de la campaña .	112
4.17. Cronograma	113
4.18. Presupuesto del Plan	114
CAPÍTULO V	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
5.1. Conclusiones.....	115
5.2. Recomendaciones	117
REFERENCIAS	119
ANEXOS	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama general de PETROTECH GROUP	7
Figura 2: Organigrama Distrito Oriente de PETROTECH GROUP	8
Figura 3: Suplemento de PETROTECH que circuló con Diario El Comercio en 2012.....	15
Figura 4: Portada de Sitio Web oficial de Petrotech Group	16
Figura 5: Estructura del Sitio Web oficial de Petrotech Group	17
Figura 6. Familias de crisis.....	25
Figura 7. Familias de acciones preventivas.	27
Figura 8. Fases de la gestión de crisis	28
Figura 9. Variables en un programa integrado de gestión de crisis.....	31
Figura 10: Realización de acciones preventivas.....	54
Figura 12: Valores de las fases de crisis.....	55
Figura 13: Valores de los sistemas de crisis.....	56
Figura 14: Valores de stakeholders.....	57
Figura 15: Perfil de crisis.....	58
Figura 16: Diagrama de crisis.....	60
Figura 17: Probabilidad de secuestro de ejecutivos.....	62
Figura 18: Porcentaje probabilidad de moral deficiente del personal según jerarquía.....	64
Figura 19: Distribución de porcentajes de moral deficiente en mandos operativos según locación	65
Figura 20: Porcentaje de probabilidad de estrés de acuerdo a la jerarquía.	65

Figura 21: Distribución de porcentajes de estrés en mandos operativos según locación.....	66
Figura 22: Distribución de estrés en mandos altos según locación.	66
Figura 23: Porcentaje de uso del Sistema STOP.	67
Figura 24: Porcentaje de respuesta obtenida mediante el Sistema STOP.....	68
Figura 25: Razones para usar el Sistema STOP.	68
Figura 26: Capacitación en tipos de riesgos al personal operativo.	69
Figura 27: Uso inadecuado de EPP por parte de un miembro del personal.....	70
Figura 28: Indicaciones de uso del EPP y del paso cebra.....	70
Figura 29: Simulacro de evacuación del personal.	71
Figura 30: Letrero del punto de encuentro.	71
Figura 31: Ubicación del punto de encuentro.	71
Figura 32: Equipo y materiales cubriendo caminos de seguridad en el campamento.....	72
Figura 33: Equipo y materiales cubriendo letreros de seguridad en el campamento.....	72
Figura 34: Estructura de la noticia.....	97
Figura 35: Propuesta de la mascota para PETROTECH GROUP.....	110
Figura 36: Versión cotidiana de Romi.	111
Figura 37: Versión de apoyo a la seguridad de Romi.	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valores de probabilidad de los tipos de crisis.	51
Tabla 2: Porcentaje de probabilidad de las crisis potenciales.	52
Tabla 3: Valores de Impacto de Crisis (CIV).	59
Tabla 4: Insolvencia económica.	63
Tabla 5: Tipos de crisis identificados en la empresa PETROTECH GROUP. ...	75
Tabla 6: Miembros fijo que integrarán el Comité de crisis.	79
Tabla 7: Equipos necesarios para las sesiones del Comité de crisis.	83
Tabla 8: Tipos de crisis encontrados en la empresa PETROTECH GROUP ...	83
Tabla 9: Qué hacer durante una crisis, según la tipología roja.	89
Tabla 10: Qué hacer después una crisis, según la tipología roja.	90
Tabla 11: Qué hacer durante una crisis, según la tipología ámbar.	90
Tabla 12: Qué hacer después una crisis, según la tipología ámbar.	91
Tabla 13: Qué hacer durante una crisis, según la tipología gris.	92
Tabla 14: Qué hacer después una crisis, según la tipología gris.	93
Tabla 15: Contactos telefónicos de autoridades externas en Quito	103
Tabla 16: Contactos telefónicos de autoridades externas en El Coca.	103
Tabla 17: Contacto telefónico de la aseguradora AMB Seguros.	104
Tabla 18: Contacto telefónico del asesor legal.	104
Tabla 19: Base de datos de canales de televisión.	105
Tabla 20: Base de datos de prensa escrita.	105
Tabla 21: Base de datos de radios.	106
Tabla 22: Base de datos de revistas.	106
Tabla 23: Base de datos de medios ON-LINE.	107

Tabla 24: Base de datos de medios de comunicación de la Provincia de Orellana.	107
Tabla 25: Actividades y Presupuesto de la Campaña.	112
Tabla 26: Cronograma.....	113
Tabla 27: Presupuesto del Plan.	114

ÍNDICE DE ECUACIONES

$$n = \frac{N.p.q.z^2}{B^2(N-1)+p.q.z^2} \quad (\text{Ecuación1})$$

$$n = \frac{(201)(0,5)(0,5)(1,65^2)}{0,064^2(201-1)+(0,5)(0,5)(1,65^2)} \quad (\text{Ecuación2})$$

$$n = \frac{(201)(0,25)(2,72)}{(0,0041)(200)+(0,25)(2,72)}$$

$$n = \frac{136,68}{0,82+0,68}$$

$$n = \frac{136,68}{0,82+0,68}$$

$$n = 91,1$$

INTRODUCCIÓN

PETROTECH GROUP fundada en 1992, es una empresa de servicios petroleros que ofrece una diversidad de equipos y asistencia para actividades hidrocarburíferas en Ecuador.

Al ser una empresa de servicios petroleros, PETROTECH GROUP, está directamente expuesta a una variedad de factores tanto internos como externos que pueden desencadenar una crisis. De ocurrir una situación crítica, se pretende que la organización tenga las herramientas necesarias para enfrentarla satisfactoriamente sin que ésta se convierta en un problema más grande que afecte de manera permanente la reputación empresarial.

Dado que la organización ha crecido y reestructurado, se considera necesario ampliar la información obtenida en el estudio inicial (Pérez, 2008, pp- 5-26) y actualizarla para obtener un perfil de crisis y proponer un Plan de Comunicación de Gestión de Crisis, con el fin de visualizar potenciales escenarios de crisis en la empresa ante sus clientes antiguos, actuales y potenciales.

Al establecer el perfil de crisis de PETROTECH GROUP y elaborar el plan de comunicación para la gestión de crisis se determinarán cuáles son los tipos de crisis a los que está expuesta la empresa, identificar cuáles son las acciones preventivas de ésta y determinar cómo se desenvuelve la empresa en cada fase de una crisis.

Mediante un estudio descriptivo – exploratorio se determinará el perfil de crisis de la organización con el objetivo de identificar un problema, plantear posibles escenarios y de acuerdo a ellos, definir las acciones más apropiadas para cada uno.

La metodología utilizada para este estudio es cualitativa y cuantitativa con el objetivo de determinar de mejor manera la situación de la organización. Como técnicas de investigación, la observación de campo a las instalaciones tanto en Quito como en el campamento de El Coca permitieron visualizar el estado de PETROTECH GROUP. Mediante entrevistas a profundidad y encuestas a miembros del personal se determinó la tipología de crisis y la consecuente propuesta de gestión para cada fase de crisis.

La elaboración de comunicados o mensajes a ser difundidos constituye uno de los pilares claves del dispositivo de prevención. Es importante, definir con anticipación la estructura de los mensajes que serán emitidos en un periodo de crisis. En esos momentos la organización deber ser visible para conocer su posición y hacerse entender.

Actualmente, las organizaciones requieren gestionar los eventos críticos que tienen el potencial de causar una interrupción significativa en el desarrollo de la empresa. Por ello, la gestión de crisis necesita una preparación íntegra de cada miembro del equipo de crisis. La planificación, las capacitaciones de los voceros, la preparación de presentaciones en público y los simulacros son herramientas esenciales que permitirán disminuir o prevenir una posible situación crítica.

CAPÍTULO I

PETROTECH GROUP

1.1. Datos históricos

PETROTECH GROUP es una empresa de servicios petroleros fundada en 1992, *“con el objetivo de brindar un amplia variedad de equipos y asistencia para la realización de las actividades hidrocarburíferas en el Ecuador”* (PETROTECH GROUP, 2012, pp.2).

Comenzó con la línea de venta de equipos de completación de pozos y al poco tiempo incluye el servicio de herramientas especializadas para la evaluación de pozos. En 1994, *“se crea Petrosupply y posteriormente Ozalnamor, con lo que se añaden los servicios de venta de lubricantes y bombeo hidráulico”* (PETROTECH GROUP, 2012, pp.2).

En el año 2001, surge la empresa Petrotechsa en la ciudad de Houston, Estados Unidos, para facilitar equipos a la industria local. Dos años después, se forma la empresa Petrincom con el fin *“ofrecer los servicios de reacondicionamiento de pozos”* (PETROTECH GROUP, 2012, p.2).

Actualmente, el grupo está conformado por 10 empresas, cada una especializada en un tipo de servicio particular dentro de la industria petrolera. Además el Grupo ha expandido su negocio al incursionar en el campo petrolero colombiano, donde opera Petrotech de Colombia SAS desde el año 2012 en Barrancabermeja.

1.2. Servicios

Las empresas que conforman PETROTECH GROUP actúan como áreas de una empresa, que son especialistas en un tipo de servicio hidrocarburífero. De ellas las más relevantes, tanto por su trayectoria como por la demanda de sus servicios son Petrotech, Ozalnamor y Petrincom.

Petrotech.- Brinda servicio de consultoría técnica y repuestos, así como:

- *“Equipo de separación de herramientas de completación de pozos*
- *Herramientas mecánicas para prueba de pozos*

- *Camiones de vacío*
- *Análisis de pozos (build up)” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3)*

Ozalnamor.- Se dedica a actividades de pruebas de pozos y bombeo hidráulico y cuentan con:

- *“Unidades doble tambor de cable de acero.*
- *Camiones pluma.*
- *Retroexcavadoras.*
- *Camiones bomba.*
- *Memory gauge” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Petrincom.- Ofrece servicios de *“workover (rigs), y la utilización de unidades de pulling para el reacondicionamiento de pozos” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Petrosupply.- Cuenta con una estación de servicios Mobil ubicada en la ciudad de El Coca, donde distribuyen lubricantes. Además, *“proveen de transporte de combustible y lubricantes para las empresas de la región amazónica” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Rompartners.- Provee servicios de transporte de equipo pesado para la industria petrolera. *“Posee una flota de camiones wincha, camionetas y camiones de apoyo” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Petropippe.- Se encarga de rentar tubería de perforación, la cual cumple con *“los estándares internacionales respectivos, en concordancia con la Norma API 5d.3” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Petrotechsa.- Establecida en Houston, Texas, es la primera empresa del Grupo en establecerse fuera del territorio nacional. *“Provee de equipos y partes para la industria petrolera de Ecuador y Colombia, al convertirse en un nexo con los proveedores en Estados Unidos” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Romcapital.- Es un fondo de capital privado creado para *“financiar emprendimientos en todo tipo de sectores, con un énfasis en el sector petrolero” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).*

Romsmart.- Es representante de LifeLighting. Utiliza tecnología LED para “mejorar la calidad del uso energético. Además ofrece estudios de iluminación y ahorro energético e ingeniería eléctrica para un mejor manejo de recursos” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3).

Talsi.- Realiza importaciones de equipo de protección personal, gracias a la vinculación con socios estratégicos en China y Taiwán. Entre los productos que ofrecen están:

- “Cascos
- Botas de seguridad
- Guantes de seguridad
- Gafas de seguridad
- Protectores auditivos
- Chalecos de seguridad
- Overalls” (PETROTECH GROUP, 2012, pp.3)

1.3. Stakeholders

Los grupos de interés de la empresa se dividen en tres categorías, dependiendo del tipo de relación que tienen con la misma. De esta manera como públicos internos se encuentran quienes tienen una relación directa con la organización y que pertenecen a la misma (Costa, 2010, pp. 108).

- | | | |
|--------------------|------------------|----------------------|
| • Presidente | • Oficinistas | • Choferes |
| • Gerentes | • Técnicos | • Conserje |
| • Superintendentes | • Asistentes | • Mecánicos |
| • Ingenieros | • Recepcionistas | • Médico |
| • Coordinadores | • Mensajeros | • Encargados de área |

Los públicos externos son los que tienen relación con la organización y cuyas interacciones pueden afectar su desenvolvimiento (Costa, 2010, pp. 108). En el caso de PETROTECH GROUP los medios de comunicación no forman parte

de este grupo, por el perfil bajo que manejan. El resto se detallan a continuación:

- Clientes (actuales y potenciales)
- Competencia
- Secretaría de Hidrocarburos del Ecuador
- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero
- Municipios (Quito, El Coca)
- Grupos ambientalistas
- Sistema de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Ambiente
- Comunidad (Quito, El Coca)

Finalmente, los públicos intermedios representan a quienes no pertenecen a la organización pero que los cambios en ésta sí pueden generar alteraciones en ellos. Se detallan a continuación:

- Familia del personal
- Asesoría legal
- Servicio de auditorías
- Aseguradoras de bienes y salud
- Proveedores nacionales e internacionales

1.3.1. Clientes

PETROTECH GROUP tiene como clientes a la mayoría de operadoras petroleras del país, quienes utilizan sus servicios de acuerdo a sus necesidades. Actualmente, la operadora estatal Petroamazonas es su mayor cliente al utilizar los servicios de taladro, wire-line, entre otras herramientas (Román, 2013).

1.3.2. Proveedores

El Grupo tiene la representación de varias empresas internacionales, quienes proveen de herramientas y equipos especializados para las diferentes actividades y servicios ofrecidos. Los proveedores de equipos de completación, son D&L y Techtol International. Para bombeo hidráulico se utilizan los equipos de Oilwell Hydraulics, mientras que Odessa Pumps es el proveedor del

resto de insumos de bombeo, Lister Petter Pumps facilita las bombas de químicos y los equipos de reacondicionamiento de pozos son de la marca Hyduke de Canadá.

1.4. Estructura administrativa

La empresa está conformada por un total de 301 colaboradores, de los cuales 201 se encuentran en Ecuador y los 100 restantes laboran en Colombia. El personal de las oficinas de Quito es meramente Directivo y Administrativo, mientras que el resto de colaboradores realizan tareas técnicas y operativas en las locaciones amazónicas (*PETROTECH GROUP, 2012, pp.1*).

El organigrama general y el del Distrito Oriente, en su versión actualizada, fueron proporcionados por PETROTECH GROUP para facilitar la investigación.

1.4.1. Organigrama general de PETROTECH

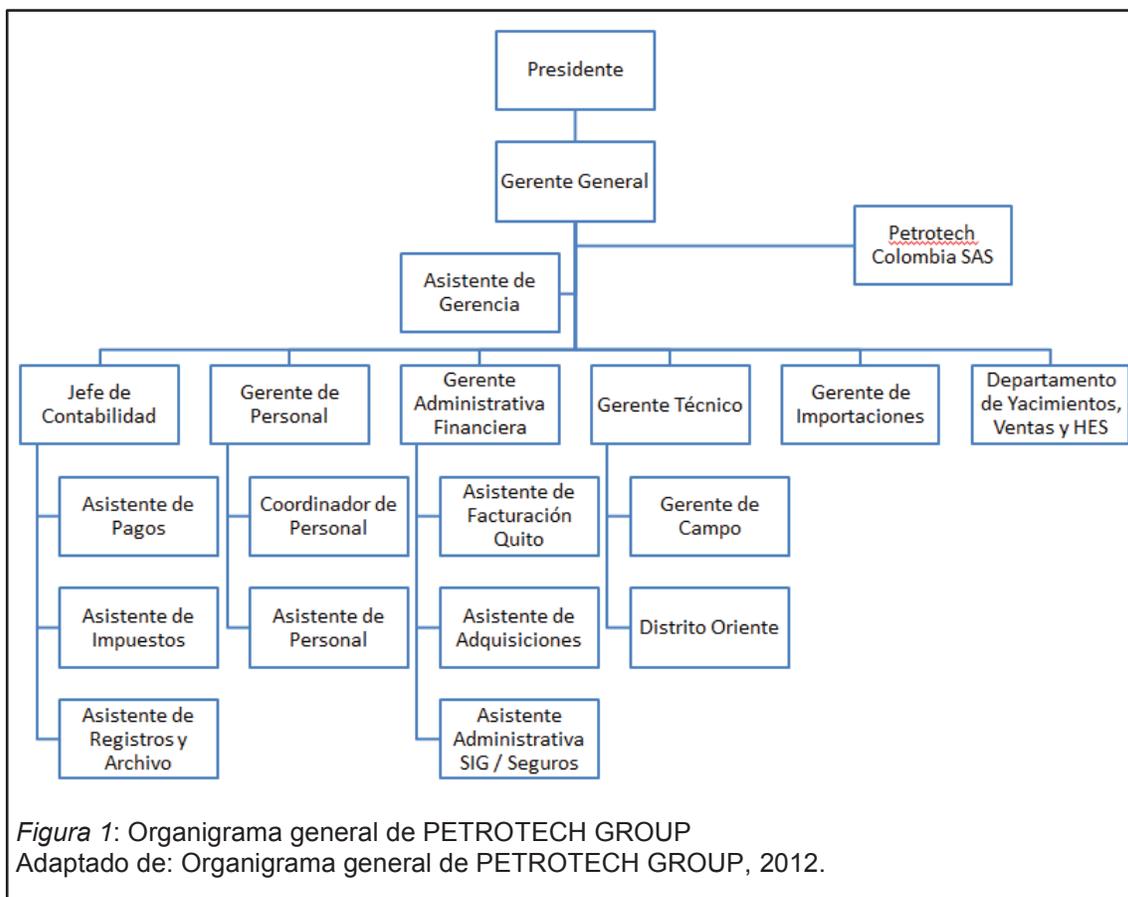
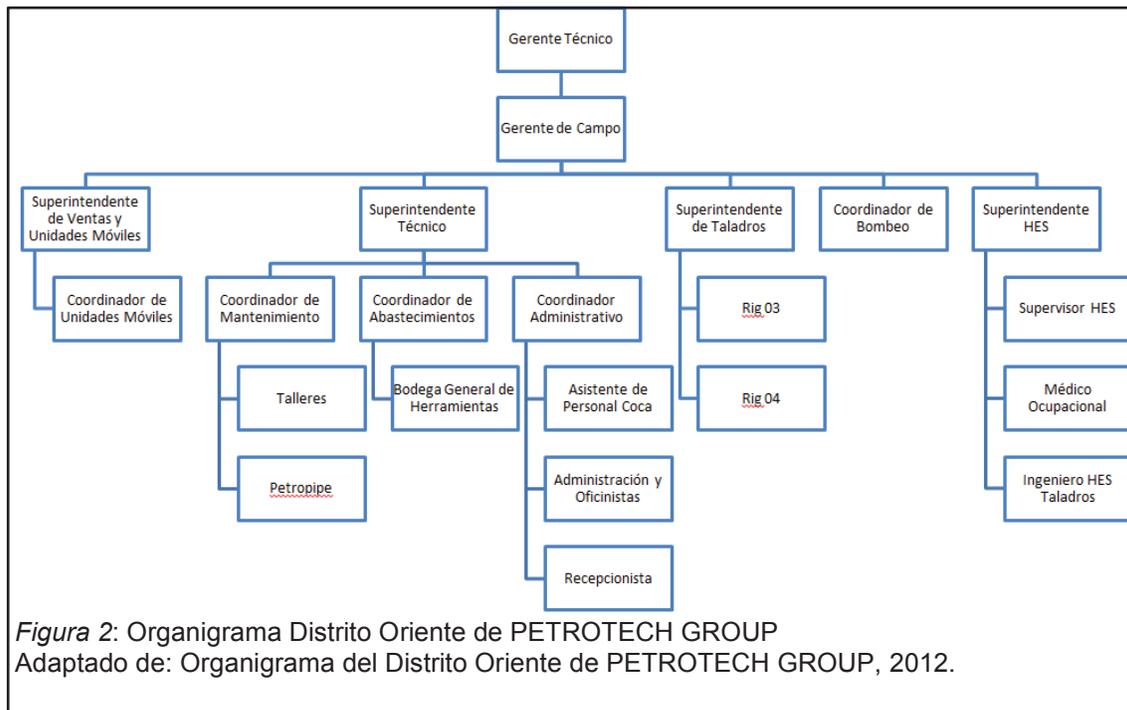


Figura 1: Organigrama general de PETROTECH GROUP
Adaptado de: Organigrama general de PETROTECH GROUP, 2012.

1.4.2. Organigrama del Distrito Oriente



1.5. Clima laboral

En 2011, la firma internacional Great Place to Work realiza una valoración del ambiente laboral y de las prácticas de gestión de las personas que laboran en PETROTECH GROUP. Este estudio determina que

“la mayoría de colaboradores se sienten a gusto trabajando en la organización pues se identifican con su cultura y con la presencia de trabajo en equipo, así mismo sienten que la empresa les brinda la confianza para delegar tareas y les provee de los equipos y recursos necesarios para realizar su trabajo” (Great Place to Work, 2011, pp. 5).

Por otro lado, la valoración indica que el personal no se siente lo suficientemente informado sobre los asuntos de la empresa y el negocio porque “*existe dificultad para acceder a sus jefes inmediatos, lo que disminuye la confianza en ellos*” (Great Place to Work, 2011, p. 6).

1.6. Cultura organizacional

En lo que respecta a la cultura organizacional, la organización cuenta con varios elementos que dan forma a su gestión. De ellos, el más relevante es la Política de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente; de la cual se derivan su Misión y Visión.

1.6.1. Política de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente

La empresa basa sus labores en un Sistema Integrado de Gestión, el cual dictamina el rumbo de las operaciones para el desarrollo de una actividad positiva. A continuación se detallan los principios que componen dicha política:

- “Mantener nuestras relaciones, tanto internas como externas con ética y profesionalismo cumpliendo con la legislación aplicable y con todo otro compromiso voluntariamente adquirido.
- Mantener un nivel alto de desempeño a través de la mejora continua de nuestros procesos, y de la calidad de nuestros productos y servicios, para satisfacer y de ser posible superar las expectativas de nuestros clientes y de todas las otras partes interesadas.
- Mantener programas integrados de calidad, seguridad y salud ocupacional y medio ambiente en todas sus actividades así como proveer de los recursos técnicos, financieros, capacitación, y personal para el desarrollo de los mismos.
- Identificar, controlar y minimizar: Los riesgos e impactos ambientales; concienciando a los colaboradores de PETROTECH GROUP en todos los niveles de los riesgos operacionales, medio ambiente y los aspectos de seguridad y salud ocupacional, fomentando el orden y el aseo en todas las instalaciones y locaciones en donde se presta los servicios; a fin de lograr un mejoramiento continuo en las operaciones, las mismas que se van a controlar a través del cumplimiento de los procedimientos establecidos bajo las OHSAS 18001-2007 e ISO 14001-2004.
- Revisar y actualizar la política de asegurar los recursos necesarios para su cumplimiento” (PETROTECH GROUP, 2013).

1.7. Filosofía empresarial

1.7.1. Misión

“Desarrollar un grupo empresarial basado en valores éticos y morales con talento humano calificado, manteniendo y creando relaciones a largo plazo con nuestros clientes, prestando nuestros servicios con equipos de alta tecnología, aplicando estándares internacionales de calidad, respetando al medio ambiente y sirviendo a la comunidad” (PETROTECH GROUP, 2013).

1.7.2. Visión

“Ser líder referencial en la industria ecuatoriana dentro de los próximos cinco años a través de nuestros pilares fundamentales: talento humano altamente capacitado, innovación en equipos de alta tecnología, capacidad de respuesta a los requerimientos de nuestros clientes bajo normas de calidad, seguridad y medio ambiente” (PETROTECH GROUP, 2013).

1.7.3. Valores

“Respeto.- Valorar y considerar la individualidad de cada persona.

Lealtad.- Sustentar la fidelidad con la organización.

Ética profesional.- Observar cánones morales dentro y fuera de la empresa.

Compromiso.- Proporcionar estabilidad y seguridad de la organización.

Iniciativa.- Dinamizar el aporte de ideas nuevas en beneficio de todos.

Solidaridad.- Respalda con un apoyo fraterno a los compañeros incentivando la unión” (PETROTECH GROUP, 2013).

1.7.4. Objetivos

Los objetivos empresariales de calidad de PETROTECH GROUP son específicos para cada departamento, como se puede observar a continuación:

Departamento de Contabilidad

- Digitalizar toda la información contable de tal manera que los balances se encuentren en el sistema QBook hasta el 15 del mes siguiente.
- Entregar el 100% de los cheques previstos para el pago a proveedores hasta el viernes al medio día.
- Cumplir con el 95% del archivo de documentos contables emitidos.
- Cumplir con el 100% de digitación en el sistema del SRI, DIMM.

Departamento de Adquisiciones

- Cumplir con el 90% de las adquisiciones como producto conforme.
- Cumplir con el 80% de las adquisiciones locales como producto conforme.

- Cumplir con el 100% de las importaciones como producto conforme.

Departamento de Comercialización

- Lograr un 20% de ofertas adjudicadas anualmente con referencia al año anterior.

Departamento de Mantenimiento

- Mantener el 90% de unidades disponibles para prestar el servicio.
- Mantener 70% de unidades prestando servicios.

Departamento de Facturación y Cobranzas

- Recuperar el 80% de los montos de facturación anual de las ventas a crédito emitidas por PETROTECH GROUP.

Departamento de Operaciones y Ventas

- Mantener un promedio mínimo mensual en:
 - Ventas ≥ 15
 - Reparación ≥ 50
 - HES ≥ 2

Representante de la Dirección

- Mantener una auditoría interna y dos externas anualmente en el caso de ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004.
- Cumplir con el presupuesto con un margen de variación $\geq 20\%$.

Gerencia de Operaciones

- Realizar como mínimo tres visitas al año con aquellos clientes con los que se mantienen contratos y listas de precios.

Departamento de Recursos Humanos

- Realizar el proceso de contratación cumpliendo el 100% de los requerimientos que exige la empresa y su perfil de cargo.

- Reducir la rotación del personal liquidado hasta un 10%.
- Capacitar, motivar e incentivar al personal cumpliendo el 100% de las capacitaciones externas e internas.
- Llevar estadísticas en las cuales todo el personal de la empresa no supere el 10% de ausencias (PETROTECH GROUP, 2013).

Del mismo modo existen objetivos para las tres áreas prioritarias de gestión del Grupo:

Seguridad

- Evitar accidentes vehiculares.
- Cumplir la capacitación de HES (Salud, Seguridad Ocupacional, Medio Ambiente).
- Adiestrar a todo el personal nuevo que ingrese a sus nuevos puestos de trabajo o por cambio de puestos de trabajo.
- Elaborar las ATS (Actividades de Trabajo Seguro) en todas las operaciones que realiza el GRUPO PETROTECH.
- Realizar inspecciones de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- Realizar campañas para fomentar la seguridad en GRUPO PETROTECH.
- Fomentar campaña de uso de tarjetas STOP.
- Disminuir el índice de accidentes registrables y cero accidentes personales incapacitantes.

Salud Ocupacional

- Controlar enfermedades comunes (morbilidad).

- Realizar inspecciones médicas al campamento, equipos y locaciones de trabajo.
- Cumplir la capacitación de salud ocupacional.
- Mantener actualizadas las fichas ocupacionales de los empleados.
- Tener actualizado el banco de datos de inmunización del personal (vacunas).

Medio Ambiente

- Evitar los accidentes ambientales en las operaciones del GRUPO PETROTECH.
- Reducir la producción de desechos sólidos y líquidos contaminados.
- Fomentar campañas en el cuidado del medio ambiente (PETROTECH GROUP, 2013).

1.8. Reputación

PETROTECH GROUP se esfuerza por ofrecer servicios y productos de calidad, para de esta manera mantener altos estándares en la industria petrolera. Esto les ha llevado a obtener las certificaciones OHSAS 18001:2007 de seguridad y seguridad en el trabajo, ISO 9001:2008 de gestión de calidad e ISO 14001:2004 para la gestión ambiental adecuada. De acuerdo con el Ingeniero Miguel Palomeque, Company Man de Halliburton, *“la reputación de la empresa es bien ganada y es notoria en sus estándares, su seriedad y la experiencia al momento de realizar los trabajos”* (Palomeque, 2013).

1.9. Comunicación institucional

En lo que respecta a la comunicación, PETROTECH GROUP no cuenta con un departamento o persona especializada para llevar a cabo las tareas referentes a esta área, puesto que no lo consideran como una prioridad. Por esta razón, *“no existe al momento una estrategia o políticas de comunicación que apoyen*

la gestión empresarial y la forma de relacionarse con los grupos de interés, a parte de las acciones del Gerente General” (Román, 2013).

Al ser el mundo petrolero “tan pequeño”, es fácil mantener una relación estrecha entre quienes trabajan en las empresas operadoras y quienes lo hacen en las organizaciones de servicios. De esto se ha valido PETROTECH GROUP para posicionarse dentro de la industria, al utilizar el “boca a boca” como su mejor herramienta comunicacional (Román, 2013). Como lo confirma el Ing. Xavier Pérez, Company Man de Andes Petroleum, quien señala que *“son sus conocidos quienes le han recomendado el utilizar alguno de los servicios de PETROTECH GROUP y le han puesto al día de los mismos” (Pérez, 2013).*

Para conseguir clientes u ofrecer nuevos servicios, el Gerente General o el Gerente de Campo realizan visitas a los ejecutivos de las operadoras, sin el apoyo de materiales comunicacionales, utilizan solamente la comunicación directa (Román, 2013). Esto es corroborado por el Ing. Paulo Villamarín, Supervisor de Reacondicionamiento de Pozos para Pardaris Service, quien recuerda que fueron las Gerencias de PETROTECH GROUP quienes le ofrecieron sus servicios (Villamarín, 2013). Para algunos clientes existe la necesidad de una mayor promoción de los servicios de la empresa, mediante otras herramientas comunicacionales.

Sin embargo, cuentan con ciertos materiales comunicacionales, cuya elaboración se encuentra a cargo del Departamento de Adquisiciones. Estos materiales se utilizan primordialmente en ferias o exposiciones petroleras. Actualmente cuentan con un brochure informativo que detalla los servicios y productos de cada una de las empresas del Grupo, así como las representaciones que tienen y sus ventajas.

El brochure fue elaborado en 2008, pero a pesar que está desactualizado en cuanto a las empresas que conforman al Grupo, aun se lo sigue utilizando (Román, 2013). Además cuentan con un flyer que detalla en general los servicios y productos ofrecidos y menciona los nombres de las diferentes

empresas que forman parte del Grupo. Este material se elaboró para una feria de la Escuela Politécnica Nacional, realizada el año en el año 2012.

En relación a la presencia mediática, debido a su tendencia al perfil bajo, ha sido casi inexistente. Sin embargo, en diciembre del año 2012 publicaron un suplemento con Diario El Comercio, para celebrar sus 20 años de vida institucional. Este suplemento incluye un breve relato de su trayectoria, así como la descripción de cada una de las empresas que conforman el grupo empresarial y por último detalla la visión que los mandos altos tienen a futuro.

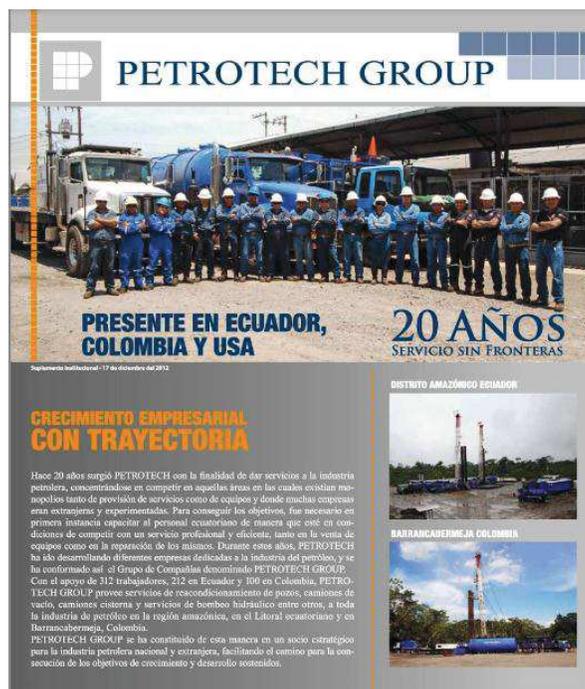


Figura 3: Suplemento de PETROTECH que circuló con Diario El Comercio en 2012. Tomado de Diario El Comercio, 2012.

De la misma forma, en julio del 2012 tuvieron presencia mediática en un suplemento institucional del periódico Espectador Amazónico, el cual se publicó como homenaje a los XIV años de provincialización de la provincia de Orellana. Para esto, la Empresa adquirió un espacio donde se detallan los servicios y productos, así como la información de contacto (Orellana, 2012, pp. 12).

La empresa pública Petroecuador elaboró en el año 2012, la versión anual del mapa petrolero del Ecuador, en el cual constan las locaciones donde trabajan las diferentes operadoras. En este mapa PETROTECH GROUP tiene un

anuncio donde detalla su oferta de servicios e indica su información de contacto.

La página web de PETROTECH GROUP fue creada en 2008 y desde entonces no ha sido actualizada, esto se debe a inconvenientes con los códigos de acceso que impiden que el personal de la organización tenga acceso a los contenidos. A parte de la desactualización en cuanto a las empresas que conforman el Grupo y a los servicios ofrecidos, la página web tiene un diseño que no permite acceder al menú de enlaces principales.



Figura 4: Portada de Sitio Web oficial de Petrotech Group
Tomado de: www.petrotechgroup.com, 2013

En la página web se evidencia que las empresas que forman parte del Grupo cuentan con su correspondiente descripción y detalle de los servicios ofrecidos, pero se encuentra desactualizada, con la presencia de empresas que ya no existen como Petrologging y Rompetroleum y la ausencia de nuevas empresas como Petropipe y Romsmart.

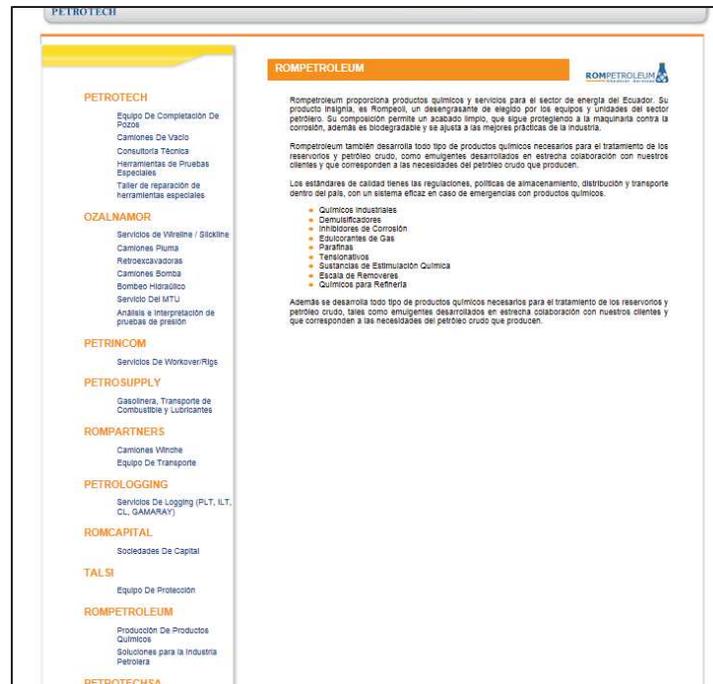


Figura 5: Estructura del Sitio Web oficial de Petrotech Group
Tomado de: www.petrotechgroup.com, 2013

PETROTECH GROUP es una empresa que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y que mantiene una buena reputación en el medio debido a su experiencia y dedicación. Esto ha permitido diversificar su línea de negocio y ofrecer más servicios a sus clientes. Este crecimiento se ha alejado de la comunicación como uno de sus pilares, lo que es evidente en la ausencia de marca y de estrategias comunicacionales internas y externas que servirían de apoyo en la expansión que buscan.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS

2.1. Comunicación empresarial

La comunicación empresarial es un modelo que surge de la necesidad de intercambiar la información de la organización con sus públicos mediante una dirección estratégica, que permita crear vínculos duraderos con estos (Hernández, 2012, pp.10). Esta dirección comprende una planificación en la que los objetivos comunicacionales estén alineados con los objetivos empresariales de tal manera, que la comunicación se convierta en la mejor aliada del negocio.

Siguiendo esa línea se puede definir a la comunicación empresarial como un conjunto de técnicas especializadas encaminadas a gestionar el flujo de mensajes tanto internos como externos, mediante la persuasión y la influencia en las percepciones de los públicos (Vásquez, 2012, pp. 19). Esto no quiere decir que la empresa se convertirá en una emisora de mensajes y que sus públicos serán únicamente receptores. La comunicación implica que ambos tengan un papel activo que permita un intercambio de información y percepciones.

Hay que tomar en cuenta, que las técnicas utilizadas para su ejecución no pueden estar aisladas sino que deben corresponder a un análisis del entorno y de las metas planteadas. De esta manera, los mensajes tendrán mayor fluidez y generarán la percepción deseada en cada público, lo que significa un adecuado manejo de la imagen empresarial.

2.2. Imagen

Uno de los elementos clave dentro de la comunicación empresarial es la imagen, definida como *“una representación mental externa de la empresa”* basada en las percepciones y experiencias que se tengan con la misma (Costa, 2010, pp. 98); es decir, cada público genera su modelo de imagen, de acuerdo a su relación con ésta. Joan Costa (2010 pp. 100) añade que estratégicamente la imagen actúa como una guía de conducta para la organización porque define

las decisiones tomadas, los métodos utilizados para comunicarse y relacionarse con los públicos y la forma de concebir productos y servicios.

Michael Ritter (2011, pp. 82) complementa esta definición al aseverar que la imagen tiene ciertas características entre las que se destaca su origen como una construcción de la empresa, lo que implica que ésta puede cambiarla de acuerdo a sus necesidades en cualquier momento así la empresa no haya cambiado internamente. A pesar de esto, anota Joan Costa (2010, pp. 100) que cada público tiene la capacidad de construir su propia imagen empresarial según los gustos, prioridades y experiencias que cada persona considere más relevante.

Ritter (2011, pp. 82) añade que el objetivo de la imagen es generar expectativas y un impacto en los públicos, lo que demuestra que está asociada a las emociones y a lo coyuntural. Esta cualidad mutable de la imagen es la que no permite que genere valor para la empresa, a pesar de estar a la par con la identidad empresarial.

2.3. Reputación

La reputación es otro componente de la comunicación empresarial que Ritter lo define como la *“suma de percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o institución a lo largo del tiempo”* (2011, pp. 81). A diferencia de la imagen, la reputación se crea a partir de lo que los públicos perciben del accionar de la organización y se convierte en el elemento por el cual estos la van a reconocer.

Según Ritter (2011, pp. 84), la reputación otorga credibilidad y la credibilidad otorga confianza. La credibilidad es la base donde se puede construir el negocio, el cual requiere una actuación ética y la conducta ética implica una mejor reputación con lo que se cierra el círculo reputacional. Este ciclo, es el mismo para cada organización y su resultado final, es la generación de valor para la empresa.

Es importante tomar en cuenta que la organización depende de las personas que la componen. Especialmente, de las gerencias y que su reputación

personal puede incidir directamente en la reputación organizacional. Por ejemplo, el 50% de la reputación empresarial depende de su Gerente General, dada su directa vinculación a la conducta y a la ética. Con este dato en mente, debemos cuidar ambas reputaciones por igual y evitar daños al negocio, teniendo en cuenta, la importancia que tiene este elemento dentro de las finanzas empresariales.

En términos económicos, la reputación es considerada *“un indicador del efecto de la identidad social como activo intangible de una organización”* (Ritter, 2011, pp. 28). Según una investigación realizada en 2009, por la consultora estadounidense Prophet, la reputación corporativa es responsable de la creación de valor en las empresas (Ritter, 2011, pp. 126); es decir, una mala reputación quita valor a la organización y como se indicó antes esas rupturas reputacionales se pueden arreglar pero no eliminar. Desde esta perspectiva, la dirección de negocios requiere basarse en una visión ética y responsable para lograr una sostenibilidad económica (Vásquez, 2012, pp. 32) que permita la continuidad del negocio.

Para lograr determinar el estado de la reputación en un momento determinado, se utilizan técnicas de medición de imagen, porque no existe un mecanismo especializado para medirla. Dentro de estudio de imagen, determinamos seis factores como los pilares de la reputación y los que permiten estudiarla:

- “El desempeño financiero.
- La calidad de productos y servicios.
- El propósito, la ética y la responsabilidad social.
- La estrategia, la gestión y el liderazgo.
- La relación emocional.
- La cultura organizacional” (Ritter, 2011, pp.121).

Una vez realizada la medición, se toman las medidas necesarias para mantenerla o mejorarla, de acuerdo a la situación, sin olvidar que cada daño reputacional dejará una marca imborrable en el futuro.

2.4. Riesgo

El riesgo es un componente de la gestión de crisis definida como cualquier cosa que pueda incidir negativamente en una organización al punto de impedir

que ésta alcance sus objetivos. Este componente está presente en todas las organizaciones en mayor o menor grado, dependiendo de la actividad que realicen. Sin embargo, para facilitar su comprensión se identifican cinco factores de riesgo generales que agrupan los posibles peligros a los que se puede enfrentar una organización internamente:

- **“Factores Químicos.-** Engloban la exposición a humos, gases o compuestos que puedan afectar de alguna manera a la personas.
- **Factores Físicos.-** Tienen que ver con ruidos, vibraciones, temperaturas extremas u otros factores externos que incomoden a las personas.
- **Factores mecánicos.-** Se relacionan con la manipulación de herramientas o maquinaria y con el estado y facilidades de las instalaciones en las que se trabaja.
- **Factores Biológicos.-** Incluye la exposición a virus, bacterias, parásitos o sustancias peligrosas de origen animal o vegetal.
- **Factores Ergonómicos.-** Contemplan el manejo inadecuado de cargas, las actividades repetitivas, las posturas inadecuadas y el diseño inadecuado de los puestos de trabajo.
- **Factores Sicosociales.-** Son agentes que atentan contra la salud y alteran la capacidad productiva. Entre ellos están el estrés, la fatiga, mal ambiente de trabajo, entre otros” (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, 2012, pp. 13).

Con esta clasificación, la medición de los índices de riesgo se facilita en una organización, puesto que todas tienen en menor o mayor grado uno de estos factores de riesgo. De acuerdo a Michael Ritter (2011, pp. 135), para medir estos índices se debe tomar en cuenta que mientras más grande sea la amenaza y mayor sea la exposición a ella, mayor será el riesgo que se corre. Este concepto se resume en la fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Amenaza} \times \text{Exposición} \times \text{Vulnerabilidad}$$

Cuando los factores de riesgo ocasionan un problema mayor que puede incidir negativamente en la percepción que las audiencias tienen de la organización, se está hablando de riesgos reputacionales. De ahí que, para efectos empresariales se tome en cuenta el nivel de riesgo, en base a fórmula que se indica a continuación:

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Daños a la reputación} \times \text{Probabilidad de ocurrencia}$$

Los riesgos reputacionales pueden llegar a ser fatales si no se los toma en cuenta; para esto se puede utilizar la gestión de temas críticos, que consiste en anticipar y determinar la existencia de asuntos emergentes que puedan impactar en el negocio. Un buen comienzo es determinar los factores de riesgo y su probabilidad de ocurrencia para disminuir el impacto de estos factores sobre los operacionales.

La creación de vínculos con los públicos de interés ayuda a identificar factores de riesgo que pasan por alto; es decir, mantener una relación continua que permita el intercambio de información valiosa. Los públicos internos son una gran fuente de información de lo que ocurre internamente y de los riesgos a los que están expuestos.

Los públicos poseen valiosa información sobre sus percepciones y de la empresa. El éxito, está en cerrar la brecha entre esas percepciones y lo que la organización realmente hace, mediante una buena gestión que involucre mejoras constantes y un amplio conocimiento de los riesgos a los que se está expuesto, expone Ritter (2011, pp. 143-145).

2.5. Crisis

La palabra crisis viene del griego *krinein*, que significa examinar o decidir. Este término tiene una connotación polisémica; es decir, que ha sido utilizado para caracterizar diferentes tipos de fenómenos, uno de ellos es el momento de transición previo a las revoluciones como lo expresa Aldo Schlemenson (2007, pp. 85).

Esta dualidad en el lenguaje permite percibir a las crisis como períodos que requieren importantes decisiones, pero al mismo tiempo pueden representar cambios fuertes, cuyos efectos dependerán de su manejo. El sociólogo Julien Freund, habla de la aparición de una modificación inesperada capaz de alterar el desarrollo corriente de un sistema. Con esta lógica, define a la crisis como:

Una situación colectiva caracterizada por contradicciones y ruptura, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vacilen acerca

de la línea de conducta que deben adoptar , porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o incluso algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio, sin que sea posible sin embargo pronunciarse claramente sobre la justeza y la eficacia de las nuevas vías (Freund en Schlemenson, 2007, pp. 86).

Bajo este concepto, la crisis es un proceso que afecta un sistema específico y lo transforma de un estado a otro. Este proceso implica cambios en las percepciones y la conducta humana al punto de comprometer relaciones entre individuos y desembocar en confrontaciones que reavivan conflictos latentes. La incertidumbre generada crea dudas sobre la línea conductual que siguen los implicados, *“lo que aumenta la ansiedad y el instinto de supervivencia y dificulta el trabajo en equipo”* (Citado por Morin en Schlemenson, 2007, pp. 99).

A nivel empresarial, una crisis implica una *“situación de máximo riesgo y mínimo control (...) que genera una amplia cobertura interrumpiendo las actividades normales de la organización”* (Ritter, 2011, pp. 163). De acuerdo con Theresa Rice (2012, pp. 42), en la actualidad las empresas están más sujetas al escrutinio público que antes y en momentos de crisis son más juzgadas y sometidas a presión.

Otto Lerbinger (2005, pp. 4), aclara que las crisis tienen el potencial de atentar contra la reputación de la organización y afectar su rentabilidad futura, su crecimiento e inclusive su existencia, éstas deben valerse de la acción y comunicación como medios para mantener la continuidad del negocio.

Conviene explicar que este concepto de cambio no significa necesariamente algo negativo para el sistema afectado. Según la cultura oriental, crisis se traduce como *wei ji*, término que se compone de dos caracteres que significan peligro y oportunidad. El cambio repentino en el sistema requiere de una rápida adaptación, que de ser lograda traerá beneficios pues es un indicio de fortaleza y es una oportunidad para la renovación como lo determina Domenec Biosca (1993, pp. 24).

2.5.1. Tipos de crisis

Dada la amplia variedad de riesgos, crisis potenciales y su creciente gama de variaciones, resulta difícil lograr una tipología exhaustiva de todas ellas, y es imposible que una organización tenga los recursos suficientes que permitan prepararse para afrontarlas a todas. Para superar este inconveniente, hemos tomado las clasificaciones de Piñuel y Westphalen presentadas en la obra *Comunicación en programas de crisis* de Jaume Fita (1999, pp. 129 - 130) Clasificaciones de acuerdo a sus características, orígenes y estructuras.

a. De acuerdo a sus orígenes divide a las crisis en:

- 1) **Objetivas / Subjetivas.-** Donde los acontecimientos objetivos provocadores de la crisis se refieren a atentados, guerras, huelgas, despidos, cambios políticos, entre otros. Mientras que, los acontecimientos subjetivos contemplan rumores, declaraciones polémicas de un accionista o situaciones protagonizadas por la competencia.
- 2) **Técnicos / Políticos.-** En esta clasificación, se diferencia el origen técnico como el de más fácil identificación dentro de la organización, por ejemplo, un accidente químico. Mientras que el origen derivado de un estado de opinión se lo caracteriza como más sutil y difícil de anticipar. La línea divisoria entre ambos rangos es bastante ambigua, puesto que un problema técnico se puede transformar en un problema político cuando se pone en duda algún elemento de la gestión empresarial.
- 3) **Exógenos / Endógenos.-** Las crisis de origen exógeno, como una quiebra bursátil generalizada, atacan inicialmente la imagen empresarial ante sus públicos externos. Al contrario las crisis de origen endógeno, como un desajuste en la cadena de producción de la empresa, afectan primero a la cohesión interna y después se extiende a los públicos externos de la organización.

Sin embargo, la clasificación basada únicamente en los orígenes de las crisis resulta insuficiente al momento de querer prepararse. De acuerdo a un estudio de la Asociación Nacional de Fabricantes (National Association of Manufacturers – NAM) *“una crisis casi nunca ocurre aisladamente (...) y resulta demasiado caro prepararse para todas”* (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 32).

El Centro para la Gestión de Crisis de la Universidad de California del Sur patrocinado por la NAM elaboró una tipología de crisis basada en la interpretación estadística de las crisis experimentadas por las compañías *Fortune*. El estudio duró tres años y evidenció que las crisis pueden agruparse estadísticamente en grupos o familias mayores. (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 32).

Estas familias se condensaron en un cuadro cuyo eje vertical indica el origen de las crisis desde el extremo técnico / económico al extremo humano / social. En el eje horizontal representa la severidad de la crisis desde los sucesos comunes, hasta sucesos efectos negativos y desastrosos.

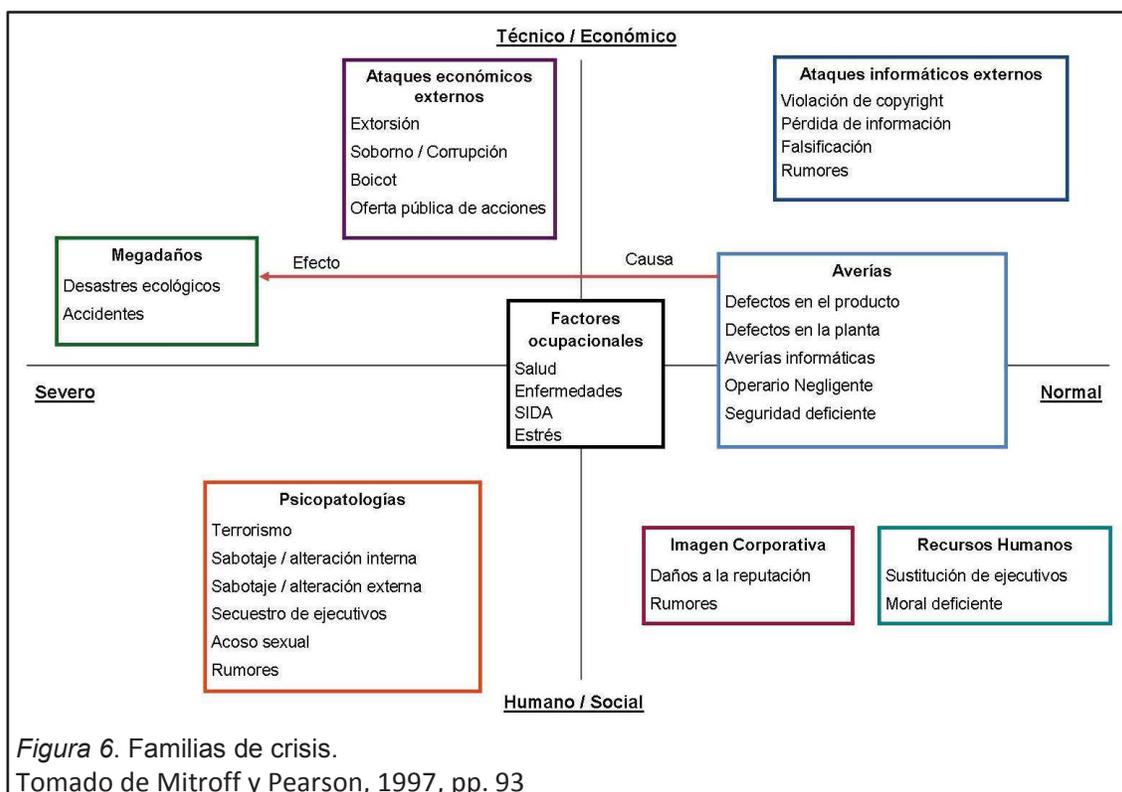


Figura 6. Familias de crisis.

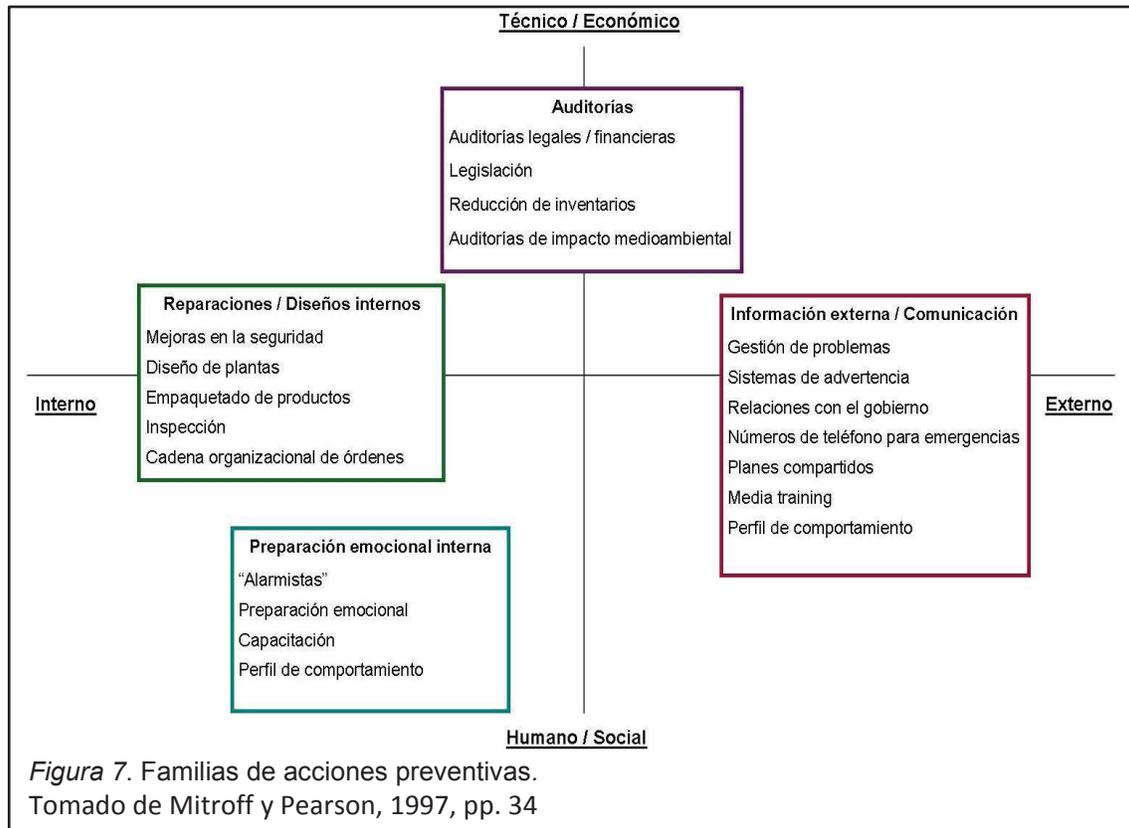
Tomado de Mitroff y Pearson, 1997, pp. 93

De acuerdo a esta investigación, Mitroff y Pearson (1997, pp. 32) explican que toda organización debe estar preparada para al menos un crisis de cada familia, puesto que esto otorga cierta protección frente a otras similares dentro del mismo grupo.

Es importante, clasificar las posibles crisis identificadas de acuerdo a su severidad y recordar que éstas pueden aumentar de categoría si no son gestionadas adecuadamente, manifiesta Otto Lerbinger (1997, pp.21):

- a) **Menor.-** Se refiere a incidentes menores que se limitan al interior de la organización contenidos y que no generan mayor interés en los medios de comunicación.
- b) **Seria.-** Son incidentes que se producen tanto al interior como al exterior de una organización y que a pesar de poderse contener con facilidad involucran a más actores externos, lo que despierta un interés moderado en los medios.
- c) **Mayor.-** Contemplan resultados fatales, tanto humanos como ambientales y de infraestructura. Involucran a autoridades regionales y locales y por su significancia reciben una gran atención de los medios.

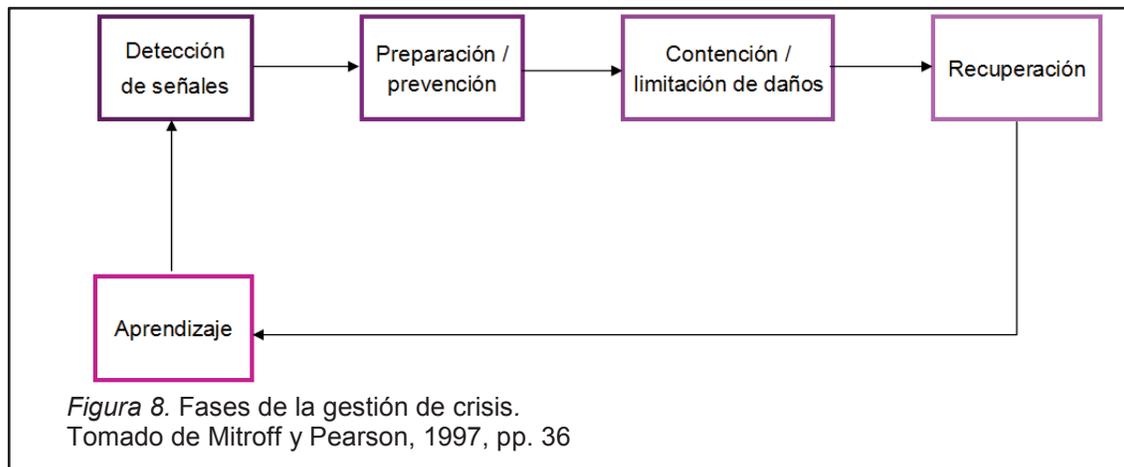
Otro resultado de la investigación, son las acciones preventivas para cada crisis y que son agrupadas también en familias. Toda organización debe formar dos carteras de crisis, una de familias y otra de acciones preventivas para distribuir de forma regular el riesgo y la preparación. A continuación detallamos el cuadro de acciones preventivas:



Dado que considera una gama tan amplia de crisis y por la facilidad de su organización, esta es la tipología en la que se basa este estudio.

2.5.2. Fases de crisis

Sin importar la tipología utilizada, la gestión efectiva de crisis implica saber manejar cada una de las fases identificadas como componentes de toda situación crítica. Según Liliana Guevara, éstas abarcan “*la fase preliminar, la fase aguda, la fase crónica y la fase post-traumática*” (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 44). Sin embargo, Ian Mitroff y Christine Pearson (1997, pp. 26) proponen que además, se incluya una quinta fase de aprendizaje como parte fundamental y cierre de este proceso. Esto se demuestra en el esquema presentado en la siguiente página:



- a) **En la fase inicial o de detección de señales:** la organización intuye ciertos signos precursores de una crisis como defectos en procesos de producción, problemas de sector, inconformidad de la comunidad, entre otros (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 44). El reto consiste en aprender a identificar las señales indicadoras y diferenciar si se trata de un problema, un conflicto o una crisis incipiente mediante el uso de un mecanismo de detección de señales como lo indica Joan Costa (2010, pp. 162) en su libro *El DirCom Hoy*.

Muchas organizaciones tienen mecanismos muy específicos y no toman en cuenta que un mecanismo destinado a reconocer un tipo específico de crisis no siempre va a recoger las señales de otro tipo.

- b) **En la fase aguda o de prevención:** es el momento en que la organización hace todo lo posible por evitar el surgimiento de la incipiente crisis. En las organizaciones catalogadas como preparadas, en esta fase implica constantes sondeos y evaluaciones, mientras que las que no están preparadas tratan de ignorar cualquier alerta aclaran Mitroff y Pearson (1997, pp. 36). Externamente, esta fase es el inicio oficial de la crisis, por lo que hay gran presión de los medios de comunicación, quienes pueden lograr que exista “una espectacularización de los hechos” (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 44).

- c) **En la fase crónica o de contención:** la empresa trata de detener los efectos de la crisis y evitar que afecte a otros sectores de ésta, mediante las acciones jurídicas o administrativas necesarias. Es en este punto, en que los medios recogen opiniones sobre el accionar de la organización, lo que pone en juego su reputación (Guevara en Vásquez, 2012, pp. 45).
- d) **Durante la fase post-traumática o de recuperación:** tanto la organización como sus públicos analizan las consecuencias de la crisis y determinan los daños a la reputación. Es, en esta fase en que las organizaciones implementan programas de reanudación de actividades previstos para el corto y largo plazo. Según Mitroff y Pearson (1997, pp. 37), estos programas incluyen ciertas acciones destinadas a reanudar el equilibrio:
- Operaciones necesarias para reanudar las actividades con normalidad.
 - Actividades críticas a realizarse para atender a los públicos más importantes.
 - Designación de locaciones alternativas, de ser necesario, para la realización de operaciones críticas como los servicios informáticos.
 - Generación de nuevos mecanismos comunicacionales para no perder el vínculo con los clientes más importantes
- e) **La fase de aprendizaje:** implica reflexionar sobre las lecciones aprendidas de las experiencias, ya sean "*propias o de otras organizaciones*" (Costa, 2010, pp. 171). En este escenario se deben evaluar los factores que permitieron un correcto desenvolvimiento durante la crisis y los que afectaron su actuación. para que de esta manera se puedan mejorar las capacidades de gestión de crisis. De acuerdo a Joan Costa (2010, pp. 171), existen cinco fuentes principales que permiten consolidar este conocimiento y lograr un verdadero cambio en las habilidades del *management*:

- Las crisis vividas por la empresa.
- Las crisis ocurridas en otras organizaciones de su mismo sector.
- Las crisis extrapolables de otros sectores de actividad.
- Los conflictos que no llegan a ser situaciones críticas.
- Los problemas que no llegan a convertirse en conflictos.

2.6. Gestión integrada de crisis

De acuerdo a Guilherme Santana, la gestión de crisis se puede entender como *“un esfuerzo continuo, amplio e integrador que las organizaciones realizan efectivamente como una tentativa de, ante todo, entender y prevenir la crisis; y de efectivamente administrar aquella que ocurre”* (Santana, en Vásquez, 2012, pp. 47).

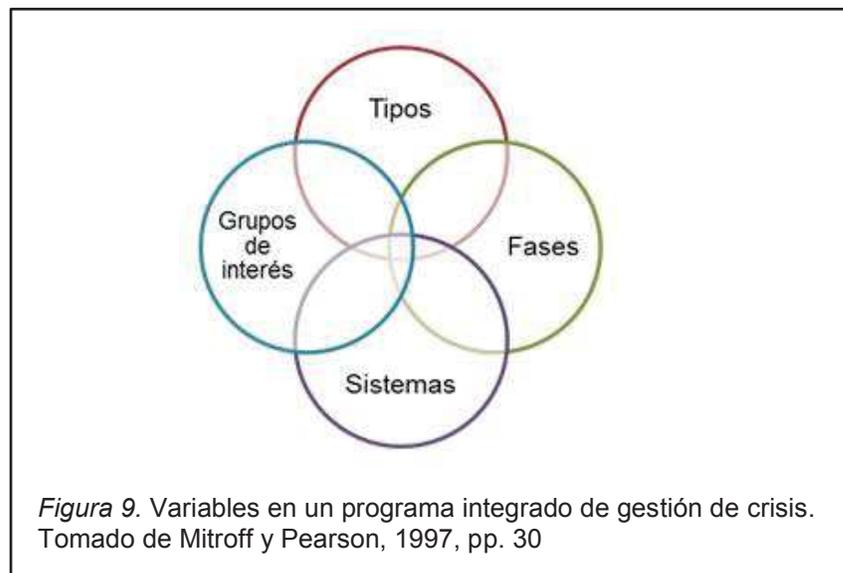
La gestión de crisis se fundamenta en el investigar a fondo las variables que pueden afectar a la empresa, para conocer su estado y grado de amenaza. Este conocimiento es la base para planificar una estrategia de prevención de crisis que sea funcional y efectiva.

La prevención juega un papel vital en la gestión integrada de crisis, puesto que permite tener una visión a futuro sobre todo lo que podría suceder y obliga a pensar en todas las opciones posibles para evitar llegar a un punto crítico. Sin el factor de planificación, la gestión se convierte en una contención de daños; es decir, en tratar de hacer algo cuando el problema ya se ha desencadenado y cuando podría ser muy tarde para solucionarlo.

Este simplismo en la gestión puede ser desastroso, porque no cuenta con factores como las percepciones de públicos o la reputación empresarial. Al contrario, si se logra un entendimiento de todas las variables que deben tomarse en cuenta al momento de prevenir y gestionar una crisis, se tienen las herramientas para desarrollar un verdadero plan de crisis acorde al perfil de la empresa y al entorno en el que se desempeña. Este conocimiento facilitará las acciones y evitará que el caos generado por una crisis sea devastador para la institución.

2.7. Perfil de crisis

Un perfil de crisis es la caracterización del estado de la organización en cuanto a la gestión de situaciones críticas. Según estudios realizados, se han identificado cuatro factores clave para la elaboración de este perfil, como los tipos de crisis y las fases de crisis analizadas anteriormente. Para completar el estudio, se debe sumar el entendimiento de los sistemas de crisis y de los grupos de interés y su rol en la organización.



Por lo general, las crisis se generan a partir de las interacciones entre cinco sistemas: factores tecnológicos, factores de infraestructura organizacional, factores humanos, factores emocionales y factores de cultura organizacional.

La mayoría de las organizaciones se enfocan en las causas tecnológicas de las crisis sin tomar en cuenta el resto de variables. Esto se debe a que los procesos tecnológicos se desarrollan pensados en humanos ideales, cuyas emociones o capacidades no cambian sin importar las circunstancias aciertan Mitroff y Pearson (1997, pp. 38). En la realidad, los problemas emocionales, el estrés y el cansancio son determinantes en el desempeño de las personas por lo que, alteran las operaciones si no son tomadas en consideración.

Sobre los grupos de interés, los definimos como un conjunto de individuos e instituciones que en mayor o menor medida se vinculan a la organización y tienen un efecto en su desempeño. Es conveniente, determinar el rol que cada

público puede desempeñar si la organización entra en crisis; es decir, en quién confiar y cómo lidiar con públicos peligrosos.

También, se identifican las características de cada público, las organizaciones deben preguntarse cómo serán vistas de acuerdo a sus actuaciones frente a la crisis. Algunos de los arquetipos a usarse son: *“héroes, víctimas, villanos, protectores, aliados, enemigos o salvadores”* (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 41).

Con todos estos elementos identificados, es posible determinar las debilidades y fortalezas de la organización para corregirlas y potenciarlas respectivamente. Este perfil permite conocer por dónde iniciar la elaboración del plan de crisis como herramienta fundamental de gestión.

2.8. Plan de crisis

Una vez elaborado el perfil de crisis de la empresa, se da paso al desarrollo de un plan de contingencia, que determinará las acciones a tomarse para cada posible circunstancia y permite ejecutar una adecuada gestión y control de los sucesos.

Este plan incluye una estrategia de acción y la elaboración de políticas de crisis que permitan a la empresa guiarse paso a paso de ocurrir una crisis. Además, debe considerar todas las actividades a ser realizadas antes, durante y después del evento crítico por lo que, es recomendable definir algunos factores que serán de gran ayuda:

- El objetivo que se busca para cada caso.
- El mensaje que se debe elaborar, alineado al objetivo.
- Las audiencias y canales oportunos y disponibles en el momento.
- Las políticas, expertos y otros públicos que puedan ser de utilidad para la empresa.
- Las responsabilidades de cada área y los responsables de ejecutarlas.
- Los planes técnicos y de comunicación necesarios para contener la situación.
- El presupuesto necesario para llevar a cabo todas las acciones previstas (Vásquez, 2012, pp. 58).

El objetivo de este plan es agilizar la actuación de la organización en un momento de crisis, puesto que considera políticas y datos importantes que ayudarán en la toma de decisiones. Además de las actividades a realizarse, el

plan indica la mejor manera de hacerlas sin que esto impacte negativamente en la reputación o las operaciones de la empresa.

2.8.1. Manejo de escenarios

Al comenzar la planificación hay que tomar en cuenta que durante una crisis “*hay demasiadas cosas en juego como para gestionar de acuerdo a una única perspectiva*” (Mitroff y Pearson, 1997, pp. 87), de ahí radica la importancia de hacer suposiciones basadas en el conocimiento previo de la organización, su entorno y sus vulnerabilidades.

El manejo de escenarios permite adelantarse a los sucesos que podrían ocurrir sin limitarse únicamente a los tipos crisis, sino que incluye las reacciones de los públicos ante la actuación de la organización, los cambios en el entorno y los efectos que los mensajes enviados pueden tener en su reputación (Vásquez, 2012, pp. 60).

Al iniciar, se debe trabajar con los tipos de crisis identificados en el perfil o al menos con uno de cada familia, para lograr una mejor cobertura. Para Luis Velasco (2012, pp. 63) hay que plantear en un inicio un escenario base de acuerdo a la estructura actual de la organización, tomando en cuenta los grupos de interés, la situación del entorno y las posibles reacciones. En base a éste, se plantearán escenarios múltiples, entre ellos uno pesimista que permita determinar las peores situaciones y uno optimista que represente las alternativas positivas.

El manejo de escenarios es una actividad de suposiciones basadas en hechos, cuyo objetivo es dar una visión más amplia y realista del futuro empresarial. Pero esta actividad no debe quedar en un juego de imaginación, sino que debe utilizarse para prever las acciones necesarias a llevarse a cabo en cada situación de acuerdo a las necesidades y características del entorno.

2.8.2. Análisis de Valor de Impacto de Crisis

Al visualizar los escenarios podremos determinar el tipo de impacto que tendrá y la probabilidad de suceder. Para esto, se da un valor numérico a ese impacto, conocido como Valor del Impacto de Crisis o CIV, por sus siglas en inglés

(*Crisis Impact Value*). Este valor se obtiene al responder objetivamente a cinco preguntas, asignándoles un valor en una escala del 0 al 10:

- “¿Puede aumentar la crisis en intensidad?
- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?
- ¿Puede interferir en la situación normal del negocio?
- ¿Perturbará la imagen positiva de la organización?
- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?” (Fita, 1999, pp. 149).

Una vez asignado el valor a cada pregunta se promedian los resultados y ese número será el Valor de Impacto de Crisis. Esto se deberá hacer con todos los tipos de crisis a los que la empresa es vulnerable.

Luego se asigna un valor porcentual de la probabilidad existente para que cada tipo de crisis suceda, basado en un análisis objetivo del entorno y de la organización. Este valor se denominará factor porcentual.

Finalmente, se cruzan ambos valores en un plano cartesiano llamado diagrama de crisis y clasificar cada tipo de crisis en una de las cuatro zonas existentes:

- “**Zona ámbar.**- Alto CIV y bajo factor porcentual.
- **Zona roja.**- Alto CIV y alto factor porcentual
- **Zona verde.**- Bajo CIV y bajo factor porcentual
- **Zona gris.**- Bajo CIV y alto factor porcentual” (Fita, 1999, pp. 156).

Esta clasificación en grupos es de gran utilidad al momento de planificar la gestión de crisis, pues los tipos de crisis que se encuentren en la misma zona compartirán características y a su vez tendrán un manejo similar en caso de suceder.

2.8.3. Comité de crisis

Un plan de crisis no tendrá efecto si no se tiene un equipo de personas capacitadas para su elaboración e implementación; para esto, se designa un comité de crisis quien se encargará de monitorear la situación crítica, gestionarla y contener sus efectos.

Este comité dice Lerbinger (1997, pp. 25) “*deberá estar conformado por un selecto y reducido grupo de miembros de la organización incluyendo como staff fijo al Gerente General o Director de la organización, al responsable de*

comunicación y al asesor jurídico". La presencia del Gerente General es importante puesto que, es quien conoce todas las generalidades de la organización y puede aportar con una visión más amplia de su manejo, además en la mayoría de los casos tendría el papel de vocero.

El responsable de comunicación es quien se encargará de la creación y difusión de los mensajes, del manejo de relaciones con los medios de comunicación y del cuidado de las percepciones sobre el tema. Finalmente, el asesor jurídico velará por los intereses de la organización, a través de los medios legales.

A parte del staff fijo, el comité incluye al director del área operativa afectada y al responsable de seguridad y salud ocupacional para que aporten con conocimientos más específicos sobre el tema en particular, con datos actualizados sobre el origen del problema y la mejor forma de solucionarlo.

De acuerdo a José Lara López es conveniente contar con la asistencia de consultores externos especializados en un tema como es el caso de una agencia de Relaciones Públicas, expertos técnicos o profesionales en gestión de riesgos, quienes podrán aportar con una visión más objetiva sobre el asunto crítico (Barquero y Barquero, 2005, pp. 284). Estos consultores pueden ser de gran ayuda, pues su visión externa a la organización proporcionaría un mejor entendimiento de las percepciones de los públicos externos.

Además, con su experiencia en temas similares guiarán de mejor manera al comité en la toma de decisiones. Una consultora de relaciones públicas para la parte mediática sería una gran aliada para la organización en particular, si ésta no tiene un responsable de comunicación en cuyo caso deberá tomar este rol dentro del comité.

El comité funcionará como un ente separado de la organización por lo que, es importante que cada miembro de éste, cumpla un rol específico durante la crisis. Algunos de los más importantes son el del vocero oficial y su reemplazo, el presidente del comité y la persona encargada de dar la voz de alarma al momento de ocurrir el suceso.

Es necesario que cada miembro se apersona de su rol como miembro del comité, sin importar si éste difiere de su posición jerárquica dentro del organigrama de la empresa, en particular al momento de actuar, tomar decisiones y recibir órdenes.

Una vez establecido el comité y sus roles se definen los pasos para convocarlos, para lo que cada miembro debe contar con toda la información de contacto de sus pares. Es recomendable seguir una cadena de alerta para la convocatoria; es decir, con una persona como la encargada inicial y luego pasaría de persona a persona en un orden preestablecido. También, cada persona debe ser capacitada en su rol mediante talleres y simulacros periódicos que refuercen sus conocimientos y destrezas para enfrentar una crisis (Lerbinger, 1997, pp. 25).

El comité debe contar con un centro de operaciones propio especialmente equipado para situaciones críticas. Esto implica que debe contar con todo el equipo informático, tecnológico y comunicacional para monitorear la crisis y para que los miembros puedan trabajar en su gestión. *“Debe preverse una sala alternativa en caso de que la principal quede inaccesible”* (Barquero y Barquero, 2005, pp. 283).

Lerbinger (1997, pp. 25) apunta que es recomendable mantener una sección a parte como centro de comunicación, donde se realice el monitoreo y se atienda las solicitudes mediáticas. Incluso podría contar con una sala de juntas privada que permita recibir a los medios de comunicación para hacer declaraciones, sin que esto interfiera con las deliberaciones del resto de miembros del comité.

2.8.4. Comunicación en la gestión de crisis

De acuerdo a Joan Costa (2010, pp. 159) *“Una cultura de comunicación bien asentada tiene el mejor antídoto en la prevención y la proacción”* en momentos de crisis. Además, la capacidad inherente de la comunicación en el manejo de la información pertinente a los hechos permite establecer relaciones con uno de los públicos más importantes en esos momentos, los medios de comunicación.

La empresa Burson - Marsteller presenta un decálogo de acciones a tomarse en situaciones de crisis, alineadas con una estrategia comunicacional:

- “No especular ni presentar hipótesis que no se sustenten en datos.
- Convertirse en la primera fuente de información oficial y estar siempre disponible ante los medios.
- No mentir para no perder la credibilidad ante los públicos.
- Tener una actitud de interés, preocupación y empatía con los afectados y demás públicos.
- No impedir el acceso de periodistas al lugar de los hechos, a menos que esto atente contra su seguridad.
- De ser necesario establecer canales de comunicación directa con afectados y demás públicos involucrados como página web o línea telefónica especializada.
- .Compartir la información actualizada con otras audiencias de interés como entidades gubernamentales o seccionales.
- Recordar que el primer público en ser informado debe ser el público interno para evitar especulaciones.
- No eludir responsabilidades ni tratar de buscar culpables, por el contrario buscar soluciones.
- Mantener un flujo de comunicación constante durante la fase activa de la crisis y durante la post-crisis continuar con los esfuerzos para recuperar la confianza perdida y mantener los niveles de credibilidad” (Burson – Marsteller en Vásquez, 2012, pp. 68).

2.8.5. Rumor

Un rumor se puede definir como *“una información no verificada y destinada a ser creída, que es difundida por algún interés por parte de alguien o de un grupo”* (Costa, 2010, pp. 165). Dada su credibilidad es subjetiva y depende de las interpretaciones dadas a la información disponible, lo que implica que una vez que se lo define como rumor deja de ser difundido.

Pero hasta que esto no ocurre su credibilidad llega a ser muy alta entre los miembros de una empresa, puesto que su medio de difusión son las comúnmente llamadas “conversaciones de pasillo” que por ser informales y provenir de compañeros pueden dar una sensación de confianza mayor a la que realmente merecen.

En situaciones de crisis, el rumor aparece en varios sectores de la organización en particular, en los momentos iniciales y cuando es insuficiente la información. Si la única información sobre la situación es la que circula informalmente por la organización su credibilidad aumentará y luego será mucho más difícil que las personas crean en otra cosa.

El que un rumor adquiera trascendencia no depende únicamente de un entorno reservado, sino que tiene que ver con la relevancia del tema central del rumor. Es por esto, que durante las crisis o cuando se da un problema es más factible que aparezcan rumores más fuertes y de mayor difusión. El sociólogo Tamotsu Shibutani (en Fita, 1999, pp. 95) describe las características del rumor mediante una fórmula que puede ayudar a determinar la intensidad del rumor:

$$\text{Rumor} = \text{Importancia} \times \text{Ambigüedad}$$

Una vez identificada la existencia de un rumor deben realizarse ciertas distinciones del mismo, que determinarán la acción a seguir para gestionarlo correctamente. En primer lugar se debe averiguar si es factual, basado en hechos verificables, o si es simbólico, basado en emociones y hechos subjetivos. En segundo lugar es importante saber si corresponde a información falsa o verdadera.

Por último, hay que identificar su nivel de credibilidad. Cuando son rumores no creíbles, sin importar su veracidad o falsedad lo recomendable es dejarlos morir, puesto que sus repercusiones no serán relevantes. Sin embargo, de ser verdadero es recomendable identificar a la fuente que está difundiendo el rumor y sus razones, pues en este caso estaríamos hablando de una fuga de información aclara Joan Costa (2010, pp. 170). Bajo estas consideraciones Costa clasifica a los rumores en cuatro categorías, cada una con su respectivo método para lidiar con sus efectos:

- a) **Rumor factual verdadero creíble.**- Es la categoría en la que conviene racionalizar y justificar el tema mediante datos verificables y extrapolarlos positivamente a favor de la organización.

- b) **Rumor factual falso creíble.**- En este caso, hay que refutarlo utilizando la lógica y datos verificables que pongan al descubierto sus incoherencias.
- c) **Rumor simbólico verdadero creíble.**- En este tipo de rumor hay que reconocer la existencia de un error, pero a su vez justificarla y racionalizarla con hechos.
- d) **Rumor simbólico falso creíble.**- Estos rumores se deben manejar atribuyéndoselos a fuentes no creíbles y desacreditándolas

2.8.6. Vocero y media training

Uno de los miembros del comité de crisis es el vocero, quien como su nombre lo indica es la voz oficial de la organización ante sus públicos. Es la única persona autorizada a dar declaraciones sobre los sucesos, puesto que se debe mantener unicidad en el mensaje a ser emitido.

Para Miguel Vásquez (2012, pp. 65), dada la responsabilidad que tiene y los conocimientos de la situación que necesita este rol suele ser desempeñado por el Gerente General, sin embargo es necesario que éste desarrolle determinadas destrezas al momento de dirigirse a sus públicos de interés.

Para lograr apariciones exitosas, el vocero debe ser una persona con facilidad de palabra y cierto carisma que le permitan desenvolverse ante los medios de comunicación (Barquero y Barquero, 2005, pp. 290). Debe transmitir serenidad y empatía en particular, cuando se trata de un evento con una elevada dosis de riesgo, que puede desembocar en una tragedia.

A su vez debe demostrar dotes de liderazgo y firmeza, para que se transmita la sensación de seriedad durante las investigaciones y acciones por solucionar el problema. Finalmente, sus apariciones deben ser coherentes con la seriedad del incidente y los objetivos de la organización para lo que sería conveniente que tenga ciertas nociones de comunicación y que trabaje de cerca con el responsable de esta área.

Para evitar cambios de vocero a mitad de la crisis se recomienda tener un vocero suplente, quien también deberá recibir capacitación en “*media training*”

(Ritter, 2011, pp. 176). Los talleres deberán incluir técnicas de manejo de lenguaje no verbal como gesticulación, imagen personal y expresión facial. Esto es básico, tomando en cuenta que estos elementos son una gran fuente de información y que en ocasiones son decisivos cuando de credibilidad y seriedad se trata.

Según José Villamarín (2011, pp. 36), los voceros deben saber cómo identificar y responder a preguntas capciosas de los periodistas, cómo manejar las emociones y cómo desenvolverse en los diferentes medios de comunicación. En ocasiones, existen periodistas que desconfían y tratan de encontrar la “verdad” mediante preguntas complicadas que pueden poner nervioso al vocero.

Para que esto no sea un problema, éste debe mantener la calma y ser claro en las declaraciones sin dejar que se ponga palabras en su boca. Debe saber el momento adecuado y la forma de parar una entrevista problemática, sin que esto genere conflictos con el medio de comunicación. No hay que olvidar que ellos pueden ser los mejores aliados o los más terribles enemigos, por lo que las buenas relaciones son imprescindibles en momentos de crisis.

2.8.7. Relación con los medios de comunicación

En momentos de crisis, la relación con los medios de comunicación es de gran importancia para evitar que la reputación empresarial sufra daños. Por esto es vital para la organización *“tomar la iniciativa de la comunicación (...) y convertirse en la única fuente de información sobre la crisis”* (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298).

Cuando los medios tienen que buscar la información en otro lado, se crea la idea que la empresa no es confiable y es posible que esto influya en la credibilidad de futuros reportes sobre el tema.

El responsable de comunicación, o la persona que éste designe, será quien se encargue de todos los asuntos mediáticos e informativos. Es importante que todo el personal de la organización esté al tanto de quién es la persona

designada y que tengan disponible su información de contacto en caso que algún medio se comuniquen con ellos.

No importa el tema del que el medio quiera hablar, los miembros de la organización deben tener claro que ellos no están autorizados para dar declaraciones y con mucha amabilidad deben hacérselo saber al periodista a la vez que le dan la información de los encargados de comunicación.

Una de las principales responsabilidades de la persona o equipo encargado de la comunicación es la creación y actualización de una base de datos de medios comunicacionales y periodistas. Ésta debe estar lista para usarse al momento de ocurrir una crisis, puesto que permite a la organización ser los primeros en enviar la información y el ponerse a su disposición para cualquier requerimiento adicional (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298).

Se debe seleccionar las secciones o programas relacionados con el tipo de gestión de la empresa, para no perder tiempo y recursos enviando boletines a periodistas que no tendrán interés en el tema. La primera comunicación enviada a los medios debe incluir una pre-valoración de los hechos ocurridos y de las medidas que se están tomando al respecto.

Debe dejar en claro que la organización acepta la existencia de una crisis y que lamenta mucho lo sucedido y los efectos que esto pueda tener. El objetivo de este comunicado es *“transmitir la idea de que la organización tiene la intención y la capacidad para tomar el control de la situación”* (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298). Para evitar errores en datos, esta comunicación debe incluir una hoja donde se describa brevemente la historia e información relevante de la organización.

Dependiendo de la gravedad de la situación y de su desenvolvimiento se tomará la decisión de realizar una rueda de prensa o entrevistas individuales con ciertos medios de comunicación. Para cualquier caso, es recomendable preparar un kit de prensa con información sobre la organización y copia de los boletines de prensa, además es la ocasión para incluir fotografías o gráficos

que ayuden a entender lo sucedido y sirvan de apoyo a cualquier declaración realizada.

Durante cualquier tipo de interacción personal con los medios es importante estar preparado a las posibles preguntas que estos puedan tener, teniendo en cuenta que muchas podrán causar malestar o podrán ser difíciles de contestar. Para esto hay que hacer un listado con todas las posibles opciones, hasta las más maliciosas, y preparar una respuesta adecuada para cada una. Lo básico es siempre dar una respuesta a cualquier inquietud y evitar la frase “sin comentarios”.

De ser el caso, lo apropiado es decir que aún no se conocen todos los datos referentes a un tema en particular, *“comprometerse a darlos a conocer en el menor tiempo posible y cumplir con esta promesa” (Villamarín, 2011, pp. 1)*. Una buena relación con los medios se basa en una comunicación fluida, en un trato cortés, en información oportuna y veraz, pero sobre todo en una adecuada preparación previa que permita evitar mayores conflictos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Investigación

Para la ejecución del presente estudio se utilizaron tres herramientas de investigación: observación, entrevistas y documentación. La observación se realizó en los días en que se efectuaron las entrevistas y las encuestas en las oficinas de Quito, en el campamento de El Coca y en la locación del taladro de reacondicionamiento de pozos.

La documentación consistió en la recopilación de datos sobre la empresa a través de documentos empresariales y en particular mediante la aplicación de una encuesta al personal de la organización.

3.1.1. Parámetros

La investigación se llevó a cabo mediante el uso de un enfoque mixto, el cual incluyó herramientas cualitativas y cuantitativas. El enfoque cualitativo se compuso de la observación del entorno donde labora el personal y de entrevistas a las Gerencias y Jefaturas de la organización. Para el enfoque cuantitativo se llevaron a cabo encuestas a una muestra representativa de los colaboradores de PETROTECH GROUP.

3.1.2. Alcance

El alcance utilizado para el presente estudio fue de carácter descriptivo-exploratorio, cuya determinación enrumbo la estrategia investigativa a seguir. En la fase descriptiva se identificaron las variables a ser investigadas y la técnica a ser utilizada para tal propósito. Con esto en mente, se recolectaron los datos y se evaluó la correlación existente entre las variables de control y las variables independientes.

En la fase exploratoria se identificaron las características de las operaciones y del entorno del trabajo y los efectos que pueden tener sobre el personal. Además, se recolectó información relevante para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones por parte de la autora.

3.2. Estimación de parámetros de la investigación

3.2.1. Población

El personal de PETROTECH GROUP está conformado por 201 colaboradores en estado activo, que laboran en las operaciones de Ecuador. De ellos, 21 laboran en las oficinas de Quito y 180 en las locaciones de la Amazonía ecuatoriana. Las oficinas de Quito se componen de personal Gerencial y Administrativo, mientras que en el campo hay personal administrativo en las oficinas del campamento y operarios.

3.2.2. Selección de la muestra

La selección de la muestra se realizó de manera aleatoria, por lo que no se tomó en cuenta la edad, el género o posición jerárquica dentro la empresa permitiendo que todo el personal tenga las mismas oportunidades de ser parte de la investigación. Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple (Cusot, 2008) que se demuestra a continuación:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot z^2}{B^2(N - 1) + p \cdot q \cdot z^2}$$

En donde:

- n es el tamaño de la muestra.
- N es el tamaño de la población.
- p es la proporción de acierto del estudio. Al no tener conocimiento de la tendencia de los datos que se obtendrán este es un valor que se asume será de 0,5, por considerarse una opción segura.
- q es la proporción de fracaso del estudio que equivale a $p-1$.
- B es el error muestral, el cual debería equivaler a la diferencia entre los resultados si se realizara el estudio a toda la población y los resultados del estudio aplicado a la muestra. Para este

estudio se aplicará un porcentaje de error equivalente al 6,4%, que transformado a decimales es igual a 0,064.

- **Z** es el nivel de confianza representado como un valor constante, de acuerdo a la probabilidad de acierto de todo el estudio. Para una probabilidad del 90% de acierto la constante utilizada es de 1,65.

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{(201)(0,5)(0,5)(1,65^2)}{0,064^2(201 - 1) + (0,5)(0,5)(1,65^2)}$$

$$n = \frac{(201)(0,25)(2,72)}{(0,0041)(200) + (0,25)(2,72)}$$

$$n = \frac{136,68}{0,82 + 0,68}$$

$$n = \frac{136,68}{1,5}$$

$$n = 91,1$$

La muestra es de 91 personas

3.2.3. Determinación de las variables

Para este estudio se utilizaron tres variables de control, que permitieron dividir en categorías a la muestra y analizar sus respuestas independientemente. Éstas fueron:

- Locación donde trabaja (Quito o El Coca).
- Área operativa a la que pertenece.
- Posición jerárquica dentro de la organización (Mandos Altos – Medios o Mandos Bajos – Operativos).

En cuanto a las variables independientes a ser medidas, éstas se basan en el análisis de Perfil de Crisis elaborado por Ian Mitroff y Christine Pearson (1997, p. 43-97). A continuación detallada:

- Tipos de crisis a los que está expuesta PETROTECH GROUP.
- Acciones preventivas emprendidas por PETROTECH GROUP.
- Estado de la empresa en cuanto a los Sistemas de Crisis.
- Gestión de las Fases de Crisis.
- Uso y funcionalidad del Sistema STOP.

En la entrevista realizada a la Gerencia General se incluyó la variable de:

- Gestión de los grupos de interés.

3.2.4. Determinación de los instrumentos de investigación

La principal fuente de información para el estudio realizado son las encuestas realizadas al personal de las oficinas de Quito y El Coca, puesto que permitió conocer sus opiniones sobre el estado de la empresa en cuanto la gestión de Crisis.

Las entrevistas realizadas a los mandos medios y altos de la organización permitieron conocer con mayor profundidad las percepciones de los entrevistados y sus recomendaciones ante determinadas situaciones.

Finalmente, la observación realizada en las oficinas, en particular en el campamento de El Coca, permitió tener una mejor idea de estado de la organización y de sus medidas de seguridad ante los riesgos que enfrenta.

3.2.4.1. Determinación de la encuesta

Las preguntas utilizadas para este estudio se basaron en las sugeridas por Ian Mitroff y Christine Pearson (1997, p. 43-97) para la identificación del Perfil de Crisis, sin embargo la autora las clasificó y modificó para que se ajusten al tipo de operaciones de PETROTECH GROUP.

El formato utilizado para algunas preguntas fue el de la escala de Likert, conocida también como Método de evaluaciones sumarias, que consiste en la

“calificación de enunciados o probabilidades según la percepción del encuestado” (Wimmer y Dominick, 2006, 57). En otras ocasiones, se utilizó el formato de opción múltiple y finalmente, el de preguntas tipo “*checklist*”, donde los participantes pudieron seleccionar todas las opciones con las que estaban de acuerdo.

3.2.4.1.1. Mandos operativos

La encuesta aplicada tuvo una estructura general de 12 preguntas, de las cuales 10 fueron cerradas y dos abiertas (ver Anexo 1). Esta encuesta base se aplicó a 77 miembros de la empresa pertenecientes a los niveles jerárquicos bajos y operativos, 66 de ellos laboran en El Coca y 11 en las oficinas de Quito.

3.2.4.1.2. Mandos altos y medios

Debido a los conocimientos y experiencia en el manejo de personal y por el tipo de responsabilidades que tienen, a la encuesta para mandos altos y medios se añadió una pregunta adicional enfocada en estos temas. Ésta fue respondida por 14 miembros de la organización, de los cuales ocho trabajan en las oficinas de Quito y seis en el campamento de El Coca.

3.2.4.1.3. Gerencia General

Por ser la persona que conoce de todos los aspectos del negocio y quien crea y mantiene las relaciones con los grupos de interés, se consideró importante que el Gerente General responda a dos preguntas adicionales sobre este tema, a parte de la correspondiente a los mandos altos y medios (ver Anexo 2).

3.2.4.2. Determinación de la entrevista

Se realizó una entrevista a los 14 colaboradores pertenecientes a los niveles jerárquicos altos y medios con la intención de conocer sus percepciones y opiniones sobre el estado de la empresa y su entorno de operaciones. Se valoró la perspectiva que cada entrevistado aportó a la investigación y se logró profundizar en los temas considerados relevantes.

Los entrevistados demostraron apertura ante las preguntas, al punto de abrirse con la autora y expresar todas sus opiniones e inquietudes sobre los temas tratados, así como indicar sus sensaciones como personal de la organización.

Las entrevistas se realizaron en privado entre la autora y cada uno de los entrevistados. Se utilizó una grabadora de voz digital para guardar cada sesión, de manera que su transcripción se facilite y no se pierdan detalles importantes.

3.2.4.2.1. Personal entrevistado

A continuación detallamos el listado del personal entrevistado para la presente investigación, tanto de Quito como de El Coca. El resumen de las entrevistas se encuentra en los anexos de 4 al 17.

QUITO		
Nombre	Cargo	Extracto
6 de mayo de 2013		
Geovanna Quintero	Gerente de Contabilidad	Considera que la organización necesita un sistema integrado de contabilidad y más personal, pues la empresa ha crecido mucho. Sin embargo, la confianza en la alta dirección no la hace sentir vulnerable ante una crisis.
7 de mayo de 2013		
Adalberto Galeas	Gerente de Nuevos Negocios	Desde su perspectiva, las crisis a las que la empresa es más vulnerable son los desperfectos de equipos, fallas de operarios y secuestro de ejecutivos. Su poco tiempo en la empresa no le permite hacer observaciones más detalladas.
Rafael Navarrete	Gerente Técnico	La falta de pago de las operadoras y el riesgo de secuestro de ejecutivos son las crisis con mayor probabilidad de suceder en la organización. En su opinión, la capacitación al personal en medidas de seguridad ayuda a prevenir los riesgos de origen técnico.
Marco Santos	Gerente de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	Para el Ingeniero Santos, la empresa está totalmente preparada para enfrentar cualquier riesgo o eventualidad, gracias a las constantes capacitaciones y a la buena gestión empresarial.
8 de mayo de 2013		
Luis Román	Presidente	Los secuestros son el tipo de crisis más graves para la empresa, porque la dejan sin un líder o con un líder con un grave trauma psicológico. Por esto tienen altos estándares en la seguridad de las gerencias y sus familias.

20 de junio de 2013		
Nombre	Cargo	Extracto
Carlos Román	Gerente General	Al trasladarse ciertas operaciones a Colombia el personal que quedó, dejó de poner empeño y de ser proactivo ante las necesidades del cliente. Están tratando de motivarlos para que trabajen como antes.
Lorena Román	Gerente Administrativa	Las crisis más graves son las que logran detener la continuidad del negocio, como son los accidentes del personal.
Paúl Román	Gerente de Recursos Humanos	Desde su perspectiva, la empresa se enfoca únicamente en la seguridad y descuida los aspectos relacionados a la parte emocional y conductual del personal. A parte de esto señala que un problema que existe es la alta rotación laboral por la diferencia de sueldos con la competencia.
EL COCA		
Nombre	Cargo	Extracto
15 de mayo de 2013		
Santiago Carrillo	Superintendente de Workover	Para el ingeniero, una situación crítica para la empresa es el desabastecimiento de materiales y repuestos, puesto que impide que los equipos se puedan usar. Sin embargo, cree que con los nuevos sistemas empleados se puede evitar este tipo de situaciones.
José Ganeta	Supervisor de Seguridad	De acuerdo al Ingeniero Ganeta la alta rotación del personal y los altos niveles de estrés son las mayores vulnerabilidades que tiene la organización. A pesar de esto, la estructura económica y el enfoque en la seguridad la hacen una empresa fuerte en situaciones críticas.
Byron Jiménez	Médico Ocupacional	Desde su perspectiva médica, considera que las capacitaciones en seguridad y primeros auxilios ayudan a que el personal técnico esté preparado ante una eventualidad.
Oswaldo Vallejo	Superintendente Técnico	Los altos niveles de rumor y la informalidad de la comunicación son problemas que se necesitan solucionar rápidamente de acuerdo al Ingeniero Vallejo. Así mismo se debe mejorar el uso del Sistema STOP y de los respaldos de la información.
16 de mayo de 2013		
Carlos Andrade	Superintendente de Operaciones y Ventas	En su experiencia dentro de la organización, considera que ésta está preparada para enfrentar cualquier situación crítica, gracias a las constantes inspecciones, a la fortaleza económica y a la gestión administrativa de las gerencias.
Cristóbal Barbosa	Gerente de Campo	A pesar de tener algunas vulnerabilidades en cuanto al uso del equipo de seguridad personal y al respaldo de la información, la empresa tiene la capacidad de enfrentar y evitar situaciones riesgosas que desestabilicen las operaciones normales.

3.2.4.2.2. Cuestionario

Para la ejecución de la entrevista se utilizó un cuestionario base de 15 preguntas que, de ser necesario, se podían ampliar (ver Anexo 18). Los temas que se trataron fueron:

- Tipos de Crisis
- Crisis pasadas
- Acciones preventivas
- Fases de la crisis

3.2.4.3. Trabajo de campo

El trabajo de investigación se llevó a cabo en tres fases, en las cuales se logró recopilar toda la información prevista.

Los días seis, siete y ocho de mayo del año en curso, se llevaron a cabo las entrevistas y encuestas en las oficinas de Quito. En esta ocasión se aprovechó para observar áreas de trabajo y los sistemas de seguridad presentes.

Del 13 al 16 de mayo, la autora se trasladó a la ciudad de El Coca, donde se realizaron las encuestas y entrevistas respectivas. Se visitó el día 14, el RIG 4 de reacondicionamiento de pozos en el campo Libertador, ubicado en la provincia de Sucumbíos, donde se efectuó encuestas a los operarios. Durante los días en el campo, se realizó un registro fotográfico de las locaciones de trabajo, incluyendo al terreno donde se prevé construir el nuevo campamento de PETROTECH GROUP (ver anexo 18).

Debido a un viaje realizado por el Gerente General, la Gerente Administrativa y el Gerente de Recursos Humanos no fue posible entrevistarlos ni realizar las respectivas encuestas junto con las del resto del personal. La demora se incrementó puesto que a su regreso iniciaron el traslado a una oficina más grande, por lo que tenían sus agendas ocupadas. Finalmente los días 20 y 21 de junio fue posible completar la investigación con la participación de los tres gerentes faltantes.

3.3. Tabulación y análisis de datos

Una vez obtenidos los datos se procedió a su clasificación y digitalización, para lo cual se utilizó la aplicación ROTATOR Analizador OLAP de Estudios® en su versión 9.31 Starter Edition para Windows, descargada gratuitamente de la página web www.rotatorsurvey.com.

Con esta aplicación se tabularon las encuestas y se elaboraron los cuadros necesarios que, posteriormente, se exportaron a Microsoft Excel para su respectiva graficación. Se inició por la determinación del perfil de crisis y del diagrama de crisis para continuar con la evaluación del resto de resultados relevantes.

3.3.1. Perfil de crisis

Para la determinación del perfil de crisis se procedió a determinar los valores de sus cuatro componentes: Tipos, fases, sistemas y stakeholders.

3.3.1.1. Tipos de crisis

Para la tipología de crisis se procedió a dar una valoración a cada tipo de crisis de acuerdo a su grado de probabilidad de ocurrir en PETROTECH GROUP. Mediante un conteo simple de sujetos se obtuvo la cantidad de personas que seleccionaron cada uno de los cinco grados de probabilidad designados.

Se multiplicó la cantidad por el número designado a cada grado de probabilidad (siendo 1 muy improbable y 5 muy probable). Al promediar se obtuvo el factor de probabilidad de cada tipo de crisis y su respectivo valor porcentual. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 1: Valores de probabilidad de los tipos de crisis.

TIPO DE CRISIS	FACTOR DE PROBABILIDAD	PORCENTAJE DE PROBABILIDAD
a) Extorsión	10,07	33,20%
b) Soborno	9,87	32,54%
c) Boicot	9,4	30,99%
d) Pérdida de información	15	49,46%
e) Fallas en el equipo	17,4	57,37%
f) Fallas en las plantas	14,07	46,39%
g) Errores de los operarios	13,93	45,93%

h) Seguridad deficiente	15,6	51,43%
i) Daños medioambientales	13,86	45,70%
j) Accidentes	16,6	54,73%
k) Sabotaje interno	10,2	33,63%
l) Sabotaje externo	10,53	34,72%
m) Secuestro de ejecutivos	9,87	32,54%
n) Acoso sexual	8,13	26,81%
o) Enfermedades ocupacionales	18	59,35%
p) Estrés	20,53	67,69%
q) Daños a la reputación	15,4	50,77%
r) Rumores	16,67	54,96%
s) Moral deficiente del personal	16,13	53,18%

Según estos existen 8 tipos de crisis que tiene más de un 50% de probabilidad de ocurrir en PETROTECH GROUP. Sin embargo, luego de las entrevistas con el personal y de la investigación sobre el área de acción de la empresa, la autora considera que se deben tomar en cuenta dos tipos de crisis más dentro del Plan de crisis como medida de prevención por la seriedad de su impacto. A continuación se detallan los tipos de crisis que son más vulnerables a suceder en PETROTECH GROUP. Las dos últimas, en color rojo, son las que la autora considera necesario prestarles atención:

Tabla 2: Porcentaje de probabilidad de las crisis potenciales.

TIPO DE CRISIS	PORCENTAJE DE PROBABILIDAD
Estrés	67,69%
Enfermedades ocupacionales	59,35%
Fallas en el equipo	57,37%
Rumores	54,96%
Accidentes	54,73%
Moral deficiente del personal	53,18%
Seguridad deficiente	51,43%
Daños a la reputación	50,77%
Daños medioambientales	45,70%
Secuestro de ejecutivos	32,54%

Para saber la preparación de la organización ante estas crisis se utilizaron las respuestas obtenidas en las entrevistas a mandos altos y medios. En este

punto, se consideró hacer una variación del tipo de valoración indicada en el estudio de Ian Mitroff y Christine Pearson (1997, pp. 50), quienes proponen puntuar las crisis para las que se prepara la empresa sobre el total de crisis existentes.

Se consideró que se obtiene un valor más real si la puntuación se hace sobre el número de crisis a los que la empresa es vulnerable en realidad. Este cambio se efectuó considerando que existen varios tipos de crisis que no se aplican a esta organización, como la violación del *copyright*, y al incluirlas afectaría el puntaje total innecesariamente. Con estas consideraciones, presentamos los tipos de crisis para las que la empresa está preparada:

- Enfermedades ocupacionales
- Fallas en el equipo
- Accidentes
- Seguridad deficiente
- Daños mediambientales

La puntuación de los tipos de crisis es de 5 sobre 10, pero para facilidad del análisis se convirtió este número a su equivalente en una escala sobre 7.

Puntuación tipos de crisis = 3,5

Al hablar de preparación ante una crisis se trata de las acciones preventivas emprendidas por la organización para evitar crisis. De acuerdo con esto, se identificó que el 82% del personal encuestado considera que PETROTECH GROUP sí realiza acciones preventivas, mientras que el 18% respondió que no lo hace.

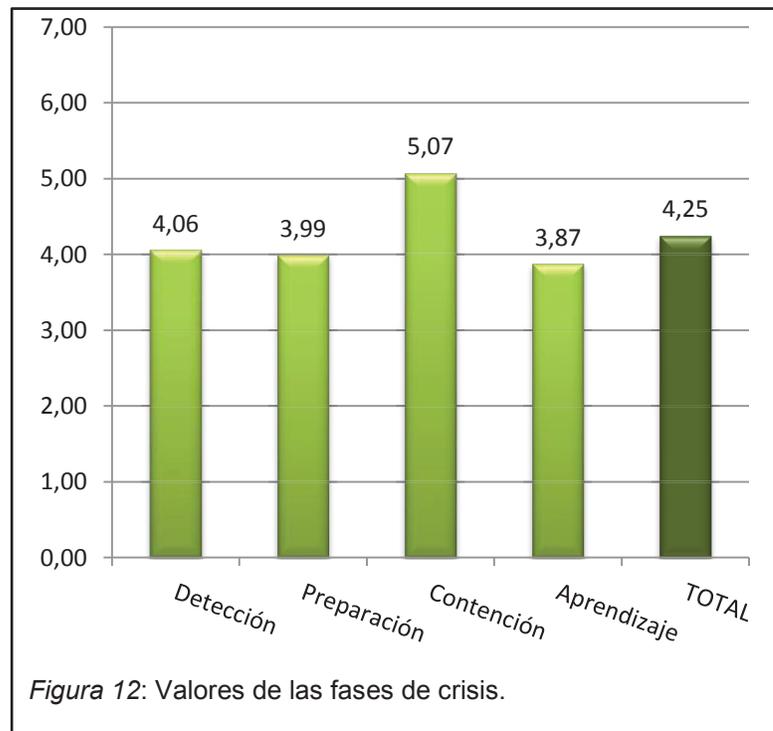


Del total de respuestas positivas, se obtuvieron los porcentajes de aceptación para cada acción preventiva, como se indica en el gráfico:



3.3.1.2 Fases de crisis

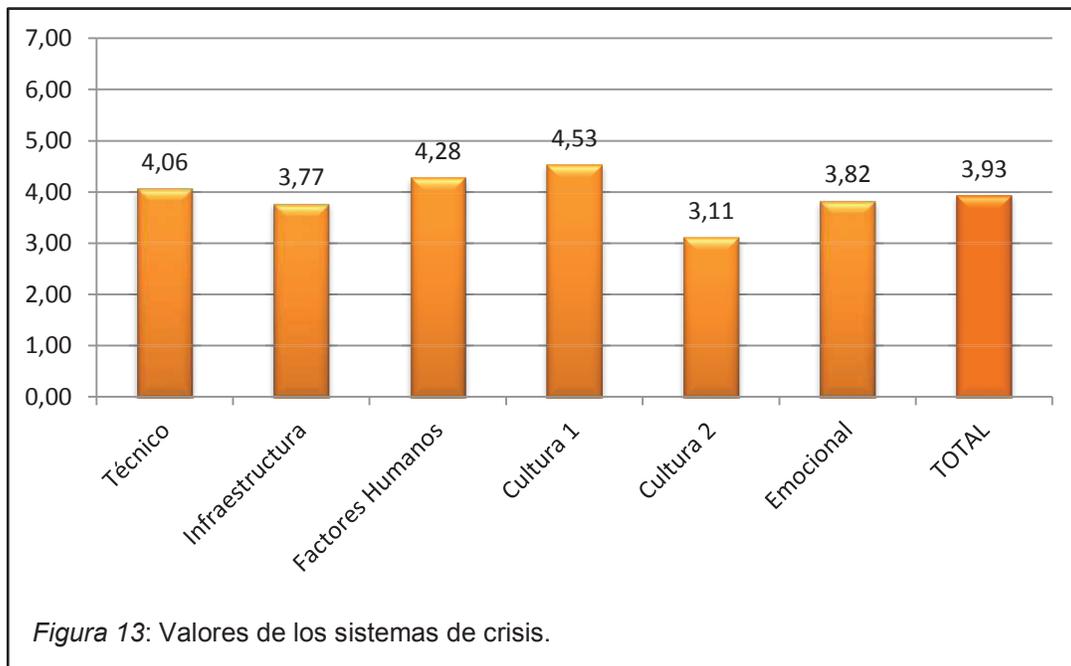
El valor otorgado a las fases de crisis se obtuvo mediante el puntaje promedio de las respuestas para cada fase y su posterior unificación. Se omitió a la fase de recuperación puesto que la empresa no ha sufrido crisis y no ha vivido la experiencia de recuperarse de una. Sin embargo, sí ha pasado por problemas que han debido contener y de los cuales aprender.



Puntuación fases de crisis = 4,25

3.3.1.3. Sistemas de crisis

Al igual que en las fases, el valor de los sistemas de crisis se obtuvo de la unificación de los puntajes promedio de respuestas. El sistema de cultura 2 representa a las preguntas realizadas únicamente a mandos altos y medios, detallados a continuación:



Puntuación sistemas de crisis = 3,93

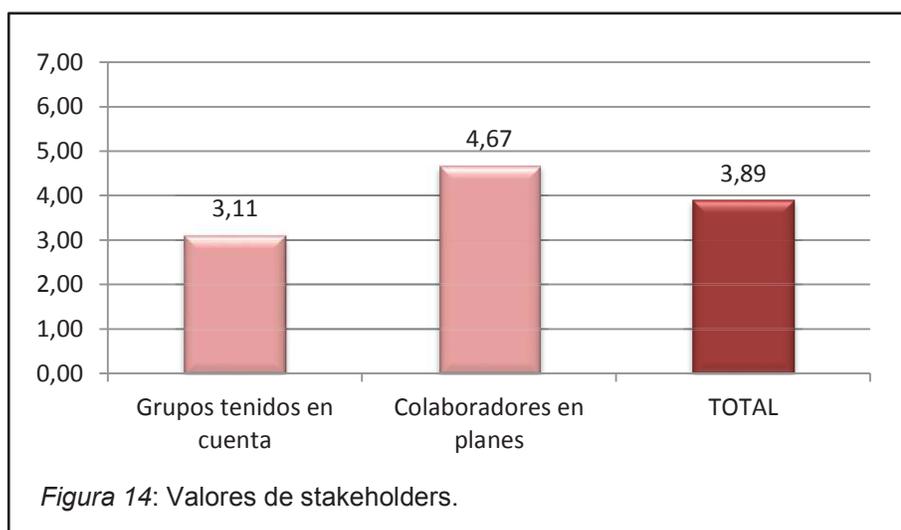
Los resultados demuestran que en cuanto a los sistemas de crisis la empresa tiene una gestión moderada; es decir, que hay puntos en los que se debe mejorar. El puntaje más bajo se encuentra en el Sistema Cultural 2, el cual trata de temas relacionados con la visión de las gerencias sobre la gestión en momentos de crisis. Así mismo el puntaje más alto fue del Sistema Cultural 1, el cual involucra la cultura y actuación de toda la empresa en situaciones problemáticas. El resto de sistemas se mantienen en rangos similares.

3.3.1.4. Stakeholders

El valor designado para los stakeholders se determinó al contabilizar la selección de los públicos de interés tenidos en cuenta en los planes de gestión de crisis y los que colaboran en la elaboración de dichos planes y al promediar ambos valores. Los resultados fueron los siguientes:

Grupos tenidos en cuenta	Colaboradores en planes	TOTAL
4	1	5

Puesto que estos valores se ajustan a una escala sobre 9, se decidió transformarlos a sus equivalentes en una escala sobre 7 que permita mantener una uniformidad entre los resultados que conforman el perfil de crisis.

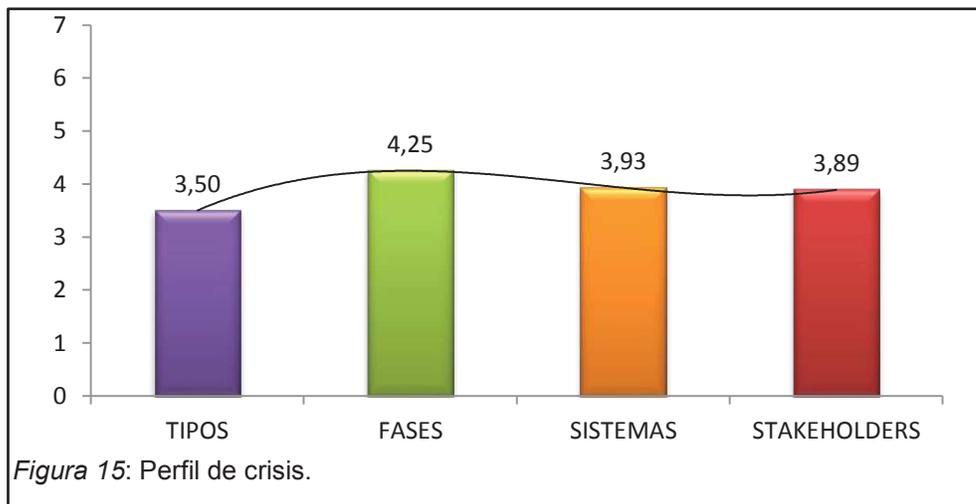


Puntuación stakeholders = 3,89

Según estos resultados hay una deficiencia en los grupos tenidos en cuenta al momento de elaborar los planes de crisis. De acuerdo a esto, son los públicos internos los que tienen menos relevancia en esta planificación.

3.3.1.5. Perfil

Los componentes analizados anteriormente dan paso a la obtención del perfil de crisis que se presenta a continuación:



El perfil obtenido indica que la empresa tiene una moderada preparación ante las crisis, la cual requiere una revisión y unos ajustes adecuados. De acuerdo a esto, el primer punto de atención es la preparación ante los tipos de crisis más vulnerables, para lo cual es necesario priorizar a cada tipo de crisis con un análisis más amplio.

3.3.1.6. Diagrama de crisis

Para la elaboración del diagrama de crisis se analizaron únicamente los 10 tipos de crisis identificados como los que tienen una mayor probabilidad de suceder, de acuerdo al perfil de crisis elaborado anteriormente.

3.3.1.6.1. Valor de impacto de crisis

Para obtener el Valor del Impacto de Crisis (CIV) se dio una calificación en una escala del 0 al 10 a cada tipo de crisis, de acuerdo a las cinco preguntas propuestas por Jaume Fita (1999, pp. 149) para este propósito. Los valores corresponden al análisis planteados por la autora, basado en las entrevistas con el personal gerencia y administrativo y al estudio del medio petrolero. A continuación, se promediaron las respuestas y se obtuvo el CIV de los 10 tipos de crisis, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

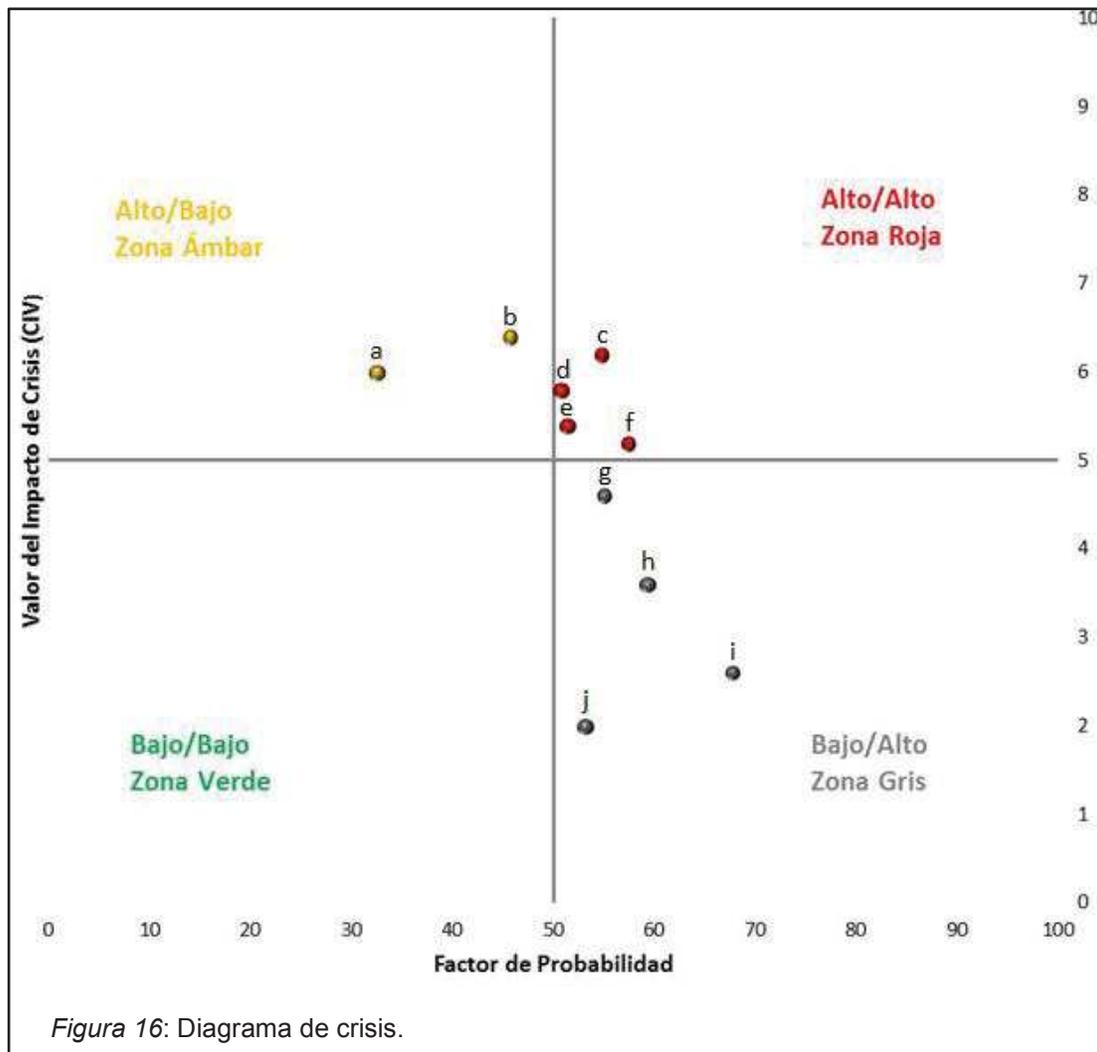
Tabla 3: Valores de Impacto de Crisis (CIV).

	Estrés	Enfermedades ocupacionales	Fallas en el equipo	Rumores	Accidentes	Moral deficiente del personal	Seguridad deficiente	Daños a la reputación	Daños medioambientales	Secuestro de ejecutivos
¿Puede aumentar la crisis en intensidad?	3	5	6	4	7	3	7	6	7	6
¿Puede caer bajo el escrutinio de medios y administraciones públicas?	1	2	2	2	6	0	5	4	8	8
¿Puede interferir en la situación normal del negocio?	5	4	7	3	6	2	5	5	4	7
¿Perturbará la imagen positiva de la organización?	1	3	7	7	7	1	5	8	7	1
¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?	3	4	4	7	5	4	5	6	6	8
CIV TOTAL	2,6	3,6	5,2	4,6	6,2	2	5,4	5,8	6,4	6

3.3.1.6.2. Diagrama

Al cruzar en un plano cartesiano los valores del CIV con el factor de probabilidad, obtenido en el perfil de crisis, se puede ubicar a cada tipo de crisis en el cuadrante que le corresponda.

a. Secuestro de ejecutivos
b. Daños medioambientales
c. Accidentes
d. Daños a la reputación
e. Seguridad deficiente
f. Fallas en el equipo
g. Rumores
h. Enfermedades ocupacionales
i. Estrés
j. Moral deficiente del personal



En base a este diagrama se clasifica a los tipos de crisis por la importancia que tienen y de esta manera, priorizar las actividades a ejecutarse en el plan. De acuerdo a esto, existen cuatro tipos de crisis que tienen una alta probabilidad de ocurrir y a su vez generarían un alto impacto para la empresa. Estas son:

- Accidentes
- Daños a la reputación
- Seguridad Deficiente
- Fallas en el equipo

Los cuatro tipos de crisis están concatenados entre sí, puesto que las fallas en el equipo y la seguridad deficiente pueden provocar los accidentes y esto

afectaría a la reputación y por ende a la contratación de los servicios empresariales.

A su vez, existen cuatro tipos de crisis cuya probabilidad de ocurrencia es alta, pero su impacto en la empresa no es tan grande:

- Rumores
- Enfermedades ocupacionales
- Estrés
- Moral deficiente del personal

Como se puede apreciar estos tipos de crisis son de origen interno y en su mayoría reflejan problemas en el ámbito de Recursos Humanos, es por esto que su impacto no es mayor ya que reflejan situaciones que no tendrían implicaciones externas.

Como se había indicado en la descripción de los tipos de crisis, tanto el secuestro de ejecutivos y los daños al medio ambiente no obtuvieron un grado de probabilidad representativo pero su impacto para la empresa sí resulta importante. En el siguiente apartado se hará un análisis de las tipologías y otros resultados relevantes de la presente investigación.

3.4. Discusión de resultados

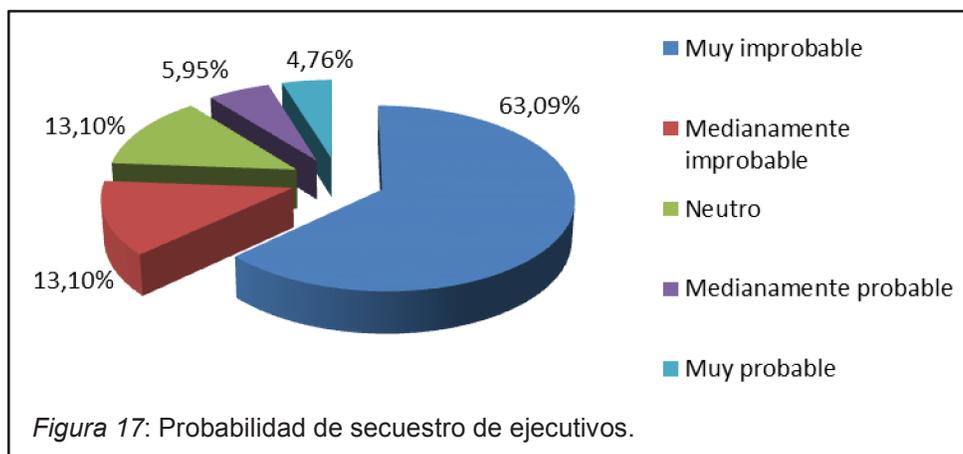
3.4.1. Entorno

Al analizar los tipos de crisis de la empresa, se evidenció primeramente, la poca relevancia que se da al riesgo que corren los ejecutivos de la empresa a ser secuestrados. De acuerdo con el Ing. Pérez, este es un riesgo que afecta en alto grado a los ejecutivos y altos mandos operacionales del medio petrolero, puesto que trabajan en locaciones cercanas a la frontera con Colombia.

Indica que existen grupos criminales que realizan los secuestros de estas personas y las venden a los grupos guerrilleros colombianos, quienes a su vez los retienen hasta obtener la cantidad de rescate exigida.

De acuerdo con el Ingeniero Rafael Navarrete, Gerente Técnico de PETROTECH GROUP, en casos de secuestro los ejecutivos terminan bastante afectados e incluso no vuelven a ser los mismos. En su experiencia en el ámbito petrolero, la mayoría de las veces las personas afectadas deciden deslindarse por completo de las organizaciones lo que podría desembocar en el cierre de las mismas.

Por esta razón, el Ingeniero Luis Román, Presidente de PETROTECH, mencionó que tanto él como el Gerente General, toman varias medidas de seguridad para prevenir cualquier incidente. Sin embargo, esta preocupación que algunas Gerencias expresaron durante las entrevistas no se vio reflejada en las encuestas, lo que resulta preocupante.



Dentro de los tipos de crisis relevantes, se encontró que la falta de pago de las operadoras es considerada un tipo de crisis que está presente continuamente en la empresa. De acuerdo, con el entrevistado Ing. Luis Román es un gran problema que tienen que enfrentar, puesto que tienen que darse modos para pagar a los proveedores y en especial a su personal. El Ing. Carlos Román indica que tienen que recurrir a préstamos constantes para hacerlo y no quedar mal con el pago de salarios.

La Ing. Geovanna Quintero añade que estas demoras en los pagos ya se toman en cuenta al momento de hacer los presupuestos anuales, pero de todas formas incrementan el estrés porque no siempre la planificación resulta

suficiente. El Ing. Carlos Román anota que hasta el momento la deuda es de más de seis meses y aunque se comunican diariamente con la operadora, la burocracia interna de ésta es un gran limitante para mejorar la situación.

Tomando esto en consideración, se puede decir que el tipo de crisis de insolvencia por falta de pago tiene un alto nivel de probabilidad mayor al 50%, dado que es algo que ocurre constantemente y que genera bastantes problemas dentro de la empresa. Dado que este tipo de crisis se descubrió con las entrevistas y no pudo ser parte del estudio cuantitativo no se puede dar un valor exacto, pero podemos asignar un espacio en el diagrama de crisis en el rango de 50% a 100%.

De acuerdo al análisis y a que si el tiempo de mora de la operadora excede a los préstamos, se presenta el análisis CIV de la misma.

Tabla 4: Insolvencia económica.

¿Puede aumentar la crisis en intensidad?	4
¿Puede caer bajo el escrutinio de medios y administraciones públicas?	2
¿Puede interferir en la situación normal del negocio?	5
¿Perturbará la imagen positiva de la organización?	3
¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?	4
CIV TOTAL	3,6

Insolvencia

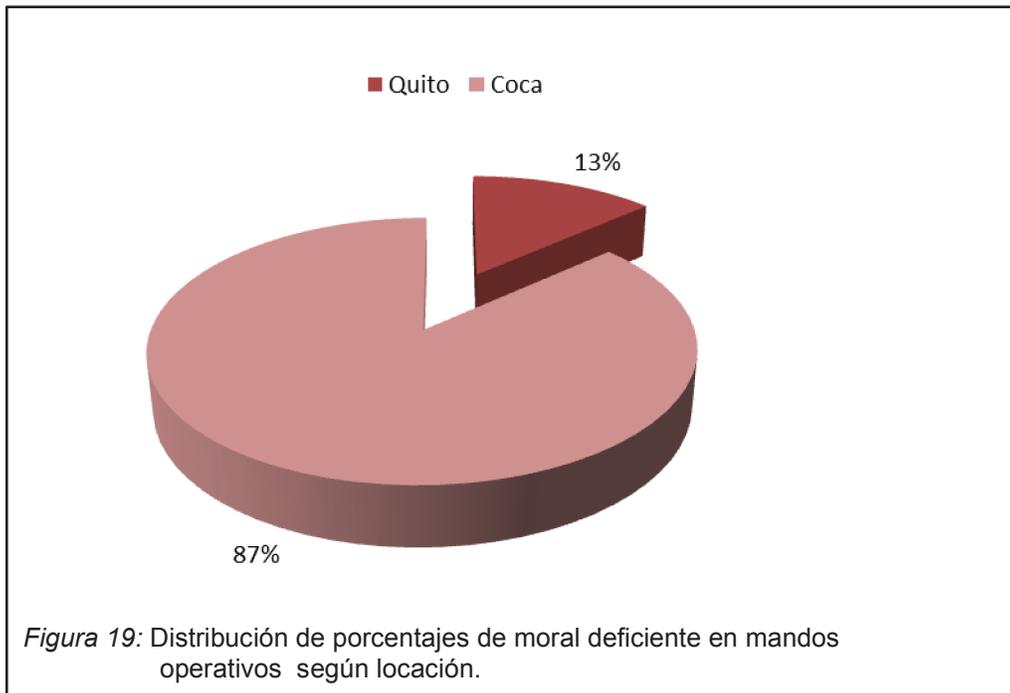
Con esto se puede ubicar a la insolvencia como un tipo de crisis en la sección gris del diagrama de crisis.

3.4.2. Factores internos

Otro resultado que llamó la atención, fue el alto puntaje que se asignó a la baja moral del personal como un tipo de crisis, al punto de ser considerada como una de las crisis con mayor probabilidad de ocurrir. Estas consideraciones fueron más evidentes en los mandos bajos y operativos, como se indica en la figura a continuación:



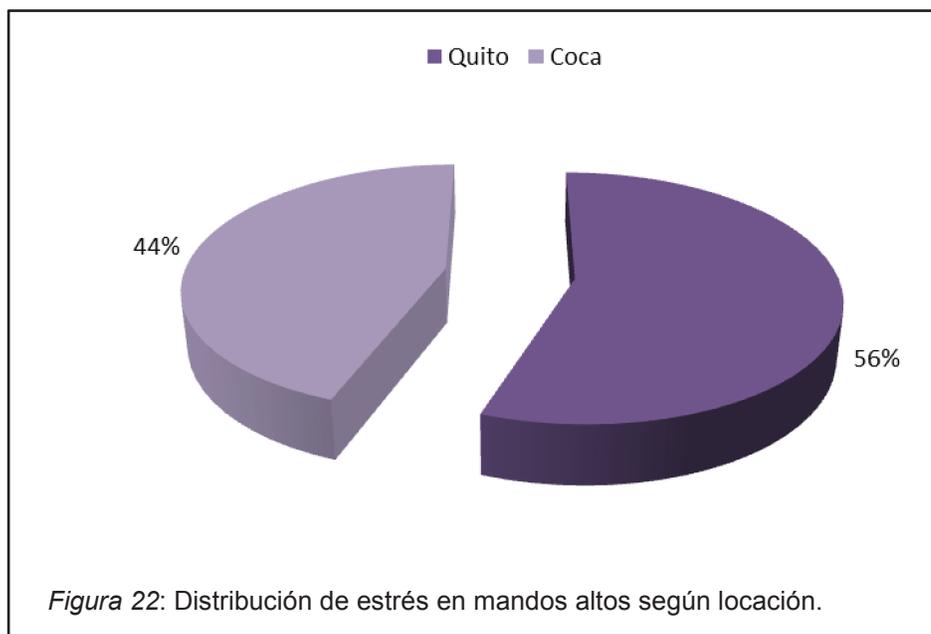
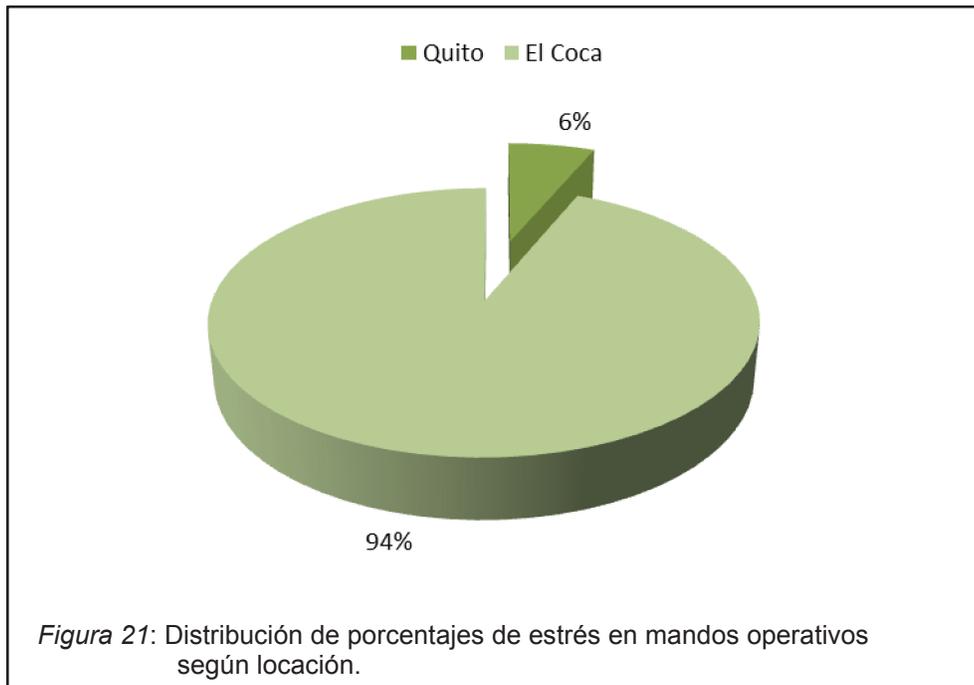
Del total del personal operativo que respondió la pregunta, se identificó que en su mayoría es el personal del campo el que considera a la moral deficiente del personal como una amenaza y crisis de alta probabilidad para la organización.



La crisis con mayor probabilidad de ocurrir de acuerdo a las encuestas es el estrés, el cual tiene un mayor porcentaje entre los mandos operativos como se ve en la figura a continuación.



Al igual que con la moral deficiente, es en el campo donde el personal operativo percibe con mayor intensidad al estrés como una amenaza para su desempeño. Mientras que en los mandos altos ocurre lo contrario, es en Quito donde el estrés se siente más, aunque este incremento no es tan significativo.

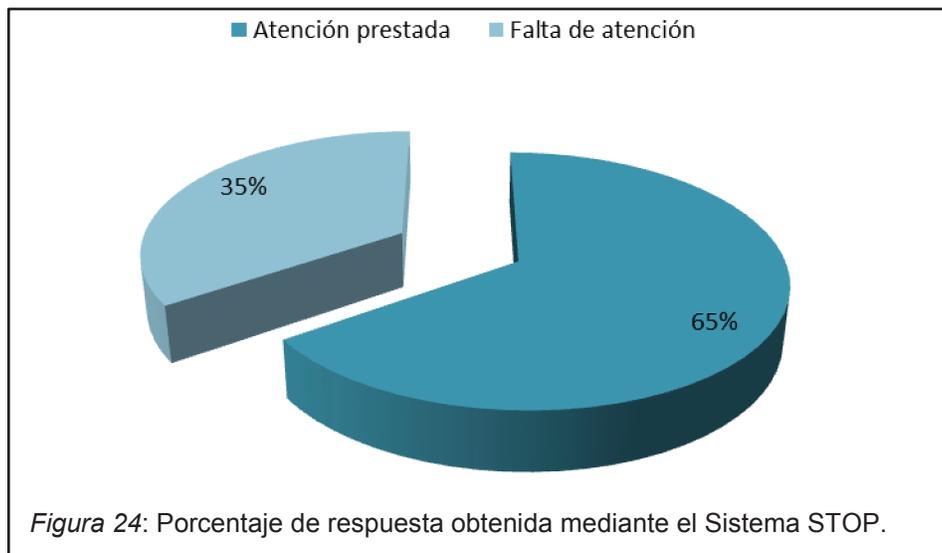


3.4.3. Sistema STOP

De acuerdo con las encuestas, la mayor parte del personal utiliza el sistema STOP, tanto en Quito como en El Coca.



Sin embargo, destaca el que el número disminuya cuando se trata de la respuesta o reacción dada por la empresa a la observación emitida a través de este Sistema. Los datos demuestran que, aunque no es la mayoría, un alto porcentaje del personal no está conforme con la atención prestada a sus sugerencias.



De acuerdo con el Ingeniero Oswaldo Vallejo, Superintendente Técnico, esto se debe a que el Sistema no está bien utilizado a pesar de ser un buen método de alerta. Indica que para muchos el llenar las tarjetas es un acto de obligación y no una contribución a la seguridad. La razón para esto podría ser la falta de capacitación en el tema. Sin embargo, la obligatoriedad tuvo un porcentaje muy bajo dentro de las razones de uso del Sistema, a diferencia del prevenir accidentes.



Para el Ing. Paulo Villamarín, Superintendente de Reacondicionamiento de Pozos para Paradaris Service, es evidente la falta de uso del Sistema STOP, puesto que existen deficiencias en ciertos parámetros de seguridad relacionados al equipo de protección personal que se podrían corregir con el buen uso de este sistema.

3.4.4. Seguridad

Por los requerimientos de las certificaciones que la empresa posee la seguridad es el aspecto que más se toma en cuenta dentro de la organización. Durante la observación se identificó que se dan constantes capacitaciones sobre temas de seguridad al personal operativo del campo. Éstas se llevan a cabo los martes y jueves antes que cambien los turnos.



Figura 26: Capacitación en tipos de riesgos al personal operativo.

También se evidenció la existencia de señalética que recuerda el uso del Equipo de Protección Personal (EPP) e indica las zonas de riesgo. Sin embargo, no existe una campaña clara de seguridad. Fue notoria la importancia que se da a que los operarios usen el EPP, sin embargo las jefaturas y los supervisores del campo no siguen la regla. De acuerdo al Ingeniero Oswaldo Vallejo, Superintendente Técnico, los mandos medios son negligentes al uso del equipo lo que dificulta que puedan exigir a los operarios.

El Ingeniero Cristóbal Barbosa, Gerente de Campo, reafirma esto, pero indica que pretende cambiar la situación e incentivar el uso del EPP con el ejemplo.



Figuras 27 y 28: Indicaciones de uso del EPP y del paso cebra. Uso inadecuado de EPP por parte de un miembro del personal.

Otro problema detectado es, a pesar que existen simulacros sobre aspectos técnicos y de seguridad técnica para el personal de campo, no se toma en cuenta situaciones que puedan requerir una evacuación. Esto fue notorio al momento que el Ing. Barbosa accionó la alarma de emergencia sin notificar a nadie.

El personal no sabía qué sonaba y por ende no tenían idea de cómo reaccionar. Al ver que el Ing. Barbosa se dirigía afuera del campamento el personal le siguió, sin prisa, sin estar alertas y sin saber a dónde iban. No tenían idea de la ubicación del punto de encuentro, en particular porque el letrero no es muy visible y porque no se les ha dado la indicación respectiva.



Figura 29: Simulacro de evacuación del personal.



Figuras 30 y 31: Letrero y ubicación del punto de encuentro.

Durante las entrevistas surgió el tema de la alta rotación del personal operativo de la empresa. De acuerdo con el Ingeniero José Ganeta, Supervisor de Seguridad, estos niveles tan altos de rotación hacen que se pierda tiempo, pues la empresa invierte en la capacitación de los operarios y cuando se van deben iniciar el proceso nuevamente.

Indica que muchas veces se quedan días o semanas y que el mayor factor de salida de la organización es la remuneración que les ofrecen en empresas multinacionales contra quienes compite PETROTECH GROUP.

El Señor Paúl Román, Gerente de Recursos Humanos, añade que PETROTECH GROUP se ha posicionado como una “buena escuela” para los operarios, razón por la que las empresas mencionadas buscan a gente que se haya capacitado en la organización.

3.4.5. Infraestructura

En cuanto a la infraestructura se observó que, debido al gran crecimiento que ha tenido la organización, el campamento de El Coca insuficiente en espacio para todo el personal. En las oficinas hay demasiadas personas y en los talleres y demás espacios hay demasiada maquinaria que incluso tapa letreros de seguridad o está sobre los caminos de seguridad del lugar.



Figuras 32 y 33: Equipo y materiales cubriendo letreros y caminos de seguridad en el campamento.

Por esto y tomando en cuenta la nueva disposición que indica que los campamentos y talleres deben ubicarse a las afueras de la ciudad de El Coca, se procedió a la compra de un terreno más amplio para poder construir un nuevo campamento.

El problema con esta nueva ubicación dice Carlos Andrade, Superintendente de operaciones y ventas, es que está al frente de una fábrica extractora de palma, que genera una gran contaminación ambiental. Para esto se han

enviado notificaciones y solicitudes al Ministerio de Ambiente y se está a la espera de las respectivas acciones.

3.4.6. Comunicación

En relación a la comunicación se encontró que ésta continúa siendo muy informal y desestructurada, a pesar de las recomendaciones realizadas por la autora en el análisis de riesgos elaborado en el año 2009.

Uno de los mayores problemas encontrados, es la ausencia de una marca real. A pesar que la empresa sí tomó en cuenta la recomendación previa de la autora de utilizar únicamente el nombre de PETROTECH GROUP, mantuvo esta decisión únicamente en ciertos niveles como la señalética de las oficinas de Quito.

Sin embargo todavía se encuentran documentos y señalética con el nombre GRUPO PETROTECH y con el logo antiguo. La papelería empresarial no es uniforme, al punto que tarjetas nuevas utilizan el primer logo del Grupo, mientras que otras utilizan el actual.

De acuerdo con Miguel Palomeque, Company Man de Halliburton, en el medio externo se la conoce únicamente como PETROTECH o como familia Román y no se toman en cuenta los nombres de las otras empresas que pertenecen al grupo. Esto lo ratifica el Ing. Vallejo, quien añade que la identidad de la empresa no existe y que para el personal se puede utilizar el nombre GRUPO PETROTECH o PETROTECH GROUP, pues consideran que es lo mismo y que es correcto traducirlo.

En cuanto a la comunicación interna, ésta es muy informal lo que da paso a la existencia de muchos rumores (Quintero, 2013). Esto lo confirma el Ing. Vallejo quien considera que solo existe una comunicación descendente y que se debería fomentar la comunicación transversal y transparente.

3.4.7. Conclusiones de la investigación

Tema	Idea Fuerte	Directriz para el Plan
Tipología	Hay demoras en los pagos por parte de las operadoras estatales.	Acciones de Relaciones Públicas para agilizar los pagos.
	Los niveles medios y bajos no ven como un riesgo al secuestro de ejecutivos.	Mejoras en los programas de seguridad.
	Alto porcentaje de moral deficiente del personal como un tipo de crisis.	Investigación y capacitación conjunta con Recursos Humanos.
	Alto porcentaje de estrés laboral y de rotación del personal.	Trabajo con Recursos Humanos para motivar al personal.
Acciones preventivas	No existe un plan de crisis ni un comité. El enfoque se centra en la seguridad.	Elaboración del plan de crisis y designación del comité.
	El Sistema STOP no se utiliza adecuadamente.	Capacitación y motivación al uso del Sistema STOP.
	Deficiencia en seguridad y uso del EPP.	Elaboración de una estrategia de capacitación en seguridad con la ayuda de una campaña.
		Instauración de simulacros de emergencia y crisis.
Comunicación	No existe una marca unificada.	Elaboración de material corporativo nuevo que sea coherente con la identidad de marca.
	La reputación de la empresa y sus gerencias es buena en el medio.	Utilizar el buen nombre para generar estrategias efectivas de Relaciones Públicas para ofrecer los servicios y acercarse al cliente.

CAPÍTULO IV

PLAN DE GESTIÓN DE CRISIS

4.1. Uso del Plan de crisis

El presente Plan de crisis se manejará utilizando los colores del diagrama de crisis de la investigación, en el que se identificaron 11 tipos de crisis a las cuales PETROTECH GROUP es más vulnerable. Se las clasificó en tres grupos de acuerdo a su impacto y probabilidad de suceder.

El Plan se diseñó de tal manera, que se separaron las acciones específicas para los tres grupos de crisis para identificarlas por los códigos de color respectivos y agilizar el seguimiento de las acciones respectivas para cada grupo. Las secciones sin color indican actividades generales para todas las tipologías. Las acciones mediáticas se limitan a los tipos rojo y ámbar, puesto que su impacto es externo a la organización.

Tabla 5: Tipos de crisis identificados en la empresa PETROTECH GROUP.

IDENTIFICACIÓN		TIPOLOGÍA	SECCIONES		
			7. Perfil de Crisis	8. Guía de Acción	9. Gestión Mediática
ROJO	Alto impacto – Alta probabilidad	Accidentes	•	•	•
		Daños a la reputación	•	•	•
		Seguridad deficiente	•	•	
		Fallas en el equipo	•	•	•
ÁMBAR	Alto impacto – Baja probabilidad	Secuestro de ejecutivos	•	•	•
		Daños medioambientales	•	•	•
GRIS	Bajo impacto – Alta probabilidad	Rumores	•	•	
		Enfermedades ocupacionales	•	•	
		Estrés	•	•	
		Moral deficiente del personal	•	•	
		Insolvencia económica	•	•	

4.2. Justificación del Plan de crisis

Al ser una empresa de servicios petroleros, PETROTECH GROUP, está directamente expuesta a una variedad de factores tanto internos como externos que podrían desencadenar una crisis. Es por ello, que resulta inminente que tengan un buen entendimiento de su entorno y de los efectos que éste tiene sobre la organización. Con el objetivo de reconocer signos de alerta previos a una crisis. Así mismo, de ocurrir una crisis, se pretende que la organización tenga las herramientas necesarias para enfrentarla satisfactoriamente sin que ésta se convierta en un problema más grande y que afecte de manera permanente a la reputación empresarial.

En el año 2009, se llevó a cabo una auditoría de riesgos, compuesta por tres fases, que determinaron las posibles crisis a las que la empresa estaba expuesta. En la primera fase del estudio, se realizó la observación de las oficinas que tiene la organización, a fin de conocer su estructura y vulnerabilidad ante eventos críticos. En la segunda fase, se realizaron entrevistas a profundidad a ocho miembros de la organización, tanto al personal administrativo de las oficinas de Quito como al personal operativo del campamento de El Coca, para conocer las situaciones de riesgo a las que se enfrenta la empresa. Finalmente, en la tercera fase se hicieron entrevistas a profundidad a seis miembros del personal administrativo para determinar el grado de preparación de PETROTECH ante los posibles riesgos a los que está expuesta.

Dado que la organización ha crecido y reestructurado, se considera necesario ampliar la información obtenida en el estudio inicial y actualizarla para obtener un perfil de crisis por lo que proponemos el Plan de Comunicación de Gestión de Crisis, con el fin de visualizar potenciales escenarios de crisis en la Empresa ante sus clientes antiguos, actuales y potenciales.

4.3. Objetivos del Plan de crisis

4.3.1. Objetivo general

Determinar las prácticas de gestión de crisis adecuadas para que los miembros de PETROTECH GROUP puedan anticipar y solventar diferentes situaciones que amenacen la continuidad del negocio.

4.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la tipología de crisis potenciales para PETROTECH GROUP y clasificarlas de acuerdo a su impacto.
- Establecer las políticas y guía de acción adecuadas para cada tipo de crisis, para que puedan ser aplicadas por los miembros de la organización.
- Determinar actividades preventivas que contengan a las situaciones de riesgo y eviten que se conviertan en crisis.

4.4. Análisis FODA de PETROTECH GROUP

Fortalezas

- La organización tiene una gran trayectoria y una buena reputación entre sus clientes.
- Ofrece servicios diversificados, lo que no la hace dependiente.
- La empresa da una gran prioridad a la seguridad de sus trabajadores y de sus operaciones.

Oportunidades

- Existe una amplia demanda de los servicios que la organización ofrece.
- Los clientes confían en la empresa y la recomiendan a sus conocidos.
- Por sus características puede ampliar más sus servicios en Colombia, donde hay menos trabas para las operaciones.

Debilidades

- La empresa ha crecido en tamaño pero no en estructura.
- Actualmente tienen un solo taladro en Ecuador.
- Existe una gran rotación del personal.

Amenazas

- Su mayor cliente no es buen pagador.
- Su competencia es amplia y puede ofrecer mayores beneficios tanto para clientes como para trabajadores.
- Existen trabas y limitaciones para las empresas del sector petrolero en el Ecuador.

4.5. Políticas de crisis

- PETROTECH GROUP impulsará políticas de prevención entre sus colaboradores, tomando en cuenta las situaciones críticas a las que es más vulnerable.
- Todo el personal de PETROTECH GROUP se comprometerá al cumplimiento de los procesos establecidos en este Plan de Crisis en las situaciones que así lo ameriten.
- PETROTECH GROUP destinará los recursos necesarios para prevenir y enfrentar las crisis empresariales que se presentasen.
- PETROTECH GROUP se comprometerá a mantener un estado de transparencia informativa de ocurrir una crisis.
- PETROTECH GROUP capacitará a todo su personal sobre el que cada uno desempeñará en momentos de crisis.
- PETROTECH GROUP proveerá al personal de la información de contacto de los miembros del comité de crisis.

- PETROTECH GROUP llevará a cabo simulacros de gestión de crisis periódicamente.
- PETROTECH GROUP mantendrá una comunicación abierta y constante con los grupos de interés afectados en los momentos de crisis.

4.6. Equipo de contingencia

4.6.1. Comité de crisis

El Comité de crisis de la organización se conformará por personas representativas de la organización quienes se encargarán de gestionar la crisis para evitar que llegue a afectar a la continuidad del negocio. Cada miembro del Comité cumplirá con un rol específico que no necesariamente tendrá relación con su cargo dentro de la organización.

4.6.2. Objetivos del Comité de crisis

- Mantener una imagen de credibilidad y confianza con los públicos.
- Convertirse en la primera fuente de información oficial y constante.
- Seguir los pasos destacados en el Plan de crisis para gestionar cualquier conflicto.
- Capacitar a los miembros de la empresa para que puedan enfrentar una crisis.

4.6.3. Miembros

4.6.3.1. Fijos

Existen ciertos miembros que serán constantes dentro del Comité, sin importar el tipo de crisis, por sus responsabilidades dentro de la empresa. Estos son:

Tabla 6: Miembros fijo que integrarán el Comité de crisis.

Nombre	Cargo	Rol específico
Ing. Carlos Román Lazo	Gerente General	Presidente del comité y Vocero suplente.
Ing. Luis Román Lazo	Presidente	Vocero oficial.

Ing. Rafael Navarrete	Gerente Técnico	Especialista Técnico.
Ing. Marco Santos	Supervisor HES & Ingeniero de Yacimientos y Ventas Técnicas	Especialista de Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional.
Ing. Cristóbal Barbosa	Gerente de Campo	Vocero en el Campo
Lcda. Lorena Román	Gerente Administrativa Financiera	Especialista Administrativa para elaboración de actas y lazo con especialista en comunicación.

4.6.3.2. Ocasionales

Los miembros ocasionales son las personas especialistas de ciertas áreas de la organización que estarán presentes de ser afectada su área en particular. De ser una crisis seria, se puede solicitar la presencia de la Srta. Dunia Enderica, quien se encargará de la redacción de actas, atención telefónica y otras actividades administrativas necesarias.

4.6.3.3. De soporte

Los miembros de soporte son personas que pueden dar su asesoría para mejorar la situación en temas en los que la organización no tenga conocimiento. Dentro de este grupo constan:

- Consejero Legal
- Consultora en Comunicación y Relaciones Públicas
- Representante de la Aseguradora

4.7. Vocero

El vocero es la única persona autorizada para dar declaraciones en nombre de la organización en casos de emergencia. De no estar presente el presidente del comité de crisis será él, el responsable de esta función. Dado que la mayor parte de las operaciones de la organización se llevan a cabo en el campo, el Gerente de Campo se desempeñará como vocero en las locaciones hasta que el vocero oficial pueda presentarse en el lugar.

La selección del Ingeniero Luis Román como Vocero Oficial se la hizo basada en que al ser el Presidente de PETROTECH GROUP, está al tanto de lo que pasa en la empresa y conoce su funcionamiento.

Por otro lado, se consideró que es una persona con experiencia en el manejo de los medios de comunicación y es conocido entre estos, puesto que por varios años fue una figura pública. Por esto, es una persona que tiene facilidad para hablar en público y maneja un tono de voz alto y entonado que denota firmeza. Además, maneja adecuadamente el lenguaje no verbal puesto que gesticula al hablar, proyecta empatía y es carismático.

Para situaciones críticas que no involucren a los medios de comunicación y por lo tanto no requieran declaraciones el Presidente del Comité podrá actuar como vocero, puesto que los clientes y proveedores tienen una buena relación con él y es la persona con quien querrán tratar de suscitarse un problema.

4.7.1. Responsabilidades del vocero

- Ser la voz de la organización ante sus públicos durante situaciones críticas.
- Formar vínculos con los públicos de interés para solucionar la situación crítica de la mejor manera.
- Estar a disposición de la organización cuando necesite dar declaraciones.
- Mantener una actitud receptiva ante las preguntas y declaraciones sobre lo sucedido.

4.7.2. Restricciones del vocero

- Dar declaraciones no autorizadas por el Comité de crisis.
- Permitir que una persona no capacitada o autorizada por el Comité de crisis dé declaraciones en su nombre.
- Negarse a dar declaraciones ante los medios.
- Tener una actitud desafiante ante sus públicos.
- Dar declaraciones falsas con la intención de “minimizar” el daño.
- Dar declaraciones “off the record” a algún periodista.

- Proveer de información privilegiada a los públicos, sin el consentimiento del comité de crisis.
- Responder a preguntas cuya respuesta no conoce para salir del paso.

4.8. Activación del Comité de crisis

- a) Se detecta la señal de crisis y se comunica al presidente del Comité.
- b) El presidente ubica al resto de miembros y activa el Comité de crisis.
- c) La delegada de actas se encarga de reservar el salón del hotel para que éste esté listo para la reunión.
- d) Se reúne el Comité en el centro de operaciones establecido.
- e) El Comité analiza el impacto de la crisis en conjunto con los involucrados.
- f) De acuerdo con el tipo de crisis, se pide la presencia de:
 - a. Asesor legal
 - b. Ejecutivo de la aseguradora
 - c. Experto en el tipo de crisis
 - d. Consultora de comunicación

4.9. Centro de Operaciones

La oficina de PETROTECH GROUP no es el lugar apropiado para ser el centro de operaciones en momento de crisis, porque el resto del personal trabaja ahí y habría demasiadas interrupciones durante las reuniones. Además, la oficina tiene problemas de receptividad de teléfonos celulares y en momentos de crisis es esencial estar conectado por esta vía.

Con estas consideraciones se sugiere que, de existir una crisis, el Comité se traslade al Hotel Four Points Sheraton ubicado en la Avenida Naciones Unidas y Avenida República de El Salvador, a cinco minutos de la oficina principal. De ser una crisis que no requiera de una locación especial o que se pueda manejar rápidamente, se podrá utilizar la oficina de la institución.

4.9.1. Equipo necesario

En el hotel se deberá pedir un salón privado, el cual debe contar con ciertos elementos, los cuales de no poder proporcionar el hotel deberán ser llevados

por el Comité. Para esto la empresa debería tener un lugar específico de fácil ubicación, donde tengan este equipo listo para ser transportado.

Tabla 7: Equipos necesarios para las sesiones del Comité de crisis.

Equipamiento necesario	
- Computadoras habilitadas con Internet y Skype	-Pizarra con marcadores
- Fax / Impresoras	- Pilas en diferentes tamaños
- Scanner / Copiadoras	- Cargadores y baterías para: cámaras, celulares, etc
-Teléfonos habilitados para llamadas regionales, internacionales y a celulares	- Extensiones y transformadores de corriente
- Televisor con grabadora	- Memorias flash
- Cámaras web	- Tarjetas de memoria
- Cámaras de fotos y de video	- CDs y DVDs
- Radios	- Punteros ópticos
- Grabadora de voz	- Plan de Crisis y documentos empresariales en versión digital.
- Papel bond A4	

4.10. Perfil de crisis

Existen 11 tipos de crisis a los cuales la empresa es más vulnerable, éstos están divididos en tres grupos de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Tabla 8: Tipos de crisis encontrados en la empresa PETROTECH GROUP

Alto impacto – Alta probabilidad	Accidentes
	Daños a la reputación
	Seguridad deficiente
	Fallas en el equipo
Alto impacto – Baja probabilidad	Secuestro de ejecutivos
	Daños medioambientales
Bajo impacto – Alta probabilidad	Rumores
	Enfermedades ocupacionales
	Estrés
	Moral deficiente del personal
	Insolvencia económica

Los análisis y actividades específicas para cada grupo se detallan a continuación siguiendo la línea de colores para cada grupo.

4.10.1. Prioridad roja: Alto impacto – Alta probabilidad

4.10.1.1. Accidentes

Al operar un equipo, que no estaba bien sujetado, éste cae sobre un operario y le amputa un brazo.



4.10.1.2. Daños a la reputación

Una empresa de servicios petroleros, competidores de PETROTECH GROUP, hacen difamaciones públicas sobre la Empresa. Dicen que los equipos de bombeo no pertenecen a la marca que se ofrece. Además, dicen que son de mala calidad, ya que al usarlos se dañaron y detuvieron una operación.



4.10.1.3. Seguridad deficiente

Por desconocimiento un personal operativo no hace caso de los protocolos de seguridad al momento de sacar un vehículo del campamento. La persona

encargada de revisar no prestó atención y autorizó la salida del vehículo, el cual no estaba en buenas condiciones mecánicas y dio paso a un accidente en la vía.



4.10.1.4. Fallas en el equipo

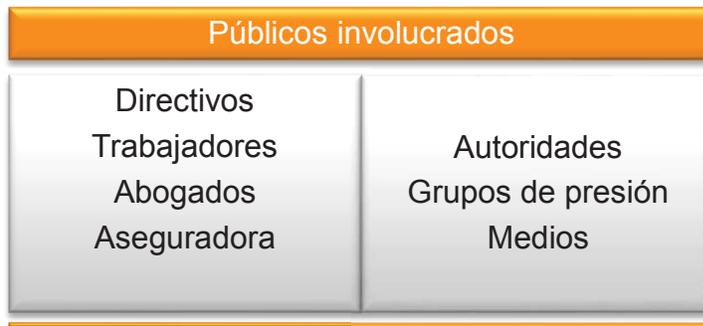
La memoria de una unidad PTL vino descalibrada de fábrica y no almacenó la información del pozo. El cliente se molesta por la pérdida de producción del pozo y por tener que repetir la operación.



4.10.2. Prioridad ámbar: Alto impacto – Baja probabilidad

4.10.2.1. Secuestro de ejecutivos

El Gerente General es secuestrado por miembros de la guerrilla de las FARC mientras se dirigía a su trabajo. La guerrilla se contacta con la empresa y pide un rescate de un millón de dólares por la vida del Gerente.



4.10.2.2. Daños medioambientales

Un tanquero cargado de diesel fue rozado por una plataforma en el Coca. La plataforma cortó al tanquero y el diesel se derramó y contaminó áreas residenciales de la localidad.



4.10.3. Prioridad gris: Bajo impacto – Alta probabilidad

4.10.3.1. Rumores

Dado el traslado de algunas operaciones de PETROTECH GROUP a Colombia, se corre el rumor del cierre total de la organización en Ecuador y el personal, asustado, renuncia masivamente.



4.10.3.2. Enfermedades ocupacionales

Un cuñero sufre una lesión grave en su espalda y cuello debido a la postura y a los movimientos repetitivos que debe realizar en su trabajo. Esto implica hospitalización y la posibilidad de no poder desempeñarse en las mismas funciones.



4.10.3.3. Estrés

Debido a demasiada carga laboral y muchas exigencias de sus superiores, un supervisor comete un error grave en su trabajo y se comprometen las operaciones. Ante esto y por la presión el supervisor tiene un colapso nervioso.



4.10.3.4. Moral deficiente del personal

Un técnico se entera que el encargado de la bodega de repuestos está vendiendo las piezas a alguien de la comunidad. Éste chantajea, diciéndole que le dé un porcentaje de sus ventas o lo va a denunciar.



4.10.3.5. Insolvencia económica

El mayor cliente de PETROTECH GROUP lleva más de nueve meses sin pagar por los servicios requeridos. Se agota el dinero de reserva de la empresa y no pueden pagar a tiempo a sus colaboradores ni proveedores.



4.11. Guía de acción en caso de emergencia

4.11.1. Guía rápida

- Se activa el Comité de crisis
- Se desarrolla la estrategia comunicacional de acuerdo con el tipo de crisis.
- Se reúne a los empleados y se les comunica lo sucedido.
- Se indica al personal de la empresa que si algún medio de comunicación les contacta, le remitan al número de la encargada de medios. Los trabajadores deben abstenerse de dar comentarios.
- Se inician los procesos de investigación necesarios, para lo cual hay que tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- i. ¿Esta crisis es consecuencia de una anterior?
 - ii. ¿Se debe a una acción provocada?
 - iii. ¿Provocada por agentes internos? ¿Por qué?
 - iv. ¿Provocada por agentes externos? ¿Por qué?
 - v. ¿Podría desembocar en una crisis peor?
- Se contacta a los públicos externos implicados explicándoles la situación, según la crisis (autoridades, clientes, proveedores, etc).

4.11.2. Tipología roja

Esta tipología se relaciona con públicos externos como clientes, proveedores y autoridades. A pesar de su connotación externa es poco probable que los medios de comunicación estén involucrados.

4.11.2.1. Durante la Crisis

Tabla 9: Qué hacer durante una crisis, según la tipología roja.

Estrategia	Tácticas	Mensaje	Responsables
Fortalecer los lazos con los públicos afectados por la crisis	- Reunión inmediata con los públicos afectados para evaluar la situación.	Tomamos la responsabilidad necesaria y estamos evaluando la situación para encontrar la mejor solución para todos.	Gerente General y vocero.
	- Investigación inmediata de lo sucedido para llegar al origen del problema.		
	- Reuniones de trabajo en equipo con públicos afectados y equipo de crisis.		
	- Envío de información sobre la situación a los públicos que la requieran, adjuntando la documentación de respaldo necesaria.		Vocero, Especialista Administrativa

4.11.2.2. Después de la crisis

Tabla 10: Qué hacer después una crisis, según la tipología roja.

Estrategia	Tácticas	Mensaje	Responsables
Recuperar la confianza en los procedimientos y estándares por parte de los públicos afectados.	- Participación de los públicos afectados en la revisión de los estándares de seguridad.	Esta situación nos ha llevado a revisar nuestras políticas de trabajo y seguridad y estamos trabajando para mejorarlas e incrementar los niveles de seguridad de nuestros servicios.	Gerente General y vocero.
	- Socialización de las acciones a tomarse para evitar situaciones similares.		
	- Indemnización de los daños a los públicos de interés afectados.		

4.11.3. Tipología ámbar

Estas situaciones por su alto impacto interno y externo tendrán propensión a llamar la atención de los medios de comunicación, por lo que será el vocero de la empresa el único responsable de dar las declaraciones.

4.11.3.1. Durante la crisis

Tabla 11: Qué hacer durante una crisis, según la tipología ámbar.

Estrategia	Tácticas	Mensaje	Responsables
Apertura y difusión de la información.	- Iniciar las conversaciones con las autoridades respectivas.	Vamos a investigar lo sucedido y hasta encontrar una respuesta nos haremos responsables y trabajaremos por la pronta solución al problema.	Comité de Crisis.
	- Comenzar reuniones con especialistas en el tema para encontrar soluciones.		
	- Iniciar los procesos de remediación necesarios.		
	- Envío de boletín de		Especialista en

	prensa a medios de comunicación.		Comunicación
	- Organización de rueda de prensa, si la situación toma un carácter demasiado público.		Especialista en Comunicación y Vocero.

4.11.3.2. Después de la crisis

Tabla 12: Qué hacer después una crisis, según la tipología ámbar.

Estrategia	Tácticas	Mensaje	Responsables
Reestablecer el orden regular de los sucesos y mantener un estado de calma.	- Revisión de los estándares de seguridad.	Ahora que todo ha vuelto a la normalidad la empresa se compromete a mejorar sus sistemas y a trabajar en conjunto con otras organizaciones para evitar que vuelvan a ocurrir situaciones emergentes.	Comité de crisis.
	- Socialización interna y externa de las acciones a tomarse para evitar situaciones similares.		
	- Apoyo necesario a personas o grupos afectados.		Especialista en Comunicación
	- Envío de Comunicado a los medios de comunicación con los resultados de las acciones tomadas para resolver la situación.		
- Agradecimiento público a instituciones y personas que apoyaron en la resolución de la situación.	Vocero		

4.11.4. Tipología gris

Estos tipos de crisis tienen un origen interno por lo que, es poco probable que los medios de comunicación o los clientes se lleguen a involucrar. Por esto será el Gerente General y si así lo dispone el Gerente de Recursos Humanos quienes traten estas situaciones.

4.11.4.1. Durante la crisis

Tabla 13: Qué hacer durante una crisis, según la tipología gris.

Estrategia	Tácticas	Mensaje	Responsables
Demostrar el interés de la organización en la situación suscitada.	- Traslado del Gerente General al lugar requerido para analizar la situación.	Nos interesa y haremos lo necesario para que nuestros colaboradores trabajen en las mejores condiciones posibles.	Gerente General y vocero de Campo.
	- Reunión con los involucrados para determinar las causas de la situación.		
	- Comunicar lo sucedido al resto del personal para evitar rumores.		
	- Iniciar la investigación pertinente para determinar el origen del problema.		
	- Utilizar el servicio de especialistas de la salud o autoridades según sea el caso.		
	- Envío de material informativo y explicativo de estar involucrado algún público externo.		Especialista Administrativa

4.11.4.2. Después de la crisis

Tabla 14: Qué hacer después una crisis, según la tipología gris.

Estrategia	Tácticas	Mensaje	Responsables
Recuperar y asegurar la confianza de los públicos internos de la organización	- Participación de los públicos afectados en la revisión de los estándares de seguridad.	Queremos mejorar y queremos que nuestro equipo se sienta bien y para hacerlo necesitamos de nuestros colaboradores y sus aportes.	Gerente General.
	- Socialización de las acciones a tomarse para evitar situaciones similares.		
	- Indemnización de los daños a los públicos de interés afectados.		
	- Capacitaciones en los temas vulnerables relacionados a la crisis.		Gerente de Campo, Gerente de Recursos Humanos.

4.12. Gestión comunicacional y mediática

4.12.1. Decálogo de comunicación en momentos de crisis

- No especular ni presentar hipótesis que no se sustenten en datos.
- Convertirse en la primera fuente de información oficial y estar siempre disponible ante los medios.
- No mentir para no perder la credibilidad ante los públicos.
- Tener una actitud de interés, preocupación y empatía con los afectados y demás públicos.

- No impedir el acceso de periodistas al lugar de los hechos, a menos que esto atente contra su seguridad.
- De ser necesario, establecer canales de comunicación directa con afectados y demás públicos involucrados como página web o línea telefónica especializada.
- Compartir la información actualizada con otras audiencias de interés como entidades gubernamentales o seccionales.
- Recordar que el primer público en ser informado debe ser el público interno para evitar especulaciones.
- No eludir responsabilidades ni tratar de buscar culpables, por el contrario buscar soluciones.
- Mantener un flujo de comunicación constante durante la fase activa de la crisis y durante la post-crisis continuar con los esfuerzos para recuperar la confianza perdida y mantener los niveles de credibilidad.

4.12.2. Media training

Todas las personas que se desempeñarán como vocero, ya sea oficial o suplente, deben recibir un entrenamiento para enfrentarse a los medios de comunicación. Es importante que desarrollen habilidades para hablar en público de manera elocuente y clara, para lidiar con preguntas difíciles y crear un vínculo con los periodistas que beneficie a la organización. A continuación se presentan algunas recomendaciones a tomarse en cuenta en este aspecto.

4.12.2.1. Recomendaciones generales para entrevistas

- a) Decir los puntos más importantes al inicio de la respuesta.
- b) Pensar rápido, pero hablar despacio.
- c) Manejar un lenguaje común y fácil de entender. Recordar que el público no está al tanto de los procesos técnicos de la empresa.

- d) Si no sabe una respuesta no inventarla o adivinarla. Decir al reportero: *“Al momento no estoy al tanto de esa información, pero con gusto se la enviaré a penas sepa algo”*.
- e) A preguntas como: “Eso significa...”, “¿Está diciendo que...?”. Responder positivamente y decir, lo que realmente se quería decir.
- f) Cuando le hacen una pregunta ambigua dar una respuesta concisa y aprovechar para incluir lo que se está haciendo al respecto.

4.12.2.1.1. Durante entrevista en televisión

- a. Mantener una buena imagen personal:
 - i. Usar vestimenta en colores sólidos.
 - ii. Evitar usar ropa totalmente negra o blanca.
 - iii. Tener preferencia por el azul u otros colores.
- b. Mantener una actitud de tranquilidad y calma durante la entrevista.
- c. Actuar y gesticular con naturalidad mientras se habla.
- d. No mirar arriba mientras piensa una respuesta.
- e. Mirar al reportero mientras pregunta.
- f. Pensar visualmente, si la entrevista se realiza en la oficina decorarla de manera que refleje lo que se va a decir.
- g. Mantener las respuestas cortas y concisas.

4.12.2.1.2. Durante entrevista en radio

- a) Dar respuestas cortas y concisas que se enfoquen en el punto más importante.
- b) Se puede tener una hoja con los puntos más importantes de lo que se tiene que decir como recordatorio.

- c) Mantener un tono de voz alto y pausado.
- d) Gesticular como lo hace normalmente para mantenerse relajado.
- e) Repetir el nombre de la Empresa varias veces durante la entrevista.

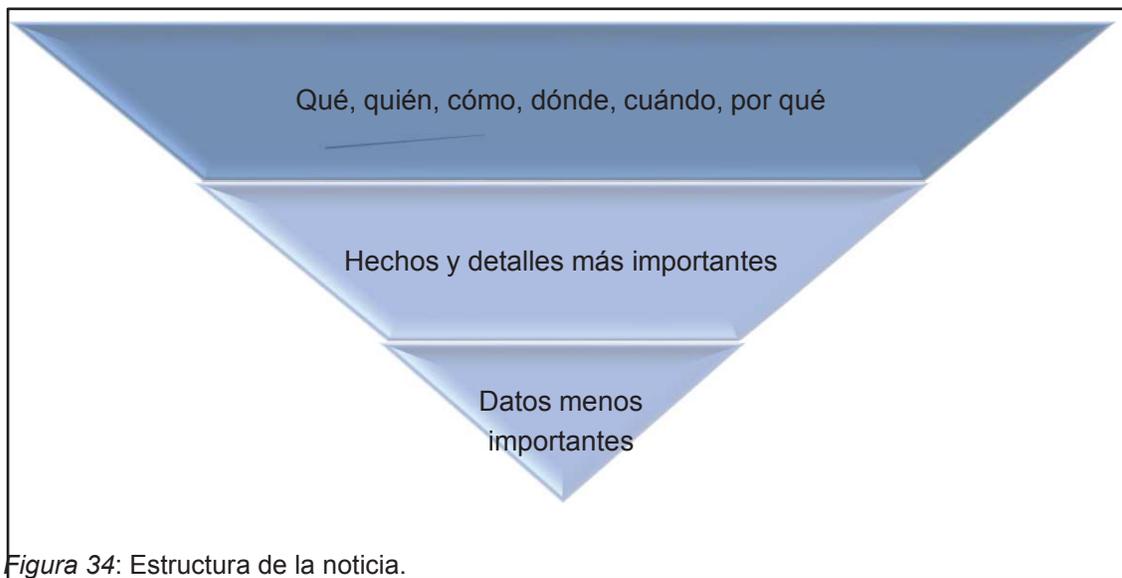
4.12.2.1.3. Durante rueda de prensa

- a) Prepararse con antelación a las posibles preguntas que puedan recibir.
- b) Llegar a la conferencia puntual, ni antes ni después del horario establecido.
- c) Si no han llegado todos los reporteros comenzar según lo planeado.
- d) Comenzar por saludar a los presentes y explicarles brevemente el motivo de la conferencia.
- e) Luego de la introducción abrir la sesión de preguntas, utilizando frases como:
 - “Ahora me complacería el responder sus preguntas”
 - “¿Cuáles son sus preguntas al respecto?”
- f) Al seleccionar una pregunta mantener contacto visual constante con el reportero mientras la responde.

4.13. Materiales comunicacionales

4.13.1. Boletines de prensa

Consisten en la información de lo sucedido que se envía a periodistas para que redacten la noticia. Su estructura se redacta de lo más importante y general a lo más detallado.



Se redacta en papel membretado de la empresa y se pone siempre los datos de contacto para más información (ver Anexo 19).

4.13.2. Preguntas y respuestas

Al momento de tener un encuentro con los medios de comunicación, es necesario estar preparado para las posibles preguntas que estos podrán realizar. A continuación se describen posibles preguntas para cada tipo de crisis externa y el tipo de respuesta que se debería decir, en base a las conversaciones con la Gerencia General y según los lineamientos y recomendaciones proporcionados por José Lara López (Barquero y Barquero, 2005, pp. 298-303).

4.13.2.1. Tipología roja

4.13.2.1.1. Accidentes

- ***¿Por qué ocurrió el accidente?***

Porque el equipo no estaba bien sujetado a su base y se soltó mientras el operario lo manipulaba.

- ***¿Qué acciones se tomaron luego del accidente?***

Los compañeros auxiliaron al accidentado según sus conocimientos de primeros auxilios. Cuando estuvo en posibilidades de movilizarlo fue trasladado a la clínica.

- ***¿Qué tan bien capacitados están sus empleados para dar primeros auxilios?***

Pienso que bastante bien, constantemente les enseñamos técnicas de primeros auxilios para que sepan cómo actuar en estos casos.

- ***¿Fue falla humana?***

No lo sabemos aún, estamos haciendo las investigaciones respectivas.

- ***¿Qué le pasó a la víctima?***

El equipo le laceró el brazo y se lo desprendió del cuerpo.

- *¿Quién correrá con los gastos del hospital?*

La Empresa.

- ***¿Podrá seguir trabajando?***

No lo sabemos, estamos esperando el diagnóstico médico.

- ***¿Recibirá alguna indemnización? ¿De cuánto?***

Todo lo referente a indemnizaciones se está analizando, pero sí está planeado indemnizarle.

- ***Si no pudiera trabajar, ¿La empresa va a indemnizar a la familia de la víctima?***

Como le dije es muy apresurado el hacer cualquier afirmación, porque aún no tenemos resultados concluyentes ni de nuestros análisis ni de su estado de salud.

- ***¿Sus trabajadores reciben capacitación sobre cómo manejar las máquinas?***

Sí constantemente, trabajamos bajo las más estrictas normas de calidad y seguridad ocupacional.

- ***¿Es la primera vez que pasa esto?***

Sí, nunca antes se han dado este tipo de accidentes laborales.

4.13.2.1.2. Daños a la reputación

- **¿Qué pasó?**
Un competidor hizo difamaciones en nuestra contra.
- **¿Qué opinan sus clientes de usted?**
Que somos una empresa seria y confiable que ofrece un servicio de calidad.
- **¿Cómo puede asegurar que las afirmaciones no son verdad?**
Tengo la documentación para probarlo.
- **¿Qué motivos tendría la empresa para mentir en público?**
El de dañar nuestra imagen ante nuestros clientes.
- **¿Tiene problemas con su competencia?**
No, hasta donde tengo entendido.
- **¿Qué acciones tomará contra esa empresa?**
Demostrarle que no tenemos nada que esconder y que tenemos todos los documentos que nos respaldan.
- **¿Piensa denunciarla por difamación?**
No sabría decirle por el momento.
- **¿Continuará prestándole maquinaria?**
No sabría decirle por el momento.

4.13.2.1.3. Fallas en el equipo

- **¿Qué pasó con el producto?**
La memoria PTL que se usó en la operación vino con falla de fábrica y no guardó la información del pozo.
- **Cómo saben que vino con falla de fábrica y que no fue falla humana?**
Porque no es posible descalibrar estos equipos como para que no guarden la información, al ser electrónicos no es posible.
- **¿El producto era nuevo?**
Si, llegó hace poco más de un mes y era la primera vez que se usaba.

- ***¿Qué tan necesario es el producto para la operación que se estaba realizando?***

Muy necesario, sin él no se sabe la información del pozo y no se puede proceder a hacer las operaciones necesarias.

- ***¿El producto está bajo garantía?***

Sí, por ser nuevo se mantiene bajo garantía

- ***¿De cuánto son las pérdidas?***

No tengo por el momento la cifra exacta, pero en cuanto la tenga con gusto se la envío.

- ***¿Quién asumirá los gastos de la pérdida de producción?***

Nosotros por ser la empresa de servicios.

- ***¿Es la primera vez que pasa esto?***

No, pero no es algo frecuente.

- ***¿Por qué no prueban los equipos antes de usarlos?***

Probamos el resto de equipos, pero este en particular solo prueba su funcionamiento estando ya dentro del pozo.

- ***¿Seguirán trabajando con esa marca de producto?***

Estamos analizando y viendo otras opciones, pero no tenemos una respuesta definitiva aún.

4.13.2.2. Tipología ámbar

4.13.2.2.1. Secuestro de ejecutivos

- ***¿Por qué secuestraron al Gerente General?***

Porque la industria petrolera mueve grandes cantidades de dinero en sus operaciones y PETROTECH GROUP se desenvuelve dentro de esos negocios. La gente asume que quien pertenece a los mandos altos de una empresa de la rama petrolera es alguien que tiene bastante dinero.

- ***¿Usted dice que el Gerente tiene bastante dinero?***

Lo que digo es que quien pertenezca de alguna manera a la industria petrolera es considerado un objetivo de secuestro. El Gerente no es millonario ni mucho menos.

- ***Si el Gerente es objetivo de secuestro, ¿Por qué no tiene guardaespaldas o un mejor sistema de seguridad?***

Hemos estado probando empresas de seguridad que sean de confianza. También estamos instaurando y analizando la aplicación de nuevas técnicas.

- ***¿Cómo sabían las FARC de su paradero?***

No lo sabemos aún. Estamos haciendo las investigaciones pertinentes para determinar cómo se enteraron.

- ***¿Han considerado la posibilidad que un empleado les haya dado la información?***

Como le mencioné estamos investigando qué fue lo que pasó. No podemos hacer suposiciones sin saber más detalles del hecho.

- ***¿Cuánto pidieron de rescate?***

Lo único que puedo decir es que pidieron una suma alta de dinero. Al estar todavía en negociaciones no sería prudente dar más detalles.

- ***¿Cómo saben que el Gerente sigue vivo?***

Tenemos la confianza en que sigue vivo y estamos haciendo todas las gestiones posibles para que se mantenga así.

- ***¿De dónde van a sacar el dinero?***

Estamos haciendo los análisis pertinentes con el departamento financiero, por lo que al momento no podemos dar una respuesta.

- ***¿Qué medidas de seguridad planean instaurar con el resto del personal administrativo de la Empresa?***

Pues seremos más cautelosos y contaremos con la asesoría de alguna empresa de seguridad.

4.13.2.2.2. Daños medioambientales

- ***¿Cómo sucedió el derrame?***

Un camión perdió el control mientras iba en sentido contrario a nuestro tanquero de diesel y lo impactó. Por el impacto se generó una fuga en el tanquero y el diesel se derramó.

- ***¿Cuánto se derramó?***

Estamos haciendo los análisis pertinentes, por lo que aún no tenemos la cifra exacta. El tanquero cargaba ocho mil galones de diesel y se estima que se derramó entre un 40 o 50%. Hay que tomar en cuenta que gran parte también se logró recolectar en tanques y otros contenedores.

- ***¿Qué van a hacer con el combustible recolectado?***

Se lo dejaremos a la gente que ayudó a recolectarlo como agradecimiento por la ayuda prestada.

- ***¿Cómo indemnizarán a las familias?***

Una vez terminado el análisis de los daños tendremos un estimado del costo del incidente. Hasta eso no podemos decir una cifra exacta pero se les dará lo necesario para reparar el daño.

- ***¿El dueño del camión correrá con los gastos?***

Todavía se están analizando esos factores.

- ***¿Dónde está el conductor?***

El conductor del camión se dio a la fuga, no sabemos su paradero.

- ***¿Estaba en estado etílico?***

No podríamos decirlo porque no hubo tiempo de analizarlo. Como le dije se dio a la fuga apenas sucedió el incidente.

- ***¿Han considerado la posibilidad que haya sido la culpa de su chofer?***

Según los testigos que vieron el accidente el culpable fue el chofer del camión porque invadió vía. El reporte policial dice lo mismo pero seguimos investigando.

- ***¿Y qué pasará con el daño ambiental causado?***

Ya se están tomando las medidas pertinentes para limpiar la zona afectada. Pretendemos dejar la zona libre de residuos del hidrocarburo, tratando de generar el menor impacto ambiental posible.

4.14. Recursos externos

4.14.1. Contacto autoridades

4.14.1.1. Quito

Tabla 15: Contactos telefónicos de autoridades externas en Quito

Policía	<ul style="list-style-type: none"> • 911 • (02)2563353
Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> • 102 • (02)250 5559
Ministerio de Recursos Naturales no Renovables	<ul style="list-style-type: none"> • (02)2550018 / (02)2550041
Ministerio de Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • (02)2540920 / (02)2557464

4.14.1.2. El Coca

Tabla 16: Contactos telefónicos de autoridades externas en El Coca.

Policía	<ul style="list-style-type: none"> • (06) 2880 525
Bomberos	<ul style="list-style-type: none"> • (06) 2880 102
Municipio	<ul style="list-style-type: none"> • (06) 2288047

4.14.1.3. Asesores externos

4.14.1.3.1. Aseguradora

Tabla 17: Contacto telefónico de la aseguradora AMB Seguros.

Nombre	<ul style="list-style-type: none">• AMB Seguros
Dirección	<ul style="list-style-type: none">• Bélgica 392 y Shyris, edificio Ibsemon Park, oficina 13
Teléfono	<ul style="list-style-type: none">• 2251641• 2253271

4.14.1.3.2. Asesoría legal

Tabla 18: Contacto telefónico del asesor legal.

Nombre	<ul style="list-style-type: none">• Dr. Marcelo Maldonado Vásquez
Dirección	<ul style="list-style-type: none">• Foch E7-81 y Almagro, edificio Foch, piso 3, oficina 3 sur
Teléfono	<ul style="list-style-type: none">• 2543825• 2551618

4.14.1.4. Base de datos de medios de comunicación

4.14.1.3.1. Televisión

Tabla 19: Base de datos de canales de televisión.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
ECUAVISA (8)	Allen Panchana	Director Nacional de Noticias	3958-620 ext. 8126 2995-300	apanchana@ecuavisa.com
TELEAMAZONAS (4)	Carlos Castañeda	Director de Noticias	3974-444 ext. 2400 2433-630	ccastaneda@teleamazonas.com
GAMA TV. (2)	Mariana Gallardo	Corresponsal de Noticias	3829-200 2262-222 /223	mgallardo@gamatv.com
CANAL UNO (12)	Rómel López	Coordinador de Noticias	2273-757 2273-773	rlopez@canal1tv.com
RED TELESISTEMA RTS (5)	Mariuxi Padilla	Directora de Noticias	3731-150 2406-753	mpadilla@rts.com.ec
RTU	Verónica García	Coordinadora de Noticias	2 224-270 2225-252	noticias@rtu.com.ec
TELERAMA (31)	Javier Segarra	Director Nacional de Noticias	250 7718	jsegarra@etvtelerama.com
TC TELEVISIÓN (10)	María Belén Loor	Directora de Noticias	6004-300 6004-730	mbloor@tctelevision.com

4.14.1.3.2. Prensa escrita

Tabla 20: Base de datos de prensa escrita.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
EL COMERCIO	Fernando Larenas	Editor General	2670-614 ext. 6054	flarenas@elcomercio.com
EL UNIVERSO	Mónica Almeida	Jefe de Redacción	2555-990	malmeida@eluniverso.com.ec
DIARIO HOY	Thalía Flores	Subdirectora	2490-888 2491-410	tflores@hoy.com.ec
LA HORA	Roque Rivas	Editor General	2475-724	rrivas@lahora.com.ec

EL TELÉGRAFO Y PP EL VERDADERO	Patricio González	Director	2522-331	pgonzalez@telegrafo.com.ec
---	----------------------	----------	----------	--

4.14.1.3.3. Radio

Tabla 21: Base de datos de radios.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
RADIO PÚBLICA ECUADOR (100.9 FM /640 AM)	Geovanna Tassi	Directora de Noticias	3970-840 ext. 4003 2508-301 al 305	gtassi@rtvecuador.ec
ECUADORADIO RADIO QUITO (760 AM)	Miguel Rivadeneira	Director de Noticias	2508-311	mrivadeneira@ecuadoradio.com
RADIO CENTRO (97.7 FM)	Carmen Andrade	Directora NOTI HOY	2448-900 ext. 113V 2448-788	difica@hotmail.com
RADIO EL CIUDADANO (640 AM.)	Juan Manuel Delgado	Encargado	3827-000 ext. 7425	juan.delgado@presidencia.gob.ec
RADIO VISIÓN (97.7 FM)	Diego Oquendo	Director de Noticias	2260-316 ext. 305	buenosdias@radiovision.com.ec
RADIO TARQUI (990 AM)	Gustavo Herdoiza	Presidente de la radio	2502-808	info@radiotarqui.com
RADIO DEMOCRACIA (92.5 FM /920 AM)	Gonzalo Rosero	Gerente General	2525-502 /2551945	crosero@exafm.net exa@exafm.net
RADIO SONORAMA (103.7 FM)	Wilson Moposita	Director de Noticias	2442-697 / 2439-163 ext.370	wmoposita@sonorama.com.ec

4.14.1.3.4. Revista

Tabla 22: Base de datos de revistas.

NOMBRE	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
REVISTA DINERS	Jorge Ortiz	Editor	2505 588	jorgeortiz@andonanet.net
REVISTA VISTAZO	María Belén Arroyo	Editora Quito	2446 493	mbarroyo@vistazo.com

4.14.1.3.5. Medios ON – LINE

Tabla 23: Base de datos de medios ON-LINE.

NOMBRE	CONTACTO	CARGO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
EL CIUDADANO	Marco Antonio Bravo	Director	3827-000 opc. 5	marcoantonio.bravo@presidencia.gob.ec
ECUADOR INMEDIATO	Francisco Herrera	Director General	2920-076 / 2921-135	fha@ecuadorinmediato.com noticias@ecuadorinmediato.com

4.14.1.3.6. Medios provincia de Orellana

Tabla 24: Base de datos de medios de comunicación de la Provincia de Orellana.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	CIUDAD	CONTACTO	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
RADIO MUSICAL DEL COCA	Fco. de Orellana	Augusto Tayupanta Zurita	062- 861265/ 088997938	radiomusical_967fm@hotmail.com
RADIO CUMANDÁ	Fco. de Orellana	José Julio Quinga	062- 881162/ 084694297	radiocumanda101.5@gmail.com
SEMANARIO ESPECTADOR AMAZÓNICO	Fco. de Orellana	Jaime Delgado	023- 228357/ 095461431	impmedios@hotmail.com
COCA VISIÓN TV	Fco. de Orellana	Víctor Guaman	062- 860815/ 0854559276	cocavision@gmail.com
LORETO TV	Cantón Loreto	Vicente Cañar	062- 893304/ 093052625	marlenetobanda@yahoo.com
SACHA TV	Cantón Joya de los Sachas	Alexandra Heredia	062- 899187/ 093334031	sachatv@gmail.com
RADIO ALEGRÍA	Fco. de Orellana	Héctor Cambo	062- 881617/ 089424648	radioalegria919@hotmail.es
SONO ORIENTE	Cantón Loreto	Franco Encalada.	062- 893109/ 085970166	sonoriente@hotmail.com
RADIO SUPREMA.	Fco. de Orellana	José Zambrano Moreira	062- 881673/ 091882926	supremamgradio_89.5@hotmail.com
RADIO TUCÁN	Cantón Joya de los Sachas	Polo Moreira	062- 899776/ 082559515	radiotucan105.1fm@yahoo.com.mx

4.15. Plan de prevención

Para disminuir el nivel de probabilidad y el impacto de las crisis estudiadas, se presentan algunas estrategias enfocadas en fortalecer la gestión preventiva de la organización.

4.15.1. Programa de Relaciones Públicas

Estrategia	Tácticas	Responsable
<p>Fomentar vínculos con Petroamazonas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Almuerzo de trabajo con Gerente General de Petroamazonas donde se trate el tema de las demoras en los pagos. - Conversaciones directas entre las Gerencias para lograr mejoras y eficiencia en los sistemas de pago. 	<p>Gerente General</p>
<p>Fortalecer relaciones con clientes y autoridades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas del Gerente General. - Envío de regalos corporativos a clientes. - Rediseño de la página web empresarial. - Actualización constante de la página web y del material informativo a ser entregado por el Gerente General. 	<p>Gerente General</p>

4.15.2. Programa de comunicación y capacitación

Estrategia	Tácticas	Responsable
<p>Evitar problemas de moral deficiente del personal y de estrés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conducir una investigación de ambiente laboral para 	<p>Gerente de Campo Gerente de Recursos Humanos</p>

	<p>identificar los problemas existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre temas relacionados al respeto, ética personal y laboral. - Evaluar la carga laboral de cada posición y los factores de estrés que afectan a cada una. 	
<p>Impulsar una cultura de seguridad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar los elementos de seguridad de la organización para crear una campaña de concientización. - Realizar simulacros de seguridad en el campo como parte del programa de capacitaciones. - Utilizar una mascota que ayude a crear un nexo con los trabajadores. - Capacitar al personal sobre medidas de seguridad personal fuera de las instalaciones. 	<p>Departamento HES Gerencia de Campo</p>

4.16. Campaña de comunicación

Para apoyar las acciones de prevención de crisis se sugiere la elaboración de una campaña comunicacional que enfatice los mensajes de seguridad y que se pueda utilizar durante las capacitaciones.

4.16.1. Estrategia

Fortalecer los programas de capacitación en seguridad mediante el uso de una misma línea creativa y una mascota empresarial, que proporcione cohesión y permita que el personal se sienta identificado.

4.16.1.1. Estrategia creativa

Como un elemento de apoyo de la campaña de comunicación, se plantea la creación de una mascota que sea quien difunda los mensajes y sirva para dar cohesión a las diferentes etapas de la campaña. Este personaje se basa en un animal presente en la Amazonía ecuatoriana, que sea fácil de identificar y con cuyas características se puedan identificar los trabajadores.

Con estas consideraciones se identificó al tigrillo como el animal que cumple con los requisitos establecidos. Además de ser fácilmente reconocible, el tigrillo tiene características de masculinidad que se relacionan con las actividades petroleras. A continuación la propuesta de la mascota a ser utilizada.



Figura 35: Propuesta de la mascota para PETROTECH GROUP

4.16.1.1.1. Nombre

Para el nombre se utilizó la palabra Román, apellido de los dueños y gerentes de la organización, que presente de alguna forma en las diferentes empresas que conforman al grupo. De ahí surgió el nombre Romi, que se identifica con la

identidad empresarial y con el sentimiento de confianza que los trabajadores tienen en sus mandos gerenciales.

4.16.1.1.2. Características de personalidad

Romi es un tigrillo macho, proactivo, amigable y vivaz que siempre está pendiente de seguir las medidas de seguridad para evitar problemas futuros. Romi es buen compañero, es respetuoso y bromista y siempre está ahí para ayudar a quien lo necesite.

4.16.1.1.3. Concepto

La vestimenta cotidiana de Romi incluye un casco, un chaleco y botas de seguridad. Esta versión será la utilizada para mensajes relacionados con salud, temas de Recursos Humanos y ocasiones varias que no impliquen demasiada atención a la seguridad.



Figura 36: Versión cotidiana de Romi.

Como soporte a las capacitaciones y acciones de seguridad, temas operativos del trabajo de campo y refuerzo de la normativa de buenas prácticas Romi tendrá una vestimenta que incluya todo el equipo de protección personal: Overol, Casco, guantes, botas y gafas de seguridad.



Figura 37: Versión de apoyo a la seguridad de Romi.

4.16.1.1.4. Actividades y presupuesto de la campaña

Tabla 25: Actividades y Presupuesto de la Campaña.

Actividad	Cantidad	Periodicidad	Costo
Afiches A3 con elementos de seguridad	500	Anual	\$150
Habladores con recordatorios de seguridad	100	Anual	\$800
Cuaderno corporativo	500	Anual	\$1600
Cuadernillos instructivos de seguridad	500	Semestral	\$600

Subtotal	\$3150
Inflación (5,2%)	\$163,8
TOTAL	3313,8

4.17. Cronograma

Se plantea que la gestión de crisis tenga una duración máxima de un mes desde el inicio de las alertas. Dependiendo del tipo de crisis y de su impacto ésta podrá resolverse en menos o más tiempo. A continuación, se presenta un cronograma a seguir de acuerdo a las acciones que se necesiten tomar para la crisis que se presente.

Tabla 26: Cronograma.

ACTIVIDAD	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							SEMANA 4						
Activación del comité de crisis.	■																											
Reunión con los públicos afectados.	■	■						■																				
Investigación de la situación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Explicación de lo sucedido al personal.	■	■						■								■							■					
Indicaciones sobre medios al personal.	■	■																										
Reuniones con expertos en el tema.			■	■	■	■	■	■	■																			
Reuniones con autoridades.			■	■	■	■	■	■																				
Traslado de miembros del comité a la locación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Envío de información a los medios de comunicación.	■	■																										
Organización de rueda de prensa en Quito.								■																				
Organización de rueda de prensa en El Coca.								■																				
Participación de involucrados en las medidas de prevención.																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Socialización de las acciones a tomarse.																										■	■	■

4.18. Presupuesto del Plan

Tabla 27: Presupuesto del Plan.

Actividad	Cantidad	Periodicidad	Costo
Rueda de prensa Quito	1	Mensual	\$500
Desayuno de trabajo con medios de comunicación en El Coca	1	Mensual	\$700
Carpetas corporativas	500	Anual	\$450
Reservación de locación de emergencia en Hotel en Quito	3	Mensual	\$300
Asesoría de Agencia de Comunicación	1	semanal	\$5000
Subtotal			\$6950,0
Inflación (5,2%)			\$361,4
TOTAL			\$7311,4

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. Como se evidenció en la sección 3.4.1. Entorno, la insolvencia por falta de pago es un tipo de crisis que afecta constantemente a la empresa. En este caso, se debe a la falta de pago del cliente, pero también se podría dar por cambios abruptos en las regulaciones del gobierno.
2. Según los resultados obtenidos en el apartado 3.3.2. Tipos de crisis, la empresa está preparada para el 50% de las crisis a las que es vulnerable en particular, a las relacionadas con seguridad. Por otro lado, a las de carácter interno no se les da el mismo nivel de atención, a pesar de tener la mayor probabilidad de suceder (Ver apartados 3.4.2. Factores internos, 3.2.4.2.1. Personal entrevistado).
3. De acuerdo a los resultados presentados en el apartado 3.4.1 Entorno, el personal sigue sin tener noción de lo vulnerables que son los ejecutivos a ser secuestrados, dada la zona de trabajo y la actividad a la que se dedican. Esto podría traer problemas si por un descuido se violan normas de seguridad que puedan atentar contra las gerencias u otros ejecutivos.
4. La empresa tiene una tendencia más reactiva que preventiva en cuanto a la gestión de crisis. Esto se debe al desconocimiento profundo de las vulnerabilidades que tiene y a las altas expectativas existentes sobre la Gerencia General para resolver problemas (Ver apartado 3.2.4.2.1. Personal entrevistado).
5. La empresa ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, pero mantiene la misma cantidad de personal administrativo que antes. Esta ausencia de personal en áreas administrativas y jefaturas se evidencia en los altos niveles de estrés que demuestran por tener que

realizar demasiadas tareas (Ver apartado 3.4.2. Factores internos). Esto más la desmotivación existente en el personal, desde la apertura del negocio en Colombia, han ocasionado que se den cambios negativos en el trato con los clientes (Ver apartado 3.2.4.2.1. Personal entrevistado).

6. Como se evidencia en el apartado 3.4.4. Seguridad, existe un alto grado de rotación del personal operativo, en particular debido a que los sueldos en otras empresas multinacionales es mayor. Además, PETROTECH GROUP es considerada una buena escuela de operarios por el tiempo que dedican a su capacitación, así que las otras empresas esperan que estén capacitados para ofrecerles mejores salarios. Esta situación llega a ser contraproducente, puesto que se invierte demasiado en las inducciones y al tener que realizarlas con cada nuevo trabajador se generan pérdidas para la empresa.
7. El apartado 3.4.6. Comunicación, demuestra la existencia de problemas comunicacionales en la empresa. En particular la ausencia de una marca establecida, así como la falta de una estrategia comunicacional que de apoyo a las actividades empresariales (Ver apartado 1.9. Comunicación institucional).

5.2. Recomendaciones

1. Tomando en cuenta el entorno en que se desarrolla la organización se recomienda estudiar y poner en práctica las estrategias del plan de crisis, donde se detalla qué hacer en caso de ocurrir una de las crisis a la que ésta es más vulnerable.
2. En base al Plan de Crisis, sería apropiado realizar simulacros para situaciones críticas con el personal, capacitarlos en torno a todas las vulnerabilidades de la empresa y reforzar las medidas de prevención necesarias para evitar estas situaciones.
3. Dado el alto puntaje que recibió la probabilidad de ocurrencia de una crisis de moral deficiente del personal, sería bueno que la organización realice una investigación más profunda sobre el tema para determinar cuál es el problema y detenerlo a tiempo. Del mismo modo, sería importante definir qué sucede en cuanto al estrés y por qué tiene un puntaje tan alto.
4. Como parte del plan de crisis se debería estructurar una campaña de comunicación que apoye los esfuerzos en seguridad. Ésta debe unificar las acciones que ya se realizan en el tema y, con la ayuda de elementos visuales, capacitar al personal en temas importantes de prevención de riesgos y actuación frente a crisis.
5. Las Relaciones Públicas con los públicos externos se deben fortalecer para crear lazos que permitan contar con buenos aliados, en caso de ocurrir una situación emergente.
6. Se deberían implementar estrategias de comunicación basadas en una auditoría para solucionar problemas comunicacionales, incentivar la comunicación ascendente y transversal y detener la proliferación del rumor.
7. Sería importante definir la identidad de marca de la empresa tanto interna como externamente. Para esto habría que establecer los

atributos de marca, el nombre, y la imagen y aplicar estos elementos a todo nivel.

8. Dentro de las actividades comunicacionales sería recomendable priorizar la renovación y actualización de la página web empresarial, de acuerdo a la identidad de marca definida. Se debería considerar la opción de transformarla en un portal web que permita mayor interacción con los públicos de interés.

REFERENCIAS

- Andrade, C. (16 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Superintendente de Operaciones y Ventas. (S. Pérez, Entrevistador)
- Barbosa, C. (16 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Gerente de Campo de PETROTECH GROUP. (S. Pérez, Entrevistador)
- Barquero, J., & Barquero, M. (2005). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Biosca, D. (1993). *100 Soluciones para Salir de la Crisis*. Madrid: Ciencias de la Dirección S.A. .
- Burson - Masteller. (s.f.). Decálogo de la Comunicación de Crisis.
- Carrillo , S. (15 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Superintendente de Workover. (S. Pérez, Entrevistador)
- Costa, J. (2010). *El Dircom Hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cusot, G. (2008). *Compilación de Comunicación Interna*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Freund, J. (1976). *Observación sobre dos Categorías de la Dinámica Polemógena. De la Crisis al Conflicto*. Paris.
- Galeas, A. (7 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Gerente de Nuevos Negocios. (S. Pérez, Entrevistador)

- Ganeta, J. (15 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Supervisor de Seguridad de PETROTECH GROUP. (S. Pérez, Entrevistador)
- Great Place to Work. (2011). *Valoración del Ambiente Laboral y de las Prácticas de Gestión*. Quito.
- Guevara Soto, L. (2003). La Comunicación en Situaciones de Crisis. *Conferencia Internacional*. CIESPAL.
- Hernández, A. (2011). Management y Habilidades Directivas. *Módulo 2: Management y Habilidades Directivas*. Máster DirCom: 3ra promoción.
- Jiménez, B. (15 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Médico Ocupacional. (S. Pérez, Entrevistador)
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1997). *Cómo Gestionar una Crisis*. San Francisco: Gestión 2000.
- Morin, É. (1976). *Para una Crisiología*.
- Navarrete, R. (7 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Gerente Técnico de PETROTECH GROUP. (S. Pérez , Entrevistador)
- Palomeque, M. (14 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Company Man de Halliburton. (S. Pérez, Entrevistador)
- Pérez Miño, S. (2008). *Perfil y Manual de Crisis para PETROTECH GROUP*. Quito: Proyecto Académico Universidad San Francisco de Quito.

Pérez, X. (2 de Marzo de 2013). Entrevista Personal a Company Man de Andes Petroelum. (S. Pérez, Entrevistador)

PETROTECH GROUP. (2012). *Organigrama Distrito Oriente*. Quito.

PETROTECH GROUP. (2012). *Organigrama General*. Quito.

PETROTECH GROUP. (julio de 2012). Suplemento Institucional por los XIV Años de Provincialización de la Provincia de Orellana. *Espectador Amazónico*, pág. 12.

PETROTECH GROUP. (17 de diciembre de 2012). Suplemento Institucional. *El Comercio*, pág. 4.

PETROTECH GROUP. (2013). *Misión, Visión y Valores Institucionales*. Quito.

PETROTECH GROUP. (2013). *Sistema Integrado de Gestión*. Quito.

Quintero, G. (6 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Gerente de Contabilidad. (S. Pérez, Entrevistador)

Rice, T. (2003). La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis. *Conferencia Internacional*. CIESPAL.

Ritter, M. (2011). El Valor del Capital Reputacional. *Módulo 7: Reputación Corporativa*. Máster DirCom: 3ra promoción.

Román, C. (20 de junio de 2013). Entrevista Personal a Gerente General. (S. Pérez, Entrevistador)

Román, L. (22 de marzo de 2013). Conversatorio con Gerente Administrativa Financiera PETROTECH GROUP. (S. Pérez, Entrevistador)

- Román, L. (20 de junio de 2013). Entrevista Personal a Gerente Administrativa. (S. Pérez, Entrevistador)
- Román, L. (8 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Presidente de PETROTECH GROUP. (S. Pérez , Entrevistador)
- Román, P. (20 de junio de 2013). Entrevista Personal a Gerente de Recursos Humanos PETROTECH GROUP. (S. Pérez, Entrevistador)
- Santana, G. (1999). *Administración de Crisis en Turismo y Hotelería*.
- Santos, M. (7 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Gerente de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente. (S. Pérez, Entrevistador)
- Schlemenson, A. (2007). *Remontar las Crisis*. Buenos Aires: Garnica.
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (2012). Curso: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Quito: Corporación Nueva Alejandría.
- Vallejo, O. (15 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Superintendente Técnico de PETROTECH GROUP. (S. Pérez, Entrevistador)
- Vásquez, M. (2012). La Comunicación en la Gestión de Crisis. *Módulo 13: La Comunicación en la Gestión de Crisis*. Máster DirCom: 3ra promoción.
- Velasco, L. (11 de Junio de 2008). Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing UDLA. (M. Vásquez, Entrevistador)
- Villamarín, J. (2011). Relaciones con los Medios. *Módulo 6: Relaciones con los Medios y Líderes de Opinión*. Máster DirCom: 3ra promoción.

Villamarín, P. (14 de mayo de 2013). Entrevista Personal a Supervisor de Reacondicionamiento de Pozos para Pardaris Service. (S. Pérez, Entrevistador)

Westphalen, M., & Piñuel, J. L. (1993). *La Dirección de la Comunicación* . Buenos Aires.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2006). *Mass Media Research*. Belmont, Estados Unidos de América: Thomson Wadsworth.

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas mandos operativos

1) ¿Qué tan probable es que los siguientes eventos ocurran en PETROTECH GROUP?

Señalar con una **X** en el casillero que corresponda a la probabilidad del suceso según la escala, donde **1 improbable** y **5 muy probable**.

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
a) Extorsión						k) Sabotaje interno					
b) Soborno						l) Sabotaje externo					
c) Boicot						m) Secuestro de ejecutivos					
d) Pérdida de información						n) Acoso sexual					
e) Fallas en el equipo						o) Enfermedades ocupacionales					
f) Fallas en las plantas						p) Estrés					
g) Errores de los operarios						q) Daños a la reputación					
h) Seguridad deficiente						r) Rumores					
i) Daños medioambientales						s) Moral deficiente del personal					
j) Accidentes											

2) Califique su percepción de las siguientes afirmaciones colocando una **X** en el casillero que corresponda, siendo **1 totalmente en desacuerdo** y **7 totalmente de acuerdo**:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Neutro	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
a) Existen mecanismos de detección de señales para cualquier crisis.							
b) Se da un reconocimiento a las personas que utilizan un mecanismo de detección de señales.							
c) Las descripciones del puesto de trabajo incluyen el uso de mecanismos de detección de señales.							
d) Se enfatiza el uso de mecanismos de detección de señales.							
e) Se controla que los empleados no tengan una carga de trabajo excesiva.							
f) Se realiza un mantenimiento regular a las instalaciones y equipos.							
g) Se realizan capacitaciones a medida que se innova en equipos y tecnología.							
h) Existen sistemas de control y manejo centralizados que alerten a los operarios de la existencia de un error.							
i) Los sistemas de advertencia son							

- fáciles de reconocer.
- j) Se premia al personal que alerta de noticias o eventos negativos.

--	--	--	--	--	--	--
 - k) Se premia al personal que tiene un buen historial de seguridad.

--	--	--	--	--	--	--
 - l) Existe un punto receptor para recoger alertas de riesgos y problemas.

--	--	--	--	--	--	--
 - m) Si un área necesita más recursos por motivos de seguridad los recibe.

--	--	--	--	--	--	--
 - n) Existen suficientes recursos humanos para que el trabajo se realice eficientemente.

--	--	--	--	--	--	--
 - o) Se realizan auditorías de clima laboral constantemente.

--	--	--	--	--	--	--
 - p) Los sistemas de control tienen un diseño fácil de entender.

--	--	--	--	--	--	--

3) ¿Cree usted que PETROTECH GROUP realiza acciones preventivas para evitar riesgos y crisis? Señale con una X la opción que corresponda.

- a) Si (Siga a la siguiente pregunta)
- b) No (Siga a la pregunta 5)

4) Indicar con una X las acciones preventivas realizadas por PETROTECH GROUP.

- a) Se integra a la gestión de crisis en la planeación estratégica

--
- b) Existen entrenamientos en gestión de crisis.

--
- c) Existe un equipo de gestión de crisis.

--
- d) Se actualizan periódicamente los manuales y políticas de emergencia.

--
- e) Existe una instalación específica para casos de emergencia.

--
- f) Se mejora la calidad de producción.

--
- g) Se hacen copias de seguridad de la información.

--
- h) Se hacen auditorías legales y financieras.

--

5) Califique su percepción de las siguientes afirmaciones colocando una X en el casillero que corresponda, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo:

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Neutro	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

- a) Se investigan las alertas emitidas por operarios.

--	--	--	--	--	--	--
- b) Se evalúan los requerimientos físicos para el manejo adecuado de los equipos.

--	--	--	--	--	--	--
- c) Se da la oportunidad a gerentes y operarios de discutir procedimientos operativos de

--	--	--	--	--	--	--

- emergencia.
- d) Después de un incidente se pide a los involucrados que discutan las lecciones aprendidas.
 - e) Hay una línea abierta de comunicación entre jefes y operarios sobre temas de seguridad.
 - f) Los mandos superiores ponen un buen ejemplo en temas de seguridad.
 - g) La organización valora mucho las prácticas de seguridad.
 - h) En la organización se permite a la gente expresar sus sentimientos.
 - i) Después de un incidente los implicados reciben asesoría emocional y psicológica
 - j) La organización no juzga a quien comparte abiertamente sus emociones.
 - k) Se aconseja y apoya al personal que necesite de asistencia psicológica o emocional.

6) ¿Ha utilizado el sistema de observación STOP?

- a) Si (siga a la siguiente pregunta)
- b) No (siga a la pregunta 9)

7) Indique la razón por la que sí o no lo ha utilizado.....

8) ¿Se ha tomado en cuenta su observación?

- a) Si
- b) No

9) ¿Cree usted que PETROTECH GROUP está preparado para enfrentar las crisis a las que está expuesta? Indique la razón.

- a) Sí
- b) No

10) Indique el área a la que pertenece.....

Anexo 2. Preguntas adicionales en las encuestas a mandos medios y a Gerencia General

11) Califique su percepción de las siguientes afirmaciones colocando una **X** en el casillero que corresponda, siendo **1 totalmente en desacuerdo** y **7 totalmente de acuerdo**:

	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Neutro	Medianamente de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
a) El tamaño de la organización nos protegerá de crisis importantes.							
b) Las compañías excelentes y bien administradas no tienen crisis.							
c) Las crisis no requieren procedimientos especiales hasta que suceden.							
d) Los fines deseables para el negocio justifican actividades de alto riesgo.							
e) La dedicación de nuestros empleados es tal que podemos confiar en ellos totalmente.							
f) No ha ocurrido nada nuevo que justifique un cambio en nuestros procedimientos.							
g) Tenemos planes de contingencia en caso que ocurra una crisis.							
h) Solo los altos ejecutivos necesitan conocer los procedimientos de gestión de crisis.							
i) Lo único importante es asegurar que las operaciones continúen.							
j) La mayoría de las crisis se resuelven solas.							
k) Las crisis son negativas solamente en su impacto.							
l) Estamos totalmente preparados para enfrentar una crisis.							
m) Se realizan constantes auditorías de impacto ambiental.							
n) Se realiza un seguimiento crítico de crisis pasadas.							
o) Existe una potenciación de las relaciones con grupos de interés.							
p) Se utilizan nuevos canales y tecnologías de la comunicación e información.							
q) Se realizan estrategias de diversificación y de cartera para la gestión de crisis.							

12) Indique con una **X** cuáles de los siguientes grupos de interés son tenidos en cuenta en los planes de gestión de crisis

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Clientes | <input type="checkbox"/> |
| b) Competencia | <input type="checkbox"/> |
| c) Entidades de control /
gubernamentales | <input type="checkbox"/> |
| d) Proveedores | <input type="checkbox"/> |
| e) Alta dirección | <input type="checkbox"/> |
| f) Mandos intermedios | <input type="checkbox"/> |
| g) Operarios | <input type="checkbox"/> |
| h) Consultores | <input type="checkbox"/> |
| i) Medios de comunicación | <input type="checkbox"/> |

13) Indique con una X cuáles de los siguientes grupos de interés colaboran en la elaboración de los planes de gestión de crisis

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| a) Consejero legal | <input type="checkbox"/> | f) Jefe de ventas | <input type="checkbox"/> |
| b) Encargado de Relaciones Públicas /
comunicación | <input type="checkbox"/> | g) Representante de los mandos
intermedios | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefe de seguridad / medio ambiente | <input type="checkbox"/> | h) Representante de los operarios | <input type="checkbox"/> |
| d) Jefe de Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> | i) Jefe de campo | <input type="checkbox"/> |
| e) Jefe de operaciones técnicas | <input type="checkbox"/> | | |

Anexo 3: Cuestionario para las entrevistas a los mandos altos

Tipos de crisis

1. ¿Qué es una crisis para usted?
2. ¿Cuáles serían las crisis potenciales que su organización sufre?
¿Por qué?
3. De las mismas, ¿Cuáles serían las más graves? Por qué?
4. ¿Qué tan posible cree que es que ocurran estas otras crisis?
(mostrar familia de tipos de crisis)
5. ¿Alguna vez ha habido una crisis en su empresa?
 - ¿Cómo fue la crisis?
 - ¿Cómo la trataron?
 - ¿Qué daños causó?
 - ¿Cómo mantuvieron la imagen de la empresa?
 - ¿Qué aprendizaje sacaron de esa experiencia?

Acciones preventivas

6. ¿Para qué tipo de crisis está preparada la organización actualmente y por qué?
7. ¿Qué tan preparado se siente usted y su empresa para enfrentar las crisis mencionadas?
8. ¿Qué acciones preventivas ha emprendido/ignorado su organización? (mostrar familia de acciones preventivas)
9. ¿Existen vulnerabilidades en los sistemas de acciones preventivas de la empresa?

Fases de la crisis

10. ¿Tienen mecanismos de detención de señales, para identificar riesgos?
 - ¿Qué parámetros incluye éste mecanismo?
11. ¿Realizan evaluación de sus estructuras operativas y de gestión?
 - ¿Cada cuánto?
 - ¿Qué tipo de evaluación hacen?
12. Durante una crisis, ¿Cómo funciona la empresa?
 - ¿Qué mecanismos se usan para contener la crisis?
13. ¿Comunican a sus clientes cuando ocurre una crisis? ¿Mediante qué medios?
14. ¿Tienen un respaldo de la información sobre sus operaciones?
 - ¿Dónde lo tienen?
 - ¿Cada cuánto lo actualizan?
15. ¿Cree que después de haber pasado por una crisis, está más preparado para pasar otras? ¿Por qué?

Anexo 4. Transcripción resumida de la entrevista a Geovanna Quintero

Cargo: Gerente de Contabilidad

Fecha: 6 de mayo del 2013

Duración: 00:21:53

Resumen:

La señora Quintero define a las crisis como una situación en la que se pierde el control y en la que no hay solución a un problema ni procedimientos para mejorarlo. Desde su punto de vista uno de los mayores problemas existentes en la organización es la falta de un sistema integrado de contabilidad que permita que las funciones de cobro y pago estén separadas. Al no ser así, se han detectado faltantes de materiales, lo que hace a la empresa vulnerable al robo. Otras posibles crisis que pueden suceder es la pérdida de información por falta de respaldos y el que los operarios cometan errores por negligencia o desconocimiento.

La Sra. Quintero indica que en el tiempo que trabaja en la organización no recuerda que hayan existido crisis como tales, en su lugar han tenido problemas financieros por los atrasos en los pagos de su mayor cliente. Con respecto al robo de materiales señalado la Sra. Quintero cree que lo que más se afectó es la confianza en el propio personal y que es posible que esto sea un llamado de atención para que mejore el control interno, en especial tomando en cuenta que la empresa ha tenido un gran crecimiento y necesita implementar mejores sistemas.

A pesar de no contar con procedimientos de gestión de crisis, la Sra. Quintero siente que la empresa sí está preparada para enfrentar situaciones críticas. Esto se debe a que confía en las gerencias y en su forma de manejar y dar solución a los problemas que se puedan presentar. En cuanto a las acciones preventivas indica que sí se realizan pero no son constantes. Del mismo modo, menciona que sí se han realizado estudios de detección de señales de recursos humanos pero que los resultados no se han dado a conocer. A su

parecer el Sistema de detección de señales STOP no llega a funcionar tan bien porque crea malestar en la persona a quien se le saca la tarjeta.

Finalmente, la Sra. Quintero considera que la buena administración y la prudencia al mantener la confidencialidad en ciertos temas son los elementos que han favorecido a la empresa cuando han tenido algún problema.

Anexo 5. Transcripción resumida de la entrevista a Luis Román

Cargo: Presidente

Fecha: 6 de junio del 2013

Locación: Quito

Duración: 03:14:45

Resumen:

Para el Ingeniero Román una crisis son eventos esperados o inesperados que alteran a la empresa. En su experiencia las crisis siempre van a venir, ya sea que sean evidentes o no y no hay justificación para no estar preparado.

Indica que los tipos de crisis más factibles de ocurrir son secuestros, problemas con las comunidades por temas ambientales, accidentes y averías de equipos. De ellos los secuestros son los más graves porque descabezarían a la empresa, y podrían terminar en su muerte. En el sector petrolero esto es algo muy común, por lo que tratan de tomar las mayores medidas de seguridad para prevenir cualquier incidente.

Señala que hace unos años tuvieron un accidente serio con una torre de reacondicionamiento que colapsó. Señala que corrieron con todos los gastos de cirugías y recuperación de la persona afectada y que por la dificultad física y el trauma psicológico sufrido a esta persona se le cambió de puesto y se le reasignaron nuevas tareas. Como segunda prioridad estuvo la investigación del tema y las reuniones con los proveedores y descubrieron que fue una falla en la construcción del equipo, por lo que la empresa fabricante cubrió todos los gastos y reemplazaron la torre.

Luego de esto revisaron de mejor manera los estándares de los equipos y capacitaron de mejor manera al personal. Aprovecharon para implantar estas mejores inspecciones en el resto de equipos para evitar futuros problemas. En este caso trabajaron estrechamente con el cliente y éste participó de las

inspecciones. Dada la rápida acción y la confirmación que la culpa fue de la fabricación, el cliente quedó satisfecho y ha continuado trabajando con ellos.

Considera que es extremadamente importante dar capacitaciones prácticas a quienes trabajan en cualquier cargo para que sepan los riesgos que existen por los fluidos y los equipos con los que trabajan. Por esto el enfoque en seguridad y cuidado del medio ambiente es vital para esta línea de trabajo.

Una de estas medidas de seguridad fue la instalación de detectores de velocidades en los vehículos de trabajo. Lastimosamente los trabajadores suelen desconectar el dispositivo para manejar más rápido lo que ha ocasionado algunos accidentes.

Con esta consideración opina que en lo que respecta a la administración de la empresa, lo más difícil es manejar al personal. Indica que invierten mucho en la capacitación del personal pero que una vez obtenidos los conocimientos las personas se van a otras empresas que les ofrecen mejores salarios. Indica que PETROTECH GROUP es considerada una buena escuela para funciones técnicas. Por esto quiere implementar la capacitación cruzada, en la que una persona puede hacer varias labores.

Anexo 6. Transcripción resumida de la entrevista a Adalberto Galeas

Cargo: Gerente de Nuevos Negocios

Fecha: 7 de mayo del 2013

Locación: Quito

Duración: 00:07:19

Resumen:

Para el Ingeniero Galeas una crisis se define como algo inesperado que genera un cambio. Considera que las crisis más probables que puedan suceder son desperfectos de los equipos, fallas de los operarios y secuestro de ejecutivos por la cercanía de las locaciones a las zonas de la guerrilla y paramilitares de Colombia.

Según su percepción la organización tiene mecanismos de detección de señales especialmente en el campo, pero debido a su poco tiempo como parte de ésta no podría indicar cuáles son los mecanismos o cada cuanto se realizan las acciones preventivas.

Para el Ing. Galeas es la Gerencia General la que debe estar a cargo en todo momento durante una crisis y, de estar en esa situación, considera apropiado que se informa a los clientes de los sucesos como una forma de respeto hacia ellos.

Anexo 7. Transcripción resumida de la entrevista a Rafael Navarrete

Cargo: Gerente Técnico

Fecha: 7 de mayo del 2013

Locación: Quito

Duración: 00:23:03

Resumen:

El Ingeniero Navarrete define a las crisis como un problema que tiene el potencial de ser solucionado. De acuerdo a esta definición, señala a la falta de pago de las operadoras como una crisis potencial que viven constantemente ya que impide que se pueda pagar a los proveedores. Otra amenaza importante y, desde el punto de vista del Ing. Navarrete la más grave, es que los ejecutivos de la organización son objetivo de secuestros y extorsión por parte de grupos insurgentes. La gravedad de esta situación es que en el caso que se logre recuperar a las personas, no sería raro que cierren el negocio o se alejen del sector. También podrían ocurrir daños ambientales o accidentes, pero no se los considera como crisis, sino como problemas normales del negocio petrolero.

El Ing. Navarrete indica que en cuanto a la seguridad la empresa está preparada para cualquier eventualidad por cuanto existe una constante capacitación al personal sobre prevención de riesgos. Añade que manejan el Sistema STOP, el cual permite reportar acciones inseguras para su inmediata solución. Otro sistema de control existente es el que mantiene un registro de la velocidad de los vehículos, con lo cual se pueden tomar acciones en caso de reincidencias en el exceso de velocidad.

Según el Ing. Navarrete las exigencias del negocio petrolero han hecho que sea obligatoria la constante revisión de los parámetros medioambientales, de seguridad y de garantía del buen estado de los equipos utilizados. Es por esto que las auditorías y las reuniones de gerencia para tratar estos temas son constantes y aseguran la atención de las autoridades de la empresa.

Anexo 8. Transcripción resumida de la entrevista a Marco Santos

Cargo: Gerente de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente

Fecha: 7 de mayo del 2013

Locación: Quito

Duración: 00:25:03

Resumen:

Para el Ingeniero Santos una crisis es una situación cuando se paran los equipos de la empresa por un daño en la seguridad, la salud ocupacional o el medio ambiente. Considera que el daño medio ambiental sería la crisis más grave que podría sufrir la organización porque los costos de la remediación son extremadamente altos y deberían ser cubiertos por la empresa.

En cuanto a crisis sucedidas comenta que una ocasión tuvieron una falla con el producto que ocasionó un accidente a un trabajador. En este caso comentó que la brigada de primeros auxilios ayudó a la persona lastimada y la empresa se encargó de los gastos médicos. Se contactó con la empresa fabricante del producto, quien asumió la responsabilidad por la falla de fábrica. Esto ayudó a que la imagen de la empresa se mantenga intacta. El aprendizaje de esta situación es que hay que revisar de mejor manera las características de fabricación de los productos. Además hay que reforzar los procedimientos de primeros auxilios para que el personal del campo tenga una mayor noción de lo que se debe hacer en situaciones similares.

El Ing. Santos considera que la empresa está totalmente preparada para situaciones relativas a seguridad, salud ocupacional y medio ambiente gracias a las constantes capacitaciones realizadas sobre el tema. Además cada tres meses se realizan simulacros tanto en las oficinas de Quito como en las locaciones para que el personal conozca cómo reaccionar ante diferentes situaciones.

Comenta que sí tienen herramientas de detección de señales como el sistema STOP y el constante mantenimiento a los equipos y herramientas.

Anexo 9. Transcripción resumida de la entrevista a Carlos Román

Cargo: Gerente General

Fecha: 20 de junio del 2013

Locación: Quito

Duración: 00:36:17

Resumen:

Para el Ingeniero Román una crisis es no tener plata para pagar sueldos, puesto que su política empresarial es pagar puntualmente. Indica que cuando las operadoras no les pagan tienen que recurrir a préstamos para mantenerse al día con sus pagos y deudas. Destaca que como un ex empleado, él sabe lo importante que es el ser puntual con los sueldos.

Indica que otra crisis para la empresa son los accidentes en los taladros. Menciona que hace 4 años tuvieron un accidente donde un trabajador casi pierde la vida porque una torre se dobló. Luego de la investigación se determinó que fue falla de fábrica de la torre pero lo resolvieron con los fabricantes. Dado que le importa el mantener una buena imagen ante sus clientes, lograron resolver la situación de la mejor manera para mantenerla intacta. Señala que luego de esta situación aprendieron que deben ser más cuidadosos con los productos de los fabricantes, por lo que ahora hay un mejor chequeo de los materiales y se solicitan todas las especificaciones antes de usar la maquinaria. Además, se enfatizó más en la capacitación del personal para que sepan cómo actuar en situaciones de emergencia.

Considera que la empresa está preparada para la insolvencia, puesto que si alguna de las empresas no tiene suficiente trabajo las otras sí y de esa forma se compensa la parte financiera.

Indica que el tema de secuestros es algo bastante grave y de lo que tiene mucho cuidado. En su opinión el trauma psicológico debe ser terrible para la persona que vive una situación así. Por esto trata de mantener altos

estándares en la seguridad personal tanto de él como de sus hijos para que no suceda.

Señala que no existe un equipo de gestión de crisis pero sí uno para casos de seguridad o daños al medio ambiente.

Para el asunto de la falta de pago de la parte estatal indica que tienen que tener mucha paciencia porque es algo común. Para tratar de mejorar la situación hacen visitas y llamadas constantes al cliente y aunque éste promete y propone soluciones parciales, a la final no se cumplen.

Indica que le gustaría que los diferentes niveles opinen y ayuden a dar soluciones, para que la tarea de mejorar no sea solo asunto de la Gerencia General.

Anexo 10. Transcripción resumida de la entrevista a Lorena Román

Cargo: Gerente Administrativa Financiera

Fecha: 21 de junio del 2013

Locación: Quito

Duración: 00:15:53

Resumen:

De acuerdo a la Licenciada Román una crisis es cuando sucede un acto inesperado en operaciones o parte administrativa que puede causar un efecto para la empresa. Con esta consideración considera que la empresa ha sufrido más problemas que crisis, pero destaca los tipos de crisis a los que ésta es más propensa. En lo que son operaciones la organización es más vulnerable a sufrir accidentes, daños del equipo y huelgas tanto interna como externa. En la parte administrativa destaca la renuncia del personal o la pérdida de información. Considera que sí son vulnerables a secuestros por el área de trabajo, pero no lo ve como algo tan posible de ocurrir. De las crisis mencionadas las más graves son las que ocasionan que se pare el trabajo, en este caso serían las operativas.

Una crisis que pasaron fue la pérdida de información por un daño del servidor. Se demoraron cinco meses en recuperar la mayor parte de la información. Desde entonces si han prestado más atención en este tema y cada área se ha dedicado a generar sus propios respaldos por iniciativa propia.

En su opinión, lo importante en un momento crítico es actuar rápido y, dependiendo de la gravedad de la situación, comunicar a los clientes. Han tenido accidentes pero nada muy extremo.

En cuanto a la comunicación, destaca que es el Gerente General quien se encarga de la comunicación externa. Añade que en general, todos tienen líneas abiertas de comunicación dentro de la empresa.

Anexo 11. Transcripción resumida de la entrevista a Paul Román

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Fecha: 20 de junio del 2013

Locación: Quito

Duración: 00:20:13

Resumen:

Para el Señor Román una crisis es una eventualidad que produce efectos y requiere cambios urgentes. En la empresa considera que el estrés es un factor importante a tomar en cuenta, así como las fallas en seguridad por negligencia de los operarios. La segunda sería la más grave por los efectos negativos que se pueden producir. A su parecer no han existido crisis en la organización, sino problemas graves.

Considera que la empresa se enfoca más en la seguridad y deja de lado a otros aspectos como el emocional de los colaboradores. A pesar de este enfoque se ha observado que los mandos medios del campo y en particular quienes llevan varios años en la empresa son los que menos conocimiento tienen de las normas y procedimientos de seguridad.

Otro problema existente es que hay mucha informalidad en la comunicación interna y mucho rumor que evita que los mandos altos se enteren de los problemas que suceden. Los colaboradores comentan de los problemas a sus compañeros pero no se hace más. Así mismo comenta que el nivel de rotación es bastante alto, en particular porque los competidores multinacionales ofrecen mejores sueldos y se llevan a personas que ya están capacitadas.

Anexo 12. Transcripción resumida de la entrevista a Santiago Carrillo

Cargo: Superintendente de Workover

Fecha: 15 de mayo del 2013

Locación: El Coca

Duración: 00:18:57

Resumen:

Para el Ingeniero Carrillo una crisis es una situación en la que la gente entra en pánico por un problema de la empresa. De acuerdo con esto las crisis potenciales que puede sufrir la empresa son desabastecimiento de equipos y repuestos, salida masiva del personal por gran rotación y un gran daño ambiental. De éstas considera que la más grave sería el desabastecimiento de equipos, ya que impide que se hagan mantenimientos preventivos de otros equipos y pueden causar problemas. Considera que sí habría la posibilidad de un secuestro de ejecutivos pero es algo que tenga una gran probabilidad de ocurrir.

En cuanto a la preparación de la empresa ante una crisis el Ing. Carrillo considera que con los cambios realizados en los procesos de abastecimiento ya no habría un problema sobre el tema. Además, con el Sistema Integrado de Gestión cree que no debería haber problemas en el resto de áreas. En relación a las acciones preventivas considera que en su mayoría sí se realizan pero que hay falencias grandes en comunicación y formación integral del personal.

Anexo 13. Transcripción resumida de la entrevista a José Ganeta

Cargo: Supervisor de Seguridad

Fecha: 15 de mayo del 2013

Locación: El Coca

Duración: 00:31:35

Resumen:

Para el Ingeniero Ganeta una crisis es un problema que se presenta en cualquier momento y que de no resolverse inmediatamente pueden traer terribles consecuencias. Tomando en cuenta esto considera que la pérdida de las certificaciones ambientales y de seguridad, la alta rotación del personal y la gran carga laboral y de estrés que tienen son las mayores crisis a las que se podría enfrentar la organización. De éstas las dos relacionadas con el personal y su estado serían las más graves porque el recurso humano es el motor de la organización y sin éste no podrían funcionar. La alta rotación del personal causa pérdidas a la organización por las horas de capacitación de que se invierten en la persona y cuando ésta se va tienen que volver a entrenar a su reemplazo.

El Ing. Ganeta considera que la empresa sí tiene sistemas de detección de señales como el Sistema STOP y el constante mantenimiento a los equipos y vehículos. Eso más la fuerte estructura económica hacen que Petrotech Group una empresa que sí puede enfrentar ciertas crisis, a pesar que se enfoca más en la resolución más que en la prevención. Considera también que la falta de un sistema de respaldos es una gran vulnerabilidad para la empresa, ya que va a depender de las copias de seguridad que cada colaborador realice por iniciativa propia.

Anexo 14. Transcripción resumida de la entrevista a Byron Jiménez

Cargo: Médico Ocupacional

Fecha: 15 de mayo del 2013

Locación: El Coca

Duración: 00:19:43

Resumen:

Según el Doctor Jiménez una crisis es un evento inesperado que sale de la planificación y que puede causar efectos sobre la empresa. Según su percepción los incendios y accidentes mayores son los tipos de crisis con mayor probabilidad de ocurrir en la empresa. De estos los incendios son los considerados como más graves, dada manipulación de petróleo y sus derivados en las operaciones diarias. Cree posible que se dé el secuestro de ejecutivos, pero no lo ve como algo tan probable.

Por el poco tiempo que lleva en la empresa no puede dar mayores opiniones en cuanto a la preparación de la organización ante una crisis. En relación a la parte médica considera que las capacitaciones dadas al personal les mantienen preparados para saber cómo utilizar los botiquines o cómo dar los primeros auxilios ante un accidente.

Anexo 15. Transcripción resumida de la entrevista a Oswaldo Vallejo

Cargo: Superintendente Técnico

Fecha: 15 de mayo del 2013

Locación: El Coca

Duración: 00:38:32

Resumen:

Para el Ingeniero Vallejo una crisis es una situación que puede acarrear problemas graves. De acuerdo a esta definición indica que las crisis potenciales que la organización podría sufrir son derrames, accidentes y pérdida de información. De las cuales los derrames sería la más grave dados los altos costos que implica su remediación. A parte de éstas considera que podrían suceder situaciones de estrés para el personal de las oficinas y enfermedades ocupacionales para el personal del taladro. Además, señala que sí existe la presencia de rumores que afectan la relación entre compañeros y una alta rotación del personal a nivel operativo.

Los mayores problemas que han tenido han sido un derrame pequeño por un daño de una tubería y la ruptura de una torre por errores en su manufactura. A pesar que han sido daños fuertes, no las considera como una crisis. Sin embargo obtuvieron un gran aprendizaje de ellas en cuanto a acciones medioambientales, comunicación al entregar los turnos y asegurarse de la garantía de los productos que adquieren.

El Ing. Vallejo considera que la empresa está preparada ante emergencias médicas y derrames o daños medioambientales gracias a la capacitación impartida. Comenta que en cuanto a las acciones preventivas realizan constantes inspecciones y mejoras de seguridad especialmente enfocadas en los taladros. Desde su punto de vista existe vulnerabilidad en la comunicación

Comenta que el Sistema STOP es el método utilizado de detección de señales, pero no se lo utiliza como es debido. Esto se debe a que por la alta rotación el personal lo ve como una obligación y no como un método de mejoras.

Una vulnerabilidad que el Ing. Vallejo percibe es que no existe un respaldo centralizado de la información, al menos en el campo. Por lo general algunas personas realizan sus respaldos por iniciativa propia, pero no por regla general. Indica que otro problema visible es que los mandos medios son algo negligentes para utilizar el equipo de seguridad personal, lo que dificulta que puedan exigir a los operarios para que lo usen.

Desde su percepción existen problemas con la comunicación, puesto que es desordenada e informal. Considera que se debería trabajar para conseguir una comunicación transversal y más transparente, puesto que al momento es totalmente descendente. De igual forma a su manera de ver la identidad empresarial es casi inexistente, puesto que existen varios logos y tonalidades de los colores corporativos. No está claro si la empresa se llama Grupo Petrotech o Petrotech Group y el nombre que realmente está posicionado es Petrotech.

Anexo 16. Transcripción resumida de la entrevista a Carlos Andrade

Cargo: Superintendente de Operaciones y Ventas

Fecha: 16 de mayo del 2013

Locación: El Coca

Duración: 00:32:08

Resumen:

Para el Ingeniero Andrade una crisis se puede definir como un deterioro de las operaciones empresariales que se torna incontrolable. Los tipos de crisis que la empresa puede sufrir son la falta de dinero por falta de pago de las operadoras, por cambios en decretos gubernamentales o por mala administración. Sin la capacidad de ser solvente la organización se vería obligada a detener las operaciones.

Con la definición dada el Ing. Andrade considera que la empresa no ha sufrido ninguna crisis, en su lugar ha atravesado problemas normales a una organización. Esto se debe al buen manejo administrativo con el que cuenta que la han posicionado como una organización fuerte. Desde su perspectiva se realizan las respectivas acciones preventivas en todas las áreas y cuentan con los recursos necesarios para efectuar los trabajos eficientemente.

Anexo 17. Transcripción resumida de la entrevista a Cristóbal Barbosa

Cargo: Gerente de Campo

Fecha: 16 de mayo del 2013

Locación: El Coca

Duración: 00:31:19

Resumen:

De acuerdo con el Ingeniero Barbosa una crisis es producto de situaciones que no han sido atendidas, pero que con preparación se pueden mitigar. Según ese concepto las crisis potenciales que podría sufrir la empresa son la inestabilidad del área petrolera por cambios políticos o económicos, problemas con los equipos, terrorismo o sabotaje por grupos subversivos que están en las zonas de trabajo y la necesidad de capacitación del personal. De éstas la más grave es el tema político porque afectaría a toda el área y podría disminuir los ingresos y dificultar las operaciones.

Desde su percepción la empresa se encuentra preparada para factores ocupacionales y ataques externos, debido a la alta moral y buena estructura con la que se maneja a la organización. Sin embargo cree que hace falta una mayor preparación en cuanto a la actuación en situaciones de sabotajes, secuestros o accidentes. Considera que hace falta crear brigadas y capacitar a las personas sobre qué hacer en momentos de emergencia.

Otras falencias que el Ing. Barbosa considera pertinentes son la falta de un sistema de respaldo de la información que evite su pérdida y lo pequeño que resulta el campamento para el tamaño actual de la organización. Además le parece que hay que mejorar la disciplina, el orden, el aseo y el uso de los elementos de seguridad personal. Considera que los mandos altos y medios no dan el ejemplo de cuáles son las prácticas adecuadas de seguridad y comportamiento.

Anexo 18. Registro fotográfico del trabajo de campo



Martes 14 de mayo. Inducción al personal de PETROTECH GROUP en temas de riesgos, por parte del Médico Ocupacional y un Asistente de Seguridad. La actividad forma parte de una serie de capacitaciones impartidas en cada entrada del personal al campo.



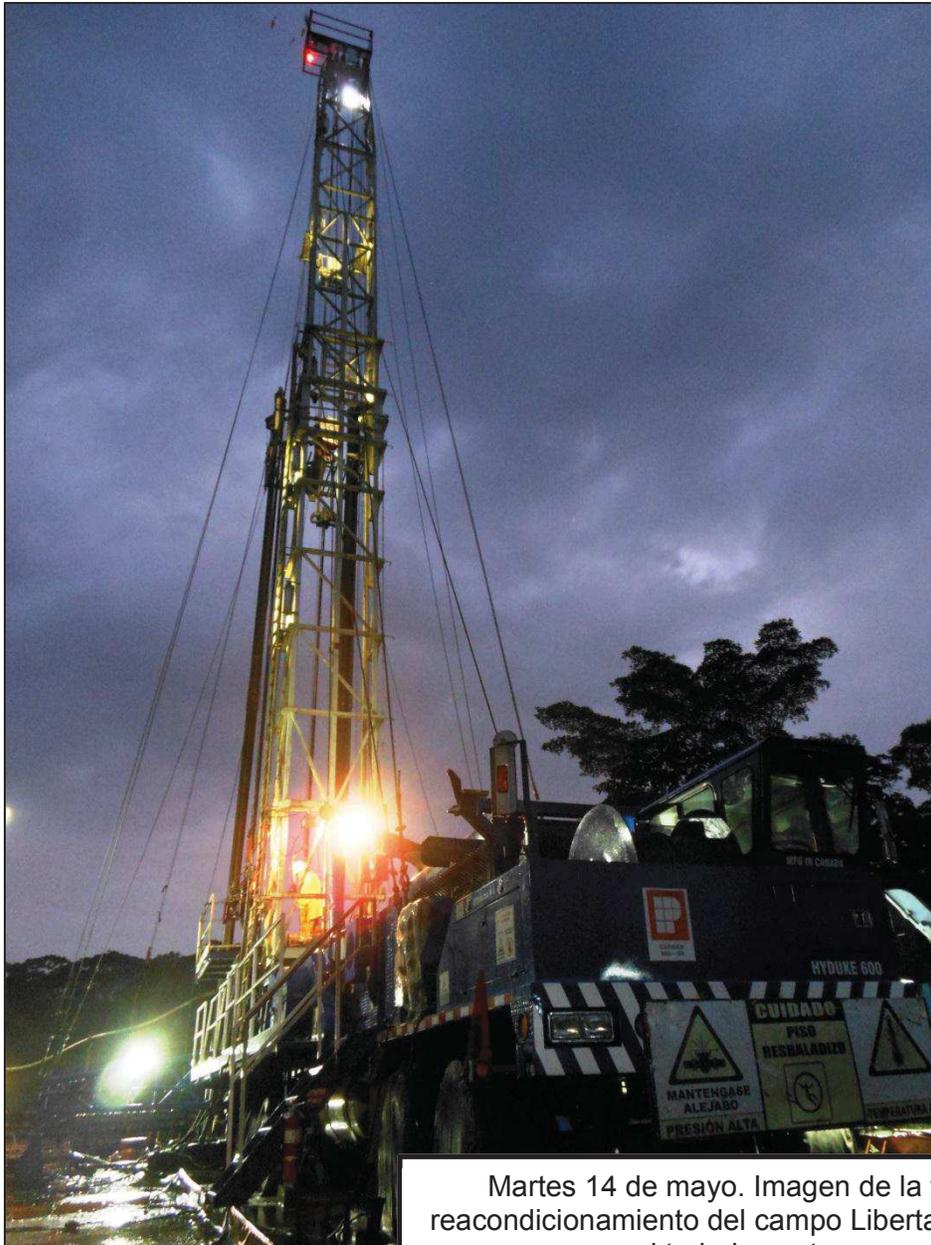
Martes 14 de mayo. Personal de PETROTECH GROUP llena las encuestas proporcionadas por la autora, luego de haber finalizado la respectiva inducción.



Martes 14 de mayo. Indicativo de los días sin accidentes de ningún tipo en el campamento Libertador.



Martes 14 de mayo. Personal de PETROTECH GROUP, perteneciente al turno de entrada al campamento Libertador, respondiendo la encuesta elaborada por la autora.



Martes 14 de mayo. Imagen de la torre de reacondicionamiento del campo Libertador durante el trabajo nocturno.



Miércoles 15 de mayo. Plataforma de PETROTECH GROUP obstaculizando el paso cebra y demostrando la falta de espacio existente en el campamento.



Miércoles 15 de mayo. Imagen del taller mecánico donde los equipos y materiales obstaculizan un mural explicativo del Sistema STOP.

TE PRESENTO AL RESPONSABLE DE
TU SEGURIDAD.



El Poder
para Proteger
Tu Mundo

GRUPO PETROTECH

Jueves 16 de mayo. Acción aislada de fortalecimiento de la seguridad, la cual consiste en un afiche con un espejo. El concepto indica que la persona reflejada es la responsable de su seguridad.

Anexo 19. Modelo de Boletín de Prensa

Para Publicación Inmediata

Contacto: Lorena
Román
Teléfono: 2251085
Celular: 0999924571
E-mail:
lroman@petrotechgroup.com

Quito, 22 de agosto de 2013**Boletín #1****Impacto en tanquero provoca derrame de diesel**

Hoy un tanquero de la empresa PETROTECH GROUP fue impactado por una camioneta y ocasionó un derrame de diesel derramó diesel en la comunidad de San Vicente de la Provincia de Orellana.

Un tanquero de Petrotech Group transportaba diesel hacia la ciudad del Coca en la provincia de Orellana. Durante su recorrido una camioneta que venía en sentido contrario perdió el control y se impactó en la parte posterior del tanquero, lo que generó una apertura en el por la cual se derramó el diesel. Con la ayuda de la comunidad los operarios de la Empresa lograron detener el derrame al usar tanques y tinajas para recolectar el producto que seguía saliendo y de esta manera evitar mayores daños en la zona.

La Empresa ha iniciado una operación para analizar la magnitud de los daños, pero de acuerdo a los estudios preliminares la contaminación del diésel no llegó a ríos u otras vertientes de agua. De todas formas se continuará con las investigaciones y se dará paso a los trabajos de remediación ambiental tan pronto sea posible. PETROTECH GROUP se compromete a indemnizar a los afectados de la mejor manera posible y a correr con los gastos de la remediación.

###