



ESCUELA DE POSGRADO

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA
EN PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN DIGITAL, PARA MEJORAR EL CLIMA
LABORAL DE EP PETROECUADOR, DURANTE EL PROCESO DE
REESTRUCTURA EMPRESARIAL

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

Profesor guía
Mst. Miguel Vásquez

Autora
María Gabriela Cabascango Naranjo

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Mst. Miguel Vásquez

C.C.1707996250

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo e investigación 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.”

María Gabriela Cabascango Naranjo

C.C. 1711891224

AGRADECIMIENTOS

De manera especial al Maestro Miguel Vásquez, quien, como compañero y profesional de experiencia, ha dedicado horas de trabajo a dirigir esta Tesis.

Al profesor José Villamarín, quién con sus correcciones aportó a mejorar la calidad de este trabajo; a la Lic. Ma. Paulina González, Jefa de Imagen y Comunicación de EP PETROECUADOR, quien me ha apoyado para que este proyecto sea tomado en cuenta como una herramienta eficiente de comunicación interna en la implementación de la Reestructura Empresarial de EP PETROECUADOR.

Al Ing. Ernesto Alarcón, quien con sus consejos y su guía ha permitido optimizar la investigación.

A cada uno de los colaboradores de la empresa quien con su tiempo y experiencia aportaron para concluir con este trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres René y Rocío, quienes me han dado los mayores regalos que un ser humano puede pedir, amor, calor de hogar y apoyo absoluto.

A mis hermanos, René, Rocío y Mayra por ser incondicionales, únicos y ejemplares.

A mis abuelitos porque sin su ayuda desde la escuela no hubiera logrado superar tantos tramos en mi carrera.

A mis tíos, primos, cuñados, porque hacen que la vida sea colorida.

A Francisco, por su apoyo incondicional y por ser el compañero de aventuras en esta etapa de mi vida.

A la "Mush", porque debimos ser hermanas en otras vidas.

A Dios por llenarme de bendiciones.

Los amo.

RESUMEN

Esta tesis se realiza en un momento histórico en el país: la empresa más productiva del Ecuador, EP PETROECUADOR, se encuentra en Reestructura Empresarial. Existen varias muestras de inestabilidad laboral y de un clima laboral complejo, mientras que el Gobierno Nacional exige empresas públicas más eficientes y sinérgicas.

El objetivo de esta tesis es mejorar el clima laboral de la EP PETROECUADOR, empresa petrolera del Estado ecuatoriano con más de cinco mil trabajadores, durante la implementación del proceso de Reestructura Empresarial, con una estrategia de comunicación que vaya la mano de las acciones empresariales y alineadas a los requerimientos del Gobierno Nacional.

Para lograr este objetivo, la investigadora realizó un mix metodológico compuesto por entrevistas en profundidad, encuestas, evaluación y análisis de informes de cultura organizacional de la institución.

Una vez realizada la investigación se obtuvo como resultado que la cultura organizacional en la petrolera pública se encuentra resquebrajada, existe una percepción alta de inestabilidad laboral, rumores que alimentan esa percepción y provocan un ambiente laboral de tensión así como también desmotivación interna.

La carencia de una estrategia en el manejo de comunicación interna sobre la reestructura ha provocado una necesidad latente de información por parte del público interno

Para poder cumplir con el objetivo planteado, se construyó una estrategia que vaya de la mano con las acciones empresariales, esté alineada con los objetivos de la Reestructura Empresarial y cubra las necesidades del público

interno, así se crea una estrategia comunicacional digital con soporte en medios ATL (abovethe line), encaminada a informar, motivar y generar pertenencia.

ABSTRACT

This thesis has been carried out during a historic moment in the country, the most productive company in Ecuador, EP PETROECUADOR, is going through a Corporate Restructuring, which has had an impact on work stability and generated a complex working environment, while the national government has required that public companies should be more efficient and synergistic.

The objective of this thesis is to improve the working environment of the EP PETROECUADOR, Ecuador's state oil company with more than five thousand workers, during the implementation process of the Corporate Restructuring, with a communication strategy that goes hand in hand with corporate actions and is aligned to the requirements of the National Government.

To achieve this objective, the researcher conducted a methodological mix that includes: In-depth interviews, surveys, evaluation and analysis of reports of organizational culture of the institution.

Once on the research was carried out, the result showed that the organizational culture in the public oil company is weakened, there is a high perception of job instability, encouraging rumors and causing workplace stress and demotivation environment.

The lack of a management strategy for internal communication on the restructuring has led to create a need of information from the internal public

To meet the stated objective, a strategy that goes hand in hand with business actions was built, aligned with the objectives of the Corporate Restructuring and meeting the needs of the internal workforce. That's how a digital communication strategy was created with ATL (above the line) media support, designed to inform, motivate and create a sense of belonging.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. RESEÑA HISTORICA PETROECUADOR	2
1.1 Creación de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, Cepe	2
1.2 Empresa Estatal de Petr6leos del Ecuador.....	4
1.2.1 Estructura Administrativa de la Empresa Estatal de Petr6leos del Ecuador.....	5
1.3 Creaci6n de EP Petroecuador.....	8
1.4 La Reestructura.....	10
1.4.1 An6lisis de la Situaci6n de Petroecuador para el 2007	11
1.4.2 Objetivos y Estrategias Corporativas en el Plan Maestro 2009-2015.....	12
1.4.3 Reestructura 2013.....	14
1.4.3.1 Reestructura Organizacional de Petroecuador.....	15
1.4.3.2 Estado Actual de la Reestructura Organizacionalde EP Petroecuador.....	16
1.4.3.3 Factores Claves de 6xito Para la Aplicaci6n de la Reestructura.....	17
CAPÍTULO II	19
2. LA COMUNICACI6N EN LAS ORGANIZACIONES	19
2.1 Comunicaci6n Corporativa	20
2.2 Identidad, Imagen y Reputaci6n.....	21
2.2.1 Identidad.....	
2.2.2 Imagen	24
2.2.3 Reputaci6n	24
2.2.4 El Paso de la Imagen Actual a la Imagen Futura.....	27

2.3 La Comunicación Organizacional.....	30
2.3.1 Comunicación Interna.....	31
2.3.2 Cultura Organizacional	33
2.3.3 El Rol del Dircom en la Comunicación Interna	33
2.3.4 Tipos y Herramientas de la Comunicación Interna	35
2.3.4.1 Comunicación Formal	35
2.3.4.2 Comunicación Informal	36
2.3.4.3 Otros tipos de comunicación	36

CAPÍTULO III 37

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL MANEJO DE COMUNICACIÓN INTERNA SOBRE LA REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EP PETROECUADOR..... 37

3.1 Metodología.....	38
3.2 Desarrollo de la Investigación	41
3.2.1 Análisis de Comportamientos Culturales de EP Petroecuador.	41
3.2.2 Encuesta	46
3.2.2.1 Cálculo de la muestra de poblaciones finitas menores	46
3.2.2.2 Análisis de los Resultados Obtenidos en las Encuestas	53
3.2.3 Entrevistas.....	68
3.2.3.1 Entrevista con el Delegado del Gerente General de EP Petroecuador	68
3.2.3.2 Entrevista con el Líder del Proyecto de la Reestructura de EP Petroecuador, Ing. Ernesto Alarcón	70
3.2.3.3 Entrevista con la Coordinadora General de Imagen Empresarial Lcda. María Paulina González .	72

3.3	Matrices	74
3.3.1	Matriz de Encuesta.....	74
3.3.2	Matriz de Entrevistas Clave	77
3.4	Conclusiones de la Investigación	78
3.5	Recomendaciones una vez realizada la Investigación.....	79
CAPITULO IV		81
4. PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA EP		
PETRO ECUADOR		81
4.1	Justificación y Análisis.....	81
4.1.1	Justificación de la pertinencia de la campaña	81
4.1.2	Resumen de la Investigación.....	82
4.1.3	FODA de la Comunicación Interna en la implementación del Proceso de Reestructura.....	83
4.2	Estrategia de Comunicación Integral Interna	85
4.2.1	Objetivo General de Comunicación	85
4.2.2	Objetivos Específicos	85
4.2.3	Grupo Objetivo	86
4.2.4	Tono de la Comunicación.....	86
4.2.5	Insights	87
4.2.6	Mensajes Clave	87
4.2.7	Línea de Mensaje	88
4.2.8	Creación del Concepto de Campaña Interna	88
4.2.9	Logotipo.....	89
4.2.10	Estrategia	90
4.3	Ejemplos de Aplicaciones de Campaña	96
4.3.1	Herramienta Red privada de distribución de contenidos digitales.....	96
4.3.2	Micro sitio “Tu eres parte de algo grande”	100
4.3.3	Aplicaciones de <i>Branding</i>	101
4.3.3.1	Oficinas	101

4.3.3.2 institucionales (recordación).....	102
4.3.3.3 Material POP	103
4.3.3.4 Merchandising.....	104
4.3.4 Eventos motivacionales	104
4.3.5 Micro sitio Reestructura (informativo)	105
4.3.6 Mailing	106
4.3.7 Boletines internos y carteleras.....	107
4.3.8 Video Conferencias del Gerente.....	108
4.4 Tipo de Campañas	108
4.5 Cronograma de trabajo.....	109
CAPITULO V.....	110
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
5.1 Conclusiones.....	110
5.2 Recomendaciones.....	111
REFERENCIAS.....	113
ANEXOS	117

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de un proceso de investigación realizado en la Empresa Pública PETROECUADOR cuyo objetivo fue mejorar el clima laboral existente en la empresa durante la implementación de la Reestructura Empresarial.

En este ámbito se realizó un estudio y análisis del clima laboral y comunicación interna sobre la implementación del proceso de Reestructura Empresarial en EP PETROECUADOR a través de la aplicación de herramientas de investigación que permitieron determinar lineamientos estratégicos de comunicación digital con soporte en medios tradicionales, que de la mano con los objetivos y acciones empresariales cubran las necesidades del público interno en este ámbito.

CAPÍTULO I

1. RESEÑA HISTORICA PETROECUADOR

Este capítulo trata sobre EP PETROECUADOR, empresa pública petrolera de Ecuador. Aquí se aborda la historia de PETROECUADOR, desde su fundación como Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, CEPE, hasta hoy; así como, también las reestructuras vividas desde 2007 en la Empresa y el estado en el que se encuentra esta empresa con las acciones emprendidas para la aplicación de la Reestructura Organizacional que regirá desde octubre de 2013.

Como material bibliográfico, es importante señalar que todos los puntos históricos señalados en este capítulo se encuentran recogidos en libros y documentos publicados por la empresa. También hacen parte de esta investigación páginas web reconocidas y noticias para, de esta manera, visualizar en mejor forma la historia de EP PETROECUADOR y sus colaboradores durante las reestructuras.

1.1 Creación de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, Cepe

La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), se institucionaliza con el Decreto Supremo n.º 522, del 23 de junio de 1972, con el objetivo de que el Estado tenga control y administre directamente sus recursos petroleros, para ser el ejecutor de una política hidrocarburífera soberana; esto, después de que el Ecuador estuvo sometido a contratos petroleros poco claros y sin mayor beneficio para el país. Cabe recalcar que CEPE nace en un contexto nacionalista con un Gobierno revolucionario, en la dictadura militar del General Guillermo Rodríguez Lara, que presidió el llamado "Gobierno Nacionalista y Revolucionario de las Fuerzas Armadas"

CEPE contaba con personería jurídica reconocida ante el Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos. La estructura en la que funcionaba esta empresa, fue mediante tres niveles:

El Directorio

Conformado por Ministros de Recursos Naturales, de Industrias, Comercio e Integración, Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y el Presidente de la Junta Nacional de Planificación. En cada caso los miembros podían enviar delegados permanentes, con excepción del ministro de Recursos Naturales y el Gerente General de CEPE.

La Gerencia General

Fue la representante legal de la Empresa y responsable del desenvolvimiento técnico, financiero y administrativo.

Las Subgerencias Técnicas

Fueron las de Comercialización, Administrativa-Financiera, Regional-Guayaquil, Coordinación Empresarial y Planificación.

CEPE se constituyó en una columna económica necesaria para el desarrollo del país y fue responsable de gran parte de la construcción de la infraestructura petrolera que tenemos hasta el día de hoy.

CEPE inicia su actividad el 23 de junio de 1972, con 17 funcionarios, un presupuesto de 29 millones de sucres y la misión de precautelar los hidrocarburos del suelo ecuatoriano para convertirlos en un recurso que alimente el desarrollo económico y social del país. Por primera vez en su historia, el Ecuador pasó a manejar todas las fases de la industria petrolera: exploración, explotación, industrialización, transporte y comercialización en ejercicio de un legítimo derecho de soberanía frente a la acción de las transnacionales, acorde a los datos del libro "El Petróleo en el Ecuador" (PETROECUADOR, 2009, p.14).

Un dato muy importante, es el de que el Ecuador ingresó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), el 19 de noviembre de 1973; esta organización fue creada para: la defensa de los intereses individuales y colectivos en materia petrolera de sus miembros, el mantenimiento de la estabilidad de los precios del crudo, la coordinación y unificación de políticas petroleras y la garantía de un abastecimiento confiable y económico para las naciones consumidoras. En oposición al manejo indiscriminado de este recurso no renovable.

En 1989, el Gobierno del doctor Rodrigo Borja Cevallos, ve la necesidad de crear un nuevo modelo petrolero empresarial, y CEPE se convierte en la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador.

1.2 Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador

El electo presidente Dr. Rodrigo Borja C., crea la Empresa Estatal Petróleos del ECUADOR, con la Ley Especial n.º 45, de 26 de septiembre de 1989, bajo un sistema *holding* (empresas asociadas), con la premisa de que los recursos hidrocarburíferos estatales puedan competir en el mercado de manera rentable y eficiente.

Acorde a los datos de “El Petróleo en el Ecuador” (PETROECUADOR, 2009, p.22), La nueva empresa estatal se instaura con personería jurídica; patrimonio propio; autonomía administrativa, económica, financiera y operativa; con facultades para cubrir sus costos empresariales; entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante en el robustecimiento institucional, especialmente en el área de exploración.

El sistema de empresas asociadas (*holding*), conformado por una matriz y seis filiales, fue denominado Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, según el modelo internacional vigente, en esa época, para empresas petroleras.

A continuación se detalla la Estructura Administrativa y las funciones desempeñadas como consta en el libro “El Petróleo en el Ecuador”:

1.2.1 Estructura Administrativa de la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador

Los órganos de gestión empresarial fueron:

Directorio

Fue el máximo organismo de decisión de la empresa y lo integraba el Ministro de Energía, quien lo preside; un delegado del Presidente de la República, quien es Presidente Alternativo; el Ministro de Economía y Finanzas; el Ministro de Comercio Exterior; el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Director General de la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES); y, un representante de los trabajadores de Petroecuador.

Funciones

Establecía las políticas empresariales de Petroecuador y sus filiales; nombrar al Presidente Ejecutivo y a los miembros del Consejo de Administración; aprobaba los reglamentos orgánico-funcionales, las políticas salariales, los planes y presupuestos de Petroecuador y sus filiales y evaluaba su ejecución; autorizaba la participación de la empresa y sus filiales en compañías de economía mixta, así como aprobaba y modificaba los planes y presupuestos presentados por el Presidente Ejecutivo, entre otras.

Consejo de Administración

Fue el órgano de planificación y coordinación de Petroecuador y sus filiales. Lo integraban el Presidente Ejecutivo, quien lo preside, y cuatro miembros designados por el Directorio, a propuesta del Presidente de la República.

Funciones

Nombraba a los vicepresidentes de cada una de las filiales; coordinaba las actividades de sus filiales; autorizaba al Presidente Ejecutivo la suscripción de contratos; designaba, de entre sus miembros, al Vicepresidente del organismo, quien remplazaba al Presidente Ejecutivo, en su ausencia temporal, etc.

Presidencia Ejecutiva

El titular era el representante legal y responsable directo de la orientación técnica, financiera y administrativa de la empresa.

Funciones

Cumplir con las decisiones adoptadas por los órganos directivos de Petroecuador; planificar y coordinar las actividades de la Empresa y sus Filiales de acuerdo con los lineamientos formulados por el Directorio y el Consejo de Administración; administrar los bienes y fondos de Petroecuador; nombrar, contratar y remover al personal ejecutivo, técnico y administrativo de Petroecuador, a excepción de los directivos, cuyos nombramientos competen al Directorio y al Consejo de Administración, entre otras. (PETROECUADOR, 2009, pp.22-23).

En 2008, mediante referéndum, se aprueba una nueva Constitución Política para el Ecuador, un nuevo reordenamiento jurídico, en el que el Ser Humano y su bienestar, están por encima de los intereses del capital; se define al Ecuador como un país plurinacional e intercultural; **se reconoce la propiedad colectiva**

sobre los recursos naturales; se reconocen Derechos a la naturaleza; se definen Derechos Colectivos, un nuevo régimen judicial, un nuevo ordenamiento económico que reconoce la economía Popular y Solidaria, la economía privada y la economía estatal; se establecen temas fundamentales que empieza a manejar el Estado dentro de su consecuencia y principal objetivo: el “Buen Vivir” (o *Sumak Kawsay*, en kichwa).

En esta Constitución, el Estado considera nuevamente como “sectores estratégicas de la economía” al petróleo, agua, telecomunicaciones y las coloca bajo su potestad y se reserva el derecho de administrarlos, regularlos, controlarlos y gestionarlos para, de esta manera, evitar la privatización de recursos básicos para nuestro país como los antedichos. Para lograr este objetivo crean empresas públicas, las mismas que cuentan con autonomía administrativa y financiera, y buscan utilizar de manera sustentable los recursos y bienes públicos.

De esta manera, se busca precautelar **lo que por derecho le pertenece a los ecuatorianos**, y construir el *Sumak Kawsay* (Buen Vivir), cuya base es el respeto y amor por la naturaleza y los seres humanos, buscando el aprovechamiento de los recursos para lograr una forma de vida más digna e igualitaria.

Se lleva adelante una transformación profunda en el fondo y en la forma de los contratos en materia petrolera; se pasa de los **Contratos de Participación a Contratos de Servicios**. Mientras que, en los primeros (participación) las empresas realizaban “inversiones de riesgo”, exploraban y explotaban a partir de vastas concesiones, el Estado recibía porcentajes ínfimos por concepto de regalías e impuestos; en los segundos (de Servicios), el Estado, en representación de la sociedad, contrata los servicios de exploración, explotación y transporte del crudo, y paga por estos servicios.

1.3 Creación de EP Petroecuador

El 6 de abril de 2010, el presidente electo, economista Rafael Correa Delgado, con Decreto Ejecutivo n.º 315, crea EP PETROECUADOR; empresa totalmente autónoma financiera y administrativamente, que se encargará de la actividad petrolera ecuatoriana en adelante, de manera responsable con el ambiente y las personas, alineada de esta manera a los preceptos de la constitución del Ecuador de 2008.

El Estado renegocia contratos petroleros existentes, para mayor beneficio del país, procurando que los recursos del Ecuador, beneficien a los ecuatorianos y para que las empresas que exploran reciban una tarifa justa por esta labor.

“El Petróleo en el Ecuador” (PETROECUADOR, 2009, p.31) explica que PETROECUADOR EP, emprende el camino de reorganizarse de tal manera, que se aplica un nuevo modelo de gestión, direccionando el trabajo por procesos administrativos que reflejan un nuevo concepto gerencial del manejo de la empresa. Las nuevas visiones estratégicas dirigidas al cumplimiento de objetivos de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador están enmarcadas en los siguientes aspectos:

Gestión del Negocio, Gestión de los Recursos, Gestión de los Procesos y Gestión del Talento Humano; los que se manejan de acuerdo a cada uno de los perfiles de acción de PETROECUADOR EP.

El Directorio de la PETROECUADOR EP y la distribución de las Gerencias, acorde a datos de “El Petróleo en el Ecuador”, plantea que:

(...)funciona con un Directorio conformado por el ministro de Recursos Naturales No Renovables o un delegado/a permanente quien presidirá el mismo; el titular del Organismo Nacional de Planificación y un miembro designado por la Presidenta o

Presidente de la República; todos ellos con amplios conocimientos sobre las actividades propias de la empresa.

El Directorio es el encargado de aprobar y establecer las políticas claves para a empresa, aprobar el presupuesto general y evaluar su ejecución, nombrar al Gerente General, aprobar el Plan Estratégico elaborado por la Gerencia General, suscribir la creación de filiales o subsidiarias y nombrar a los respectivos administradores de las mismas, entre otros.

El Gerente General, designado por el Directorio, es la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa; el mismo que es responsable de toda la gestión empresarial.

Gerencias de Negocios

La nueva estructura divide la empresa con seis Gerencias de Negocios que viabilizan el desarrollo y gestión empresarial: Exploración y Producción; Transporte y Almacenamiento; Refinación; Comercialización; Desarrollo Organizacional y de Seguridad, Salud y Ambiente; que sustituyen a las seis [sic] anteriores vicepresidencias: Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial, y Ambiental. (PETROECUADOR, 2009, pp.31).

El 2 de enero de 2013 se publicó en el Registro Oficial núm. 860Suplemento II, el Decreto núm. 1351-A, mediante el cual se dispone que PETROECUADOR, entregue las fases de exploración y explotación de la actividad hidrocarburífera petrolera a PETROAMAZONAS EP.

Con este Decreto las fases de exploración y explotación de la PETROECUADOR se someten a un proceso que se denominaría "Absorción" por parte de PETROAMAZONAS EP, una empresa pública petrolera, creada al amparo de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, mediante Decreto Ejecutivo núm. 314 de 06 de abril de 2010, publicado en el Registro Oficial Suplemento

núm. 171 de 14 de abril de 2010, y determina que estará dedicada a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, acorde a como lo muestran en la página virtual de su empresa.

1.4 La Reestructura

Varios autores definen la estructura organizacional como la que permite la asignación de responsabilidades, de perfiles y competencias a su equipo de trabajo; en tanto que, reestructurar será modificar esta estructura, para volver a una empresa más eficiente y productiva.

PETROECUADOR, ha vivido en reestructura desde el 2007 hasta hoy. De acuerdo a Fernando Jaya, Coordinador de Planificación, la empresa ha pasado por dos reestructuras desde su creación: una que inició en el 2007, y la otra en el 2010. Sin embargo, el proceso como tal se ha mantenido como constante con varios cambios organizacionales.

Los encabezados de diarios nacionales importantes resaltan los problemas graves que se viven al interno de la empresa, los empleados han pasado por momentos difíciles, despidos intempestivos, inestabilidad, intento de baja de sueldos, reducción de beneficios, sin información ni explicaciones. Las autoridades informan lo que quieren decir acerca de la reestructura, sin tomar en cuenta, lo que interesa saber a los empleados sobre la misma.

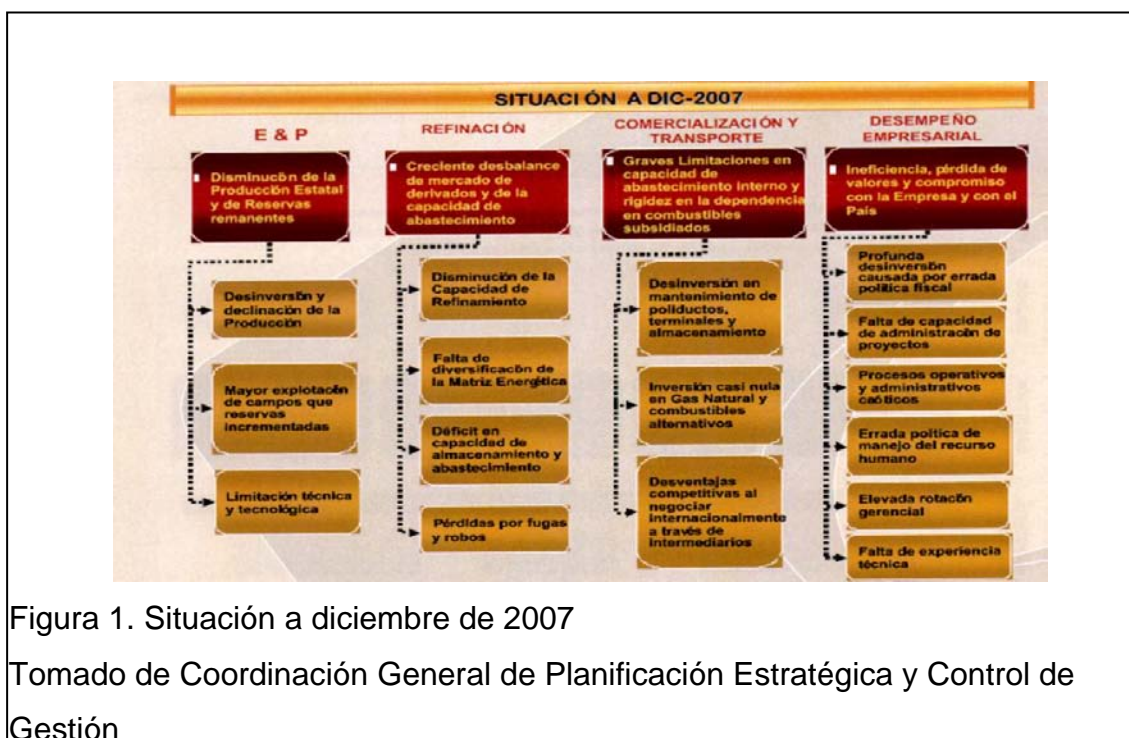
De acuerdo a Jaya, la reestructura busca optimizar a través de procesos de modernización la operatividad de la empresa. Pero es un grave error, cuando estos procesos no van de la mano de la comunicación hacia dentro de la empresa. De acuerdo a su visión, PETROECUADOR tiene las herramientas para modernizarse, pero la Cultura Organizacional es la clave para que

cualquier reestructura sea un éxito, y la manera de implantarla es por medio de herramientas comunicacionales.

En el 2007, por mandato del Presidente de la República, Rafael Correa Delgado, la Fuerza Naval toma la Dirección de la EMPRESA ESTATAL DE PETRÓLEOS DEL ECUADOR, con el fin de volverla una empresa estable, transparente, sinérgica, eficiente y productiva.

Para lograr estos objetivos, la administración encabezada por el contralmirante Luis Jaramillo Arias, realizó un plan estratégico, denominado “Plan Maestro 2009-2015”, (PETROECUADOR, 2010, p.14)mismo que, de acuerdo a sus escritos, se basó en un estudio de la consultora Wood Mackenzie, que fue la encargada de realizar una revisión de la estrategia de negocio y desempeño actual de la empresa, además de establecer recomendaciones para transformar a PETROECUADOR en una empresa eficiente con autonomía financiera.

1.4.1 Análisis de la Situación de Petroecuador para el 2007



Este cuadro tomado del “Plan Maestro 2009-2015”, (PETROECUADOR, 2010, p.30) muestra los problemas encontrados en PETROECUADOR, que fueron varios, no únicamente en el área de filiales y producción sino también en el desempeño empresarial. El cuadro resume en el Desempeño Empresarial que existe al 2007, ineficiencia, pérdida de valores y compromiso con la empresa y el país.

1.4.2 Objetivos y Estrategias Corporativas en el Plan Maestro 2009-2015

De acuerdo a los datos del libro electrónico “Plan Maestro 2009-2015” (PETROECUADOR, 2010, p.36), los objetivos estratégicos tienen un alcance a cinco años en rentabilidad, reservas y producción de crudo; la producción, calidad, abastecimiento y comercialización de derivados, la participación en el mercado internacional de hidrocarburos; responsabilidad social, protección ambiental, seguridad y salud ocupacional, eficiencia y desarrollo del capital humano.

Cabe recalcar que para que estos objetivos se cumplan, la estructura y cultura organizacional eran parte importante y vital. Para lo cual en el Capítulo II del Plan Maestro 2009-2015, la administración ve necesaria la creación del “Plan de Desarrollo Organizacional” cuyo objetivo primordial fue incrementar el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial; para lo cual, se crearon estrategias en este ámbito en infraestructura, procesos, organización, cultura, tecnología, *brainware*, mismas que se detallan a continuación acorde a registros del “Plan Maestro 2009-2015”:

INFRAESTRUCTURA: Modernizar y centralizar la infraestructura administrativa para responder a las necesidades de la gestión empresarial.

PROCESOS: Desarrollar, documentar, implementar sistemas y modelos de gestión empresarial, políticas, controles y mejores

prácticas en Administración de Procesos, Administración de Proyectos y Administración de Innovación.

ORGANIZACIÓN: Implementar la nueva estructura organizacional y subsecuentes ajustes.

CULTURA: Desarrollar e implantar un Plan de Cambio Cultural basado en los valores de INTEGRIDAD, EXCELENCIA, COMPROMISO y RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.

TECNOLOGÍA: Encontrar socios estratégicos en transferencia de los elementos básicos y la administración de la infraestructura actual de TIC.

Desarrollar e implantar políticas y mejores prácticas en el uso estratégico de las TIC en el Sistema PETROECUADOR

BRAINWARE: Desarrollar e implantar políticas y mejores prácticas para la adquisición y desarrollo de capital humano. Implantar procesos y prácticas de Administración del Conocimiento.

CULTURA: Adoptar una cultura de calidad y de ética institucional. (PETROECUADOR, 2010, p.68).

Acorde a Fernando Jaya, el “Plan Maestro 2009-2015” llegó a aplicarse únicamente en la implementación de la nueva estructura organizacional y en los subsecuentes ajustes. No existió una base comunicacional consistente para que los empleados de la empresa, logren entender el antes y el después de su aplicación, dejando que el rumor sea la fuente principal de comunicación interna; y el miedo, el sentimiento diario de los funcionarios al interno, al no saber cuál es la manera eficiente de conservar su empleo, qué parámetros servirán para medir la eficiencia y cómo capacitarse para llegar a ellos.

La Reestructura creada por la Armada, aun visualizó a las Unidades de Negocio por Filiales: Producción, Industrial, Comercial, Matriz y Transporte

A principios del 2010, inicia el periodo de implementación del Plan Maestro; pero, para esta fecha, PETROECUADOR es parte de las empresas que deben alinearse a un plan de Gobierno en el cual cambiaría la estructura hidrocarburífera del país, para lo cual se reestructura la petrolera y el Plan Maestro 2009-2015, deja de ser aplicado según Jaya, al existir otras necesidades empresariales y al cambiar la estructura de empresa, de Estatal a Empresa Pública.

1.4.3 Reestructura 2013

El objetivo principal que persigue la reestructura actual es el desarrollar procesos e implementar herramientas eficientes que vayan de la mano con la política del "Buen Vivir" del Estado y que generen mayor productividad al Ecuador.

De este objetivo se desprenden otros como:

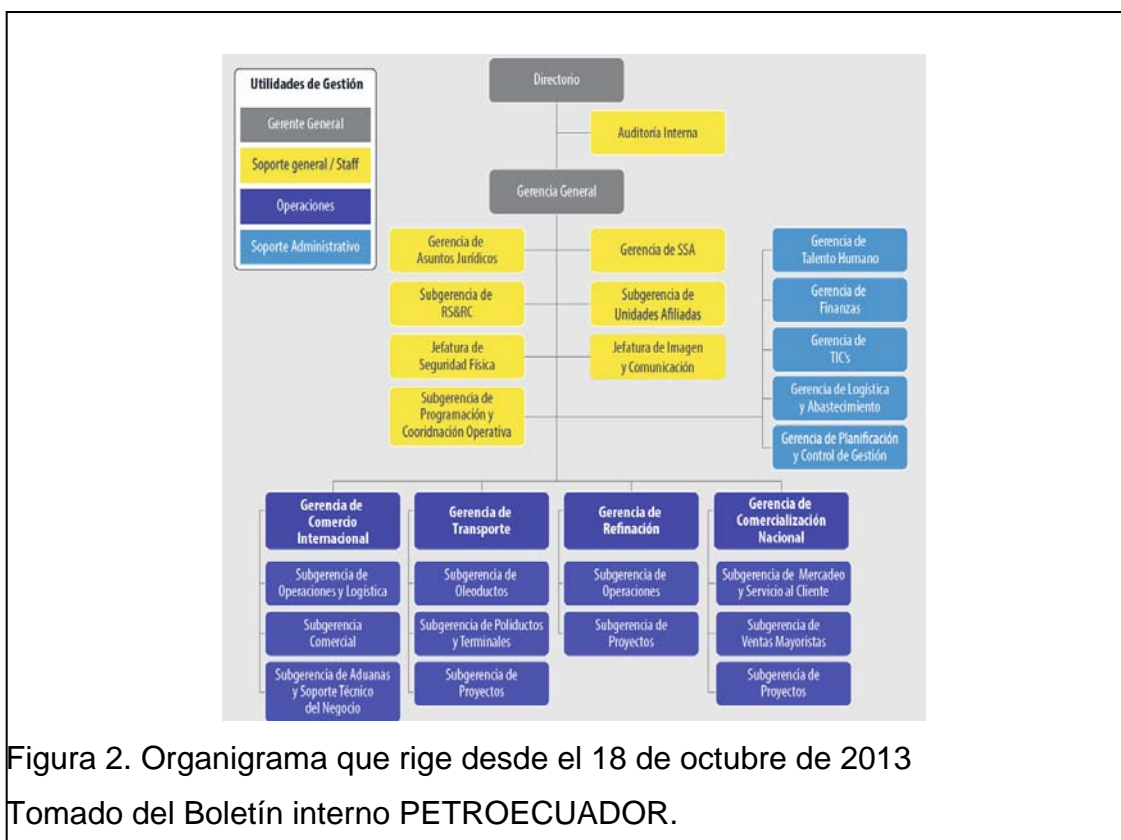
- Capacitar al público interno sobre los procesos y herramientas adquiridas para cumplir las labores determinadas en la cadena de valor de manera más eficiente
- Ser una empresa eficaz, eficiente, transparente
- Implementar la cultura de Administración por objetivos en el público interno
- Incentivar el desarrollo e importancia del Talento humano de la empresa

La información presentada a continuación es parte de un documento interno de la PETROECUADOR, misma que es producto de una recomendación original de **Deloitte**, en algunos casos modificada por la empresa.

1.4.3.1 Reestructura Organizacional de Petroecuador

La reestructura es parte de los procesos de modernización que emprende la PETROECUADOR. En el siguiente cuadro se presenta el organigrama actual que regirá en esta empresa a partir del 18 de octubre de 2013, aprobado en Directorio el pasado 18 de abril hasta los tres primeros niveles organizacionales.

En un trabajo conjunto, PETROECUADOR y la Consultora Paredes y Asociados, preparan la reestructura organizacional hasta último nivel, que debe ser validado y aprobado por el Gerente General para ser aplicado también desde el próximo octubre.



Del organigrama anterior podemos decir que las diferencias sustanciales en la empresa, una vez aplicada la reestructura en octubre serán las siguientes:

- Auditoría Interna es ahora una función de Directorio (antes lo era de Gerencia General).
- La Dirección de Gestión Empresarial desaparece.
- La Gerencia de Desarrollo Organizacional es reemplazada por cuatro gerencias Corporativas que son las de Talento Humano, de Finanzas, de TIC y de Logística y Abastecimiento, que darán su servicio y soporte corporativo a todas las gerencias operativas.
- Se crea la Gerencia de Planificación y Control de Gestión y la Subgerencia de Programación y Coordinación Operativa, antes denominada Cadena de Valor.
- Se divide la Gerencia de Seguridad Salud y Ambiente en dos: Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente y Subgerencia de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias.
- Se crea la Subgerencia de Unidades Afiliadas, que es la que mantiene relación con todas las participaciones de PETROECUADOR en otras empresas como Refinería del Pacífico, Austro Gas, Loja Gas.

1.4.3.2 Estado Actual de la Reestructura Organizacional de EP Petroecuador

La Consultora Alfredo Paredes y Asociados fue adjudicada mediante concurso público, por su amplia experiencia para la realización del orgánico funcional hasta el último nivel, el levantamiento de perfiles y competencias respectivo para todas las posiciones de la nueva estructura organizacional.

Con este fin, realizó 46 talleres en junio y julio, lo que significó 293 horas de trabajo e involucró a más de 400 colaboradores de la PETROECUADOR.

El análisis y resultados de este trabajo serán presentados en los próximos días al equipo Gerencial para su validación y posterior aprobación del Gerente General.

Los siguientes pasos en la reestructura serán:

- Contratar una empresa que realice “*Head Count*”, con el fin de estimar el número idóneo de personas necesarias para la operación de la empresa.
- Desarrollar el plan de implementación de la nueva estructura e implementarlo.
- Re-distribuir el espacio de las oficinas de acuerdo a la nueva estructura y organización por funciones.

1.4.3.3 Factores Claves de Éxito Para la Aplicación de la Reestructura

Existe una serie de factores que resultan de importancia clave para la implementación exitosa del enfoque propuesto:

- Incremento del empoderamiento de todos los puestos.
- Claridad en los niveles de autoridad de las decisiones.
- Roles y responsabilidades claros y definidos.
- Claridad en los flujos de información y correcto nivel de comunicación entre todas las áreas.
- Mejoras en los procesos y reducción de los niveles de burocracia para la toma de decisiones.
- Implementación de sistemas que permitan disponer de la información adecuada en el momento oportuno.

A la fecha de realizada esta investigación, EP PETROECUADOR, continúa trabajando en los procesos de reestructura, aplica herramientas tecnológicas que al ser parte de la Modernización, le ayudan a mejorar su eficiencia. Con el objetivo primordial de mantener a esta Empresa como una de las más eficientes y productivas del país.

De acuerdo a Fernando Jaya, en Comunicación existen brechas entre lo que las autoridades quieren contar acerca de la reestructura y lo que los funcionarios necesitan saber, lo que genera rumores, inestabilidad y malestar interno.

La empresa tiene herramientas internas de comunicación, sin embargo tanto los mensajes como los canales deberán ser evaluados en esta tesis con el fin de analizar cómo la comunicación puede apoyar de manera más eficiente este proceso.

CAPÍTULO II

2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se desarrollarán los conceptos necesarios para entender, cómo la comunicación es una herramienta fundamental y transversal para ejecutar un proceso de reestructura. Además, se desarrollarán conceptos de cultura organizacional para entender mejor al público interno dentro de este proceso, para lo cual se han investigado los conceptos de varios autores.

De acuerdo a uno de los más reconocidos comunicadores a nivel mundial, Joan Costa, “comunicar es acción y acción es comunicar” (Costa, J. (s.f.), p.3), ciertamente esta afirmación nos indica que cada acción emprendida en una empresa comunica algo sobre ella, inclusive no decir nada es una inacción que también comunica.

Basados en esta aseveración y en la importancia entonces de comunicar de manera estratégica revisaremos el marco conceptual de Joan Costa, en la que define comunicación como “fluido que circula y da vida a toda estructura, sistema o red mallada y, por supuesto, a una sociedad o un grupo, entendidos no como una suma variable de individuos sino un flujo de relaciones directas e indirectas entre ellos.” (Costa, J. (s.f.), p.6)

Andrés Hernández, asevera en este ámbito que:

(...) la comunicación organizacional significa actuar directamente con los seres humanos en relación a los objetivos empresariales. Estimular objetivamente a la organización y al concierto de los intereses dispersos, hacia ventajas mutuas. Integrar, como venimos repitiendo la cultura organizacional con los logros y beneficios, de manera sostenida. O mejor dicho, sustentable. Por todo lo que este término implica al considerar la holística del entorno social y ambiental con el

interno organizacional humano y corporativo. (Hernández, A. (s.f.), p.13)

De los dos autores podemos señalar que la comunicación en las empresas es una acción alineada a los objetivos empresariales, que debe cumplir con los valores empresariales y forjar una reputación corporativa bajo estos lineamientos.

Actuar de manera holística, estar consciente de que todo está interrelacionado y funciona como un sistema vivo, una red, un conjunto de acciones que se transmiten de manera directa e indirecta y emiten un mensaje, es de vital importancia en comunicación.

El Director de Comunicación debe tomar en cuenta estos conceptos al momento de tomar decisiones estratégicas sobre la comunicación de y en una empresa.

2.1 Comunicación Corporativa

Joan Costa, (Costa, J. (s.f.), p.1), afirma que la empresa es un sistema vivo, un ecosistema, que trabaja interdependientemente por un fin común. Es importante recalcar también que este sistema vivo convive en un entorno externo; así, el entorno interno depende de un sistema vivo más grande, el sistema social.

Miguel Vásquez mientras tanto indica que:

(...) para producir un impacto comunicacional al interior de una organización, y que de alguna manera esto se refleje hacia afuera, no basta con las habilidades comunicacionales personales, es necesario además, las políticas de empresa, las estrategias y acciones a

efectuarse, las cuales deben percibirse como oportunas y precisas. (Vásquez, M. (s.f.), p.4)

Hoy en día la comunicación encargada de crear y construir una imagen y reputación empresarial es la Comunicación Corporativa, la misma que Bartolila define como “el proceso planificado y organizado de proyectar un conjunto de mensajes desde una institución hacia un público determinado (Público/target), a fin de dar a conocer su identidad y lograr establecer una empatía entre ambos”. (Bartoli, A. 1992, p.124).

La comunicación, entonces, debe estar alineada a los objetivos estratégicos empresariales, funcionar de manera holística y en un sistema de red para construir la imagen y reputación de una organización en todos sus públicos.

2.2 Identidad, Imagen y Reputación

Joan Costa escribe en “Comunicación en el siglo XXI”, que los ejes empresariales fundamentales ya no son únicamente sustentados en los paradigmas de economía, producción y administración, sino que a estos se les debe incluir la identidad, cultura, comunicación e imagen como nuevos ejes de la acción empresarial.

Costa define los vectores del nuevo paradigma de la siguiente manera:

Identidad (“quién soy”, incluso antes que “qué hago”). Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones;

Cultura (“cómo lo hago” es más importante que “lo que hago”). La cultura corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la

estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa;

Comunicación (“cómo comunico todo lo anterior”). La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material;

Imagen (“cómo me ven” es más decisivo que “cómo soy realmente”). Es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad. (Costa, J. 2000, (s.p).

Estos 4 ejes añadidos por el profesor Costa son pilares fundamentales y vitales en los procesos y en la dinámica integral de una organización al relacionarse directamente con los públicos, al crear las acciones y estrategias ejercidas en cada eje, la empresa pueda cumplir sus objetivos empresariales y crear una relación más cercana y efectiva con sus públicos solidificando su lugar en el Mercado y propiciando un futuro prometedor gracias a sus actos, su comunicación, la percepción de la gente sobre la marca a través de los años; es decir, su reputación.

2.2.1 Identidad

Ritter menciona en su libro “El Valor del Capital Reputacional” que:

(...) identidad no solo se refiere a “quién soy” sino y fundamentalmente a “quién quiero ser” y “como quiero ser percibido”, comprende un vínculo entre el “yo” personal o de la

organización y su entorno social. Su construcción presupone la participación activa de quien ejerce la identidad. En su función de identificarnos con algunos y diferenciarnos de los demás, el proceso requiere de símbolos y representaciones (imágenes). (Ritter, M. 2004, p.79-80)

Como se explica anteriormente, Costa define la identidad de una empresa como su ADN. A lo largo de la maestría hemos visto que se define en tres componentes: el **qué es**, **qué hace** y **qué aspira** la empresa. Es el mensaje que proyecta la organización y se evidencia en un conjunto de signos: verbales visuales, culturales, objetuales y ambientales; todo este conjunto de signos es la identidad de la empresa que es importante identificarla y consolidarla, porque es su norte, si uno no sabe quién es, qué hace y **a dónde** quiere llegar con esto, entonces no encuentra un sentido a su existencia, y empieza a caminar en círculos y la quiebra es un paso muy probable en este círculo.

Al consolidar mi identidad en públicos internos y luego externos, consolido mi negocio, puedo crear lazos con los públicos, vínculos con el grupo objetivo, que es clave hoy en día para que una empresa surja y se mantenga como líder en el mercado.

Ritter además proporciona una visión holística de la identidad partiendo del quién soy, quién quiero ser, cómo quiero ser percibido: Misión y Visión empresarial.

Es por esta razón que la identidad (quién soy) se relaciona con la imagen (cómo me ven los demás) porque al tener claro quiénes somos, que hacemos y que aspiramos como empresa, podemos crear, edificar, planificar la construcción de una imagen corporativa que vaya de la mano de estos preceptos y que en conjunto a los otros tres vectores del nuevo paradigma de la comunicación: identidad, cultura y comunicación, crean una imagen y reputación corporativa eficiente, eficaz y sinérgica.

2.2.2 Imagen

En su libro “El Valor del Capital Reputacional” Michael Ritter, sustenta que a la imagen “Se la relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo”. (Ritter, M. 2004, p.1)

Joan Costa(Costa, J. (s.f.) pp.5-6) afirma que la imagen es un producto de la mente y explica que: es debido a la plasticidad del cerebro que cada quien elige de acuerdo a las motivaciones o intereses, humores, volubilidad o fidelidad, la imagen mental de una empresa, sus productos o servicios.

La imagen, entonces, será la primera impresión que deja la marca en la mente de las personas, una fotografía mental del aquí y el ahora en la “relación” prosumidor-marca.

Hablemos de la imagen como la forma de iniciar una relación de manera adecuada con los consumidores, su primera impresión, el cómo nos percibe en el presente nuestro grupo objetivo, que no necesariamente va a ser igual a como nosotros decimos que somos en nuestra identidad.

2.2.3 Reputación

Estudios neurocientíficos soportan la afirmación de Joan Costa(Costa, J. (s.f.), p.6)que habla de la reputación como una parte, privilegiada por algunos, de la imagen global. Además habla de la inexistencia de reputación sin imagen; es decir, para que exista reputación debe haber existido antes (no después) la construcción de la imagen de marca.

Y en este marco, Joan Costa también se refiere a cuán importante es saber cuál es nuestra imagen actual y cómo conviene implementar el Modelo de imagen futura, para las marcas.

Ritter, (Ritter,M. 2012, p.49) habla de la reputación como activo estratégico de la marca y explica por qué la opinión que el público tiene de su empresa o marca hace que el valor de este activo suba o baje, evidenciándose en la preferencia de compra o en la relación que existe entre la marca y el prosumidor.

En el capítulo cuatro, del e-book “El Valor del Capital Reputacional” Ritter afirma:

“Comparados con los tangibles, los activos intangibles presentan diferencias marcadas. Una ley fundamental de la economía sobre la cual descansa todo andamiaje contable es la ley de los retornos decrecientes. A medida que se utiliza una máquina, o un automóvil, sus capacidades se van reduciendo. Es el principio de la depreciación. Sin embargo este principio no rige para los recursos intangibles. Por ejemplo, cuando se utiliza el conocimiento, formalizándolo como un proceso o mediante el intercambio de información, genera nuevo conocimiento y consiguientemente su valor bien puede crecer” (Ritter, M. 2012, p.51).

En sus páginas siguientes Ritter adjunta un cuadro de suprema importancia, para razonar, cómo la sociedad y la economía del valor de una empresa han cambiado, en la era del conocimiento.

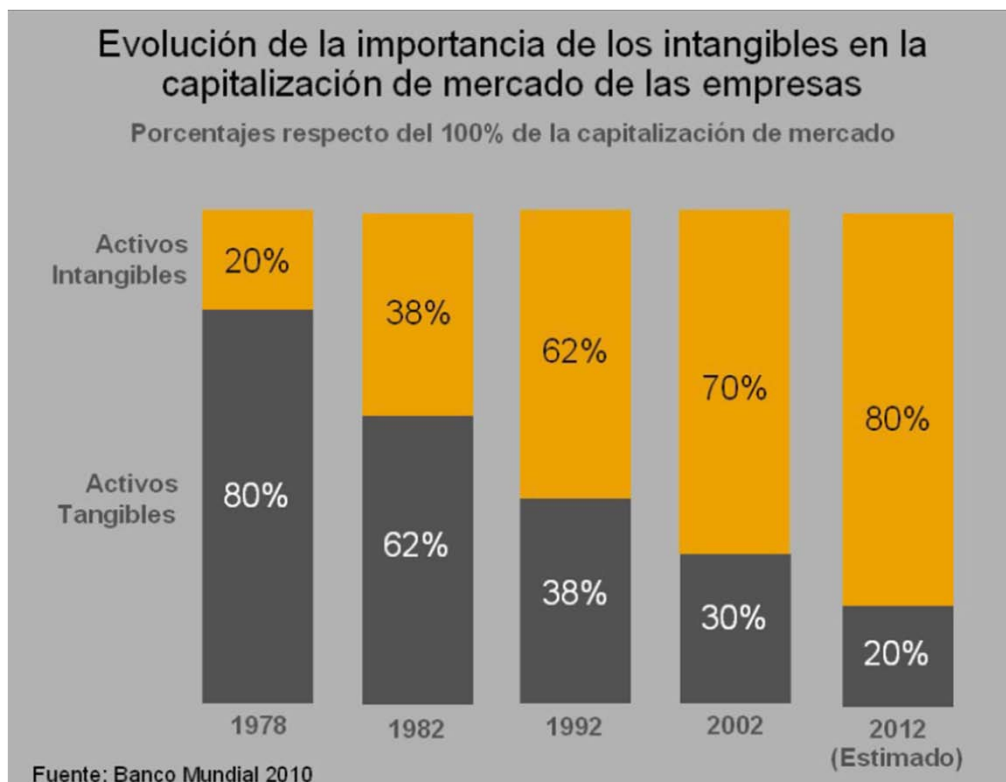


Figura 3. Evolución de la importancia de los intangibles en la capitalización de mercado de las empresas

Tomado de El Valor del Capital Reputacional, Ritter, 2012.

Recordemos que la imagen también es un activo intangible y que la reputación es la construcción y edificación de la imagen a través de los años. Este cuadro nos traduce el gran valor que estos dos activos intangibles pueden tener para su marca.

Para edificar una imagen y reputación es indispensable, primero saber cómo perciben nuestros públicos de interés nuestra marca o empresa. ¿Cómo saber cuál es el panorama actual en Imagen de una marca? Joan Costa plantea la realización de planos cartesianos para averiguarlo. A continuación el procedimiento.

2.2.4 El Paso de la Imagen Actual a la Imagen Futura

Joan Costa plantea trazar dos planos cartesianos con un único punto central, teniendo así ocho ejes posibles, y en sus ejes ubicar los atributos a medir en imagen.

Dichos ejes están marcados con una escala de 10 grados, lo que servirá para la medición precisa del valor psicológico atributo por atributo. Esto nos permitirá conocer la percepción, la imagen actual que tiene el público investigado sobre nuestra marca.

En este caso, lo que se evalúa, de acuerdo a Costa, es el valor psicológico subjetivo que el público encuestado “atribuye” a cada atributo.

Esta herramienta creada por el gurú de la comunicación, Joan Costa, fue construida con la intención de dar un paso más en el Modelo de Imagen, esta herramienta es operativa y nos ayuda a identificar de mejor manera como DIRCOM, cuáles son los atributos (vistos en valor psicológico) más fuertes en nuestro grupo objetivo.

Esta herramienta mide cada atributo por separado, y consiste en pedir a los encuestados que den un valor entre 1 y 10 para la estimación de cada atributo, siendo 10 el valor que se dará si la percepción es óptima y 1 si realmente deja mucho que desear.

A continuación el gráfico propuesto por Joan Costa para medición del valor psicológico atributo por atributo:

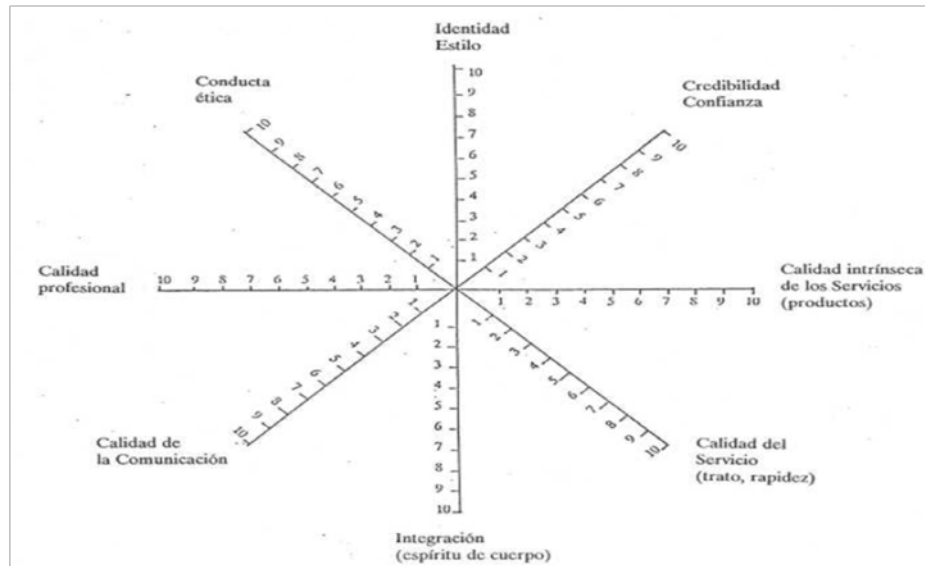


Figura 4. Medición de valor psicológico

Tomado de Material de Maestría DIRCOM 2012, Profesor Joan Costa

Con las puntuaciones obtenidas se señalan con puntos los ejes graduados y se unen con una línea discontinua formando de esta manera una figura geométrica. La figura obtenida, sostiene Costa, muestra el perfil de la imagen actual.

Como DIRCOM, es estratégico que el próximo paso sea trazar en el mismo esquema, cuales atributos se necesita trabajar, de acuerdo a los objetivos empresariales, cultura organizacional y plan estratégico, para remontar su valor y alinear la imagen con los puntos antes descritos.

El Director de Comunicación deberá marcar las puntuaciones concretas que se tendrán que alcanzar. Y se sigue después el mismo proceso, se pone puntos en dichas puntuaciones, se juntan los puntos, esta vez con una línea seguida y tendremos una nueva figura geométrica en el mismo diagrama del anterior.

El siguiente diagrama, Joan Costa lo llama Perfil de Medición:

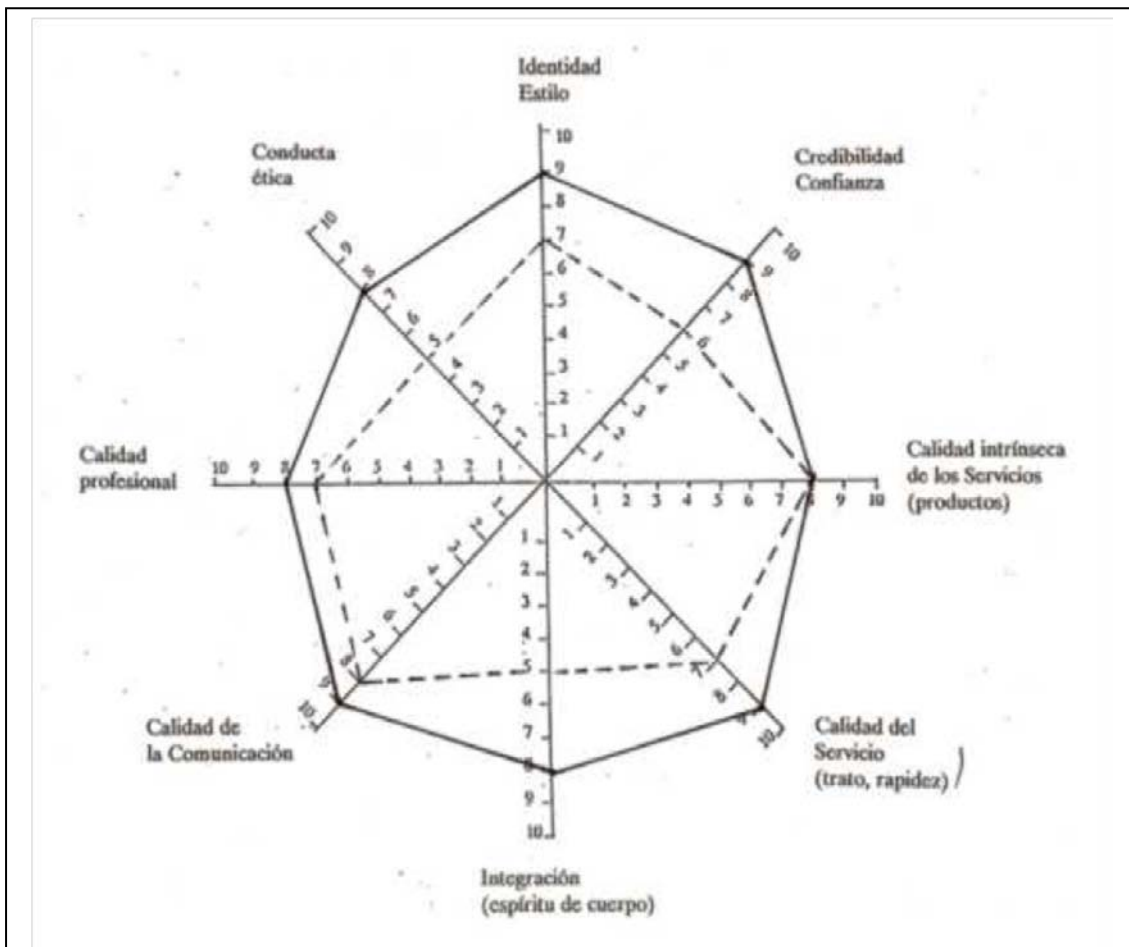


Figura 5. Perfil de Medición

Tomado de Material de Maestría DIRCOM 2012, Profesor Joan Costa

Como muestra la imagen en el interior, el trazo discontinuo visualiza la imagen actual (de los atributos valorados) sobre la empresa o marca y en el perfil exterior, el trazo continuo muestra la posición proyectada ideal de los mismos atributos.

Costa concluye además que la diferencia punto por punto entre ambos perfiles, (el actual y el futuro), ayuda al DIRCOM, a evidenciar las estrategias y acciones que la empresa deberá realizar para modificar su imagen, tanto en el ámbito de decisiones estratégicas, como en el de comunicaciones.

De esta manera, esta herramienta estratégica operativa, marca un camino, un norte para la marca. El DIRCOM, debe expresar estas decisiones en su Plan Estratégico de Comunicación, para liderar el cambio y alcanzar los objetivos empresariales.

2.3 La Comunicación Organizacional

Para la profesora Martha Lucia Buenaventura la comunicación organizacional es:

“La que logra la integración de las funciones administrativas con las operativas. Por ejemplo: la visión, misión, valores, principios y objetivos establecidos en el plan estratégico de una empresa, se comunican para que en ello se sustente la identidad y su estructura organizacional y permanezcan con el liderazgo necesario pero sostenido” (Buenaventura, M. 2012, p.6).

Y explica que únicamente a través de la comunicación se pueden y deben llevar a cabo los procesos de gestión de talento humano como selección, evaluación y capacitación; explica, además, que si no se aplicaría comunicación en este caso, sería “simplemente” información con la cual no se reflejen estas acciones ni en compromiso en sus colaboradores y menos en acciones sustentables de la empresa.

Vásquez dice al respecto de la Comunicación Organizacional:

“Considero importante el rol que desempeña la Comunicación Organizacional que aporta al desarrollo de una cultura institucional, sustentada en los bienes tangibles como intangibles de una entidad, en donde siempre resultan visibles los vectores de identidad - comunicación - cultura - imagen” (Vásquez, M. (s.f.), p.4).

Además sostiene que:

Se ha llegado al criterio mayoritario de concienciar a empresarios sobre el valor de la Comunicación Organizacional, convirtiéndola en la punta de lanza para generar cambios pertinentes en la cultura de trabajo de sus empresas, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su filosofía empresarial, logren mayor nivel de compromiso de su personal, e interrelaciones más adecuadas con sus grupos de interés, en coherencia con un mundo globalizado como el de hoy. (Vásquez, (s.f.), p.7)

En este razonamiento consideramos entonces a la Comunicación Organizacional como el lazo que relaciona a la Empresa y sus colaboradores. Esta es su importancia, ya que la imagen y reputación que genere la empresa como organización, en su misión, visión, identidad, cultura, acciones, se va a ver reflejada no únicamente en los públicos externos sino también en el interno.

2.3.1 Comunicación Interna

En una entrevista realizada a Joan Costa, menciona que en Latinoamérica, los empresarios tienen conciencia clara de que en la empresa todo empieza dentro y que ese es el principio. Comenta también que el momento en que el empresario entienda que tiene que descentralizar, que delegar responsabilidades y que debe tratar de que la gente acepte las responsabilidades y la confianza que le es conferida, la comunicación interna cobrará la importancia debida.

Como comenta Costa en esta entrevista, hay que comunicarse con los líderes de las empresas, en su lenguaje, comentarles cómo la comunicación interna va a solucionar sus problemas o a solventar de alguna manera sus preocupaciones, para poder lograr sus objetivos empresariales.

Entonces no se debe hablar en diferentes “idiomas”, el lenguaje técnico de comunicación, no siempre es el más adecuado para entrar en el mismo canal del empresario, y hacerle ver la importancia de una buena comunicación interna.

Costa comenta, sobre cómo esta comunicación debe resolver asuntos de motivación, de cultura organizacional, lograr objetivos empresariales, porque eso no se mueve solo, alguien debe hacerse cargo.

El PhD. Miguel Vásquez manifiesta que: “La comunicación interna permite tender canales donde fluyan las comunicaciones entre quienes desarrollan las labores específicas de una organización” (Vásquez, M. (s.f.), p.22).

Entonces sabemos que, la Comunicación Interna, tiene que ver con realizar una estrategia y acciones que tengan que ver con el Talento Humano de la empresa, ligados a que cumplan los objetivos empresariales y se alineen a la cultura corporativa, identidad, imagen y reputación; así como, también dejar en evidencia al talento humano sobre cómo la empresa cumple con darles un espacio digno, armónico y motivacional para trabajar, creando un sentimiento de pertenencia.

Como bien lo comenta Vásquez:

(...) la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional; es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. que fundamentan el concepto que la organización tiene de sí misma. Esta cultura, se debe tomar como marco y punto de partida para la implementación de una gestión que condiciona la comunicación. (Vásquez, M. (s.f.), p.24).

A continuación se desarrollan de manera más detallada los conceptos de cultura organizacional.

2.3.2 Cultura Organizacional

Olivia Morales en su texto teórico metodológico de base, “El plan estratégico de comunicación” manifiesta que la cultura organizacional:

Se refiere a las normas de conducta, actitudes laborales aceptadas y los valores que rigen el comportamiento de la organización. Incluye temas como subculturas, jerarquías, distancia al poder, status, motivación, rumor. También se refiere a la cultura en la que la empresa está inmersa. (Morales, O. (s.f.), p.24).

En su texto de “Cultura Organizacional y Comunicación interna”. Carlos Lozada puntualiza que Cultura corporativa puede definirse como el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí” (Lozada, C.2012, p.31).

Es así entonces, que la cultura organizacional es el cimiento de cualquier organización; ya que, manejada de manera adecuada, puede volver sinérgica una empresa y exitosa, al ser la forma de hacer las cosas en una empresa, el qué siente, piensa y refleja el público interno sobre la organización en que labora, teniendo claro que el público interno se convierte en el principal vocero y vendedor de su marca.

2.3.3 El Rol del Dircom en la Comunicación Interna

J. Costa¹ comenta en una de sus entrevistas que uno de los roles del DIRCOM, es hablar el mismo idioma que los empresarios.

El profesor Vásquez desarrolla algunas de las funciones del Departamento de Comunicación al interno de la empresa, entre las cuales menciona el satisfacer las necesidades de comunicación de todos los Clientes Internos, reducir el número de mensajes involuntarios, lograr notoriedad y prestigio, ofrecer una opinión pública favorable, determinar cuándo, qué y qué canal es el más

eficiente para informar y que los mensajes tengan coherencia, usen el lenguaje apropiado de acuerdo a las necesidades del mensaje, controlen el proceso de comunicación y en tanto será función del DIRCOM, plantear estrategias que cubran estas acciones a desempeñar por este departamento. (Vásquez, M. (s.f.), p.23).

Carlos Lozada menciona en sus textos de maestría para DIRCOM, un estudio sobre “Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas”, y en ellas se resume las actividades en las que debe pensar y lograr obtener como resultados el DIRCOM, para cumplir con su gestión de comunicación interna:

- Conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos.
- Facilitar el diálogo entre la gente.
- Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa (hacia aquella cultura que represente los valores de la marca y que, por lo tanto, sean beneficiosos para ella).
- Difundir entre los profesionales un estilo de gestión y unas realizaciones que aporten credibilidad y confianza (tratando de alcanzar el siempre perseguido “orgullo de pertenencia” (Lozada, C. 2012, p.17).

Más adelante en su texto, Lozada (Lozada,C. 2012, pp.53-57) engloba estas funciones en las siguientes:

- Portavoz interno.
- Auditor interno.
- Formación en comunicación.
- Diseño de la política comunicativa.

- Estructura de comunicación.
- Plan de comunicación interna.
- Diseño de Instrumentos de comunicación interna.

Para cumplir con estas funciones, el DIRCOM, deberá analizar el estado actual de la empresa y sus públicos internos, alinear los objetivos estratégicos de la empresa, con los objetivos de comunicación interna, y desarrollar estrategias y actividades que ayuden a cumplirlos, ser portavoz y un puente entre los mandos altos, medios y bajos, pensando siempre que el mayor activo en una empresa, hoy por hoy, es tu talento humano.

2.3.4 Tipos y Herramientas de la Comunicación Interna

En “Cultura Organizacional y Comunicación interna”, Juan Carlos Lozada (Lozada, C. 2012, pp.3-4) manifiesta que existen tres tipos de comunicación interna que usan cada una diferentes herramientas: Formal, informal y otras formas de comunicación para el interior de la empresa que no están dentro de estas dos clasificaciones.

En el caso de PETROECUADOR, la empresa cuenta con los tres tipos de comunicación interna a los que se refiere Lozada, mismos que describiré a continuación:

2.3.4.1 Comunicación Formal

Lozada la define como la que “permite el tránsito de mensajes reconocidos — de forma explícita— como oficiales por la organización, y es una comunicación que se encuentra ‘perfectamente definida’, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama de la organización”. (Lozada, C. 2012, pp.3-4)

Ma. Paulina González, Jefa de Imagen Empresarial de PETROECUADOR EP, define esta comunicación como la emitida de manera formal por la empresa.

La comunicación formal interna es aquella que parte de una estrategia de la organización y busca cumplir con un objetivo de comunicación alineado con las metas empresariales.

En este tipo de comunicación podemos contar con algunas herramientas como: manual de bienvenida, intranet y portal del empleado, redes sociales, reuniones, boletín, periódico interno, talleres, buzón de sugerencias, SMS, blogs, comunicación audiovisual, virtual o cualquier tipo de medio creado por la organización con el fin de volver más eficiente la comunicación.

2.3.4.2 Comunicación Informal

La Jefa de Imagen Empresarial de EPPETROECUADOR habla de la comunicación informal, como aquella que se genera dentro de la compañía sin que estén alineadas ni dentro de ningún formato formal de la empresa.

Lozada sustenta esta afirmación al definir la comunicación informal como aquella que abarca el conjunto de relaciones que se establecen en la organización y que no dependen de la planificación.

Además, dice que esta comunicación se da por las relaciones formales establecidas por la organización: Por estar en el mismo lugar físico, en la misma posición jerárquica o de prestigio o por intereses comunes fuera de la empresa.

2.3.4.3 Otros tipos de comunicación

Acorde a Lozada, en este ámbito se deja la puerta abierta para nuevos tipos de comunicación como eventos, *storytelling*, comunicación en situaciones de crisis, alineadas a Responsabilidad Social Empresarial o cualquier tipo de comunicación novedosa y creativa que ayude a cumplir los objetivos empresariales de manera eficiente.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL MANEJO DE COMUNICACIÓN INTERNA SOBRE LA REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EP PETROECUADOR

“...la comunicación interna tiene un amplio campo de acción en la compañía. No hay que olvidar en ningún momento que su influencia tiene consecuencias directas e indirectas en el conjunto de personas y grupos que forman parte de la organización: sus trabajadores, sus empleados, sus directivos” sostiene José Carlos Lozada en su libro, *Comunicación Interna.*, (Lozada, C. 2012, p.17).

Por la razón expuesta por Carlos Lozada es importante concebir y realizar una estrategia de comunicación interna, alineada a los objetivos empresariales, que además cubra las necesidades de información del público interno.

Para el efecto, efectuar una investigación evaluativa y de recopilación de información que analice los puntos más importantes sobre la reestructura, la comunicación interna y la cultura organizacional de EP PETROECUADOR, es vital para alinear a una de las empresas petroleras más importantes del país y a sus trabajadores, a la visión gubernamental del “Buen Vivir”.

La comunicación interna tiene un rol decisivo en relación al factor humano de una empresa, puede lograr que los empleados se sientan partícipes de un proyecto, que se involucren y representen la misión y los valores empresariales de la organización en la que trabajan, motivarlos, generar fidelidad y productividad.

EP PETROECUADOR, se vuelve interesante como caso de estudio, al haber pasado por cambios importantes desde el 2007, que pudieron o no haber afectado a la cultura organizacional, a la productividad, al clima laboral, motivación de los empleados y hasta la reputación de la empresa.

Esta investigación deberá analizar el nivel de confianza, motivación, eficiencia y la percepción que tienen los empleados de EP PETROECUADOR, sobre la reestructura en la organización, para partir de un objetivo real de comunicación interna y generar una propuesta estratégica que logre los resultados requeridos por la empresa.

Para diagnosticar los puntos antes descritos vamos a utilizar diferentes herramientas de investigación, a continuación la metodología.

3.1 Metodología

Para proponer un adecuado manejo de comunicación que ayude a la ejecución más eficiente de la Reestructura Organizacional en PETROECUADOR EP, se realizó una investigación que permitió diagnosticar los factores que están influyendo en la fluidez de la comunicación del proceso de reorganización de EP PETROECUADOR y analizar la predisposición al cambio que presentan los funcionarios frente a un proceso de transformación empresarial para, finalmente, presentar conclusiones que nos permitirán emitir juicios valorativos, con el fin de generar un producto de comunicación digital que implementar en este proceso de manera adecuada.

El presente trabajo se ha desarrollado mediante una investigación evaluativa, que permite medir la eficacia y eficiencia de las estrategias de comunicación interna utilizadas hasta el 2013 en el proceso de implementación de la Reestructura Organizacional de EP PETROECUADOR, proporcionando información que es útil para la construcción de una planificación de estrategias de comunicación interna que generen herramientas óptimas que cumplan con las necesidades del emisor y receptor, generando un punto medio donde no únicamente informamos lo que las autoridades necesitan sobre el proyecto sino también lo que al público interno le interesa saber sobre la reestructura.

Además, se analizará información facilitada por la empresa, diagnósticos de la cultura organizacional de la empresa y de las entrevistas concedidas por autoridades con el fin de generar una propuesta enfocada a las necesidades reales del proyecto.

Tomando en cuenta que el objetivo principal del presente trabajo es plantear productos estratégicos de comunicación digital, para mejorar el clima laboral y la productividad empresarial de EP PETROECUADOR, durante el proceso de reestructura, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la situación actual de la comunicación entre PETROECUADOR EP y su público interno en la Gerencia Matriz.
- Establecer el manejo comunicacional llevado en los procesos de reestructura en los últimos años y su afectación a la productividad empresarial.
- Comprobar la afectación sobre el clima laboral y la productividad empresarial por el manejo comunicacional llevado en los procesos de reestructura en los últimos años.
- Analizar si la reestructura empresarial como proceso administrativo afecta al clima laboral y la productividad empresarial.

Para cumplir con los objetivos planteados, se obtendrá documentación, y se realizarán encuestas y entrevistas, insumos que serán sometidos a un proceso de análisis y diagnóstico, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1. Recolección de datos

Fase	Objetivo	Técnica de recolección de datos
I	Tener una noción global del contexto, interacciones, acontecimientos y canales de comunicación, percepciones, noticias internas, decisiones administrativas importantes.	Observación participante Recolección de información existente.
II	Obtener punto de vista de autoridades de EP PETROECUADOR matriz, sus razones (el por qué de la reestructura), explicación a fondo de los procesos de reestructura, hacia dónde quieren llevar a la empresa, sus percepciones del público interno en relación a la reestructura.	<p style="text-align: center;">Entrevistas</p> Se realizará entrevistas a las siguientes autoridades: Gerente General o su delegado, que tiene a su cargo el liderazgo total de la empresa. Gerente de Planificación eje fundamental en los procesos de modernización de EP PETROECUADOR. Jefa de Imagen Empresarial, encargada de generar estrategias y soluciones comunicacionales alineadas a los objetivos empresariales
III	Conocer el sentir, pensar, hábitos, percepciones, y relación que mantiene el público interno con EP PETROECUADOR, y específicamente con los procesos de reestructura de la empresa	Las encuestas se realizarán a 298 trabajadores de EP PETROECUADOR, el cuestionario se realizará una vez analizada la información existente.

Una vez realizada la etapa de investigación se planificará una propuesta coherente y estratégica de comunicación interna, que cumpla con los objetivos empresariales y que se identifique con los intereses, gustos, percepciones y lenguaje del público interno.

A continuación la explicación, análisis y resultados de cada uno de las técnicas utilizadas.

3.2 Desarrollo de la Investigación

Se inició este proceso de diagnóstico con el análisis del comportamiento cultural de EP PETROECUADOR, información recopilada por la realizadora de esta tesis, de un informe técnico interno de la empresa, denominado Estrategia de Gestión del Cambio y Comunicación.(Velazco A. (2012.), p.16).

3.2.1 Análisis de Comportamientos Culturales de EP Petroecuador.

Comportamiento Cultural 1

Hace 2 años la petrolera se transformó en una sola empresa, con autonomía administrativa y operativa; antes de realizar este cambio las diferentes unidades de negocio eran empresas diferentes, por lo que contaban con autonomía, su manejo administrativo era totalmente independiente. Actualmente en la organización aún se evidencian algunos de esos estilos de liderazgo por lo que se percibe que no existe una adecuada comunicación entre áreas y en algunos casos continúen trabajando aisladamente: (Fuente: EP PETROECUADOR).

Análisis

Una empresa, como bien lo ha manifestado Joan Costa en varias de sus entrevistas, es un organismo vivo y como tal debe funcionar como uno solo, al tener personal que se maneja de manera independiente, se irrespetan procesos empresariales establecidos y la comunicación falla, porque no funciona en red.

Este estilo de liderazgo independiente se está erradicando en la actualidad en las empresas porque se ha demostrado que el liderazgo en equipo es más eficiente y rentable para una empresa.

Cabe recalcar que Olivia Morales, en sus textos de Maestría dice que: «Los procedimientos de avance no son procedimientos de liderazgo sino de dirección, que ayudan a los directivos a encaminar los esfuerzos de todos hacia el futuro elegido (normas, evaluaciones, políticas, sanciones e incentivos).

Sin embargo, esta información sobre la existencia de “islas”, es importante para generar propuestas que logren la unificación de la empresa en procesos y comunicación; tener estas características en el personal, puede ser bueno para la empresa, ya que acorde a Morales, liderazgo, es: aquella capacidad de conducir una organización sin necesidad de procedimientos de avance o la cualidad que hace, por sí sola, converger los procesos espontáneos de una organización hacia el logro del propósito» (Morales, O. 2012, p.2).

Comportamiento Cultural 2

Más de 2.000 personas cuentan con más de 6 años de servicio en la organización; es decir, que el 33% de la población vivió los diferentes cambios de estructura y administración mencionados anteriormente y otros procesos como el caso de Gaspetsa en el que salieron 630 personas y luego fueron reintegradas casi en un 80% bajo condiciones diferentes. Por lo que es usual

que en la cultura de EP PETROECUADOR se vivan ciertos comportamientos provenientes de culturas diferentes, se encuentren algunos resentimientos, desconfianza, falta de sentido de pertenencia y hace que exista cierta resistencia en cuanto al lugar en que se está desarrollando el proyecto (en un determinado momento por la relación con estamentos militares que existía) y por la falta de credibilidad ante experiencias pasadas que no han tenido éxito o de las cuales no han visto acciones concretas, como es el caso del estudio de clima aplicado por *Grate Place to Work* hace más de un año, del cual no recuerdan haber recibido retroalimentación en los resultados, ni perciben que se hayan tomado acciones al respecto (Fuente: EP PETROECUADOR).

Análisis

El clima laboral interno de EP PETROECUADOR se ve resquebrajado, existe un amplio nivel de desmotivación, así como de sentimientos negativos en la relación empresa - empleado.

Los trabajadores no se sienten alineados del todo a la propuesta del Gobierno de priorizar el bien común por sobre el bien personal, ya que en este caso, el bien personal si se ve afectado en la clase media, nivel en el que se encuentra nuestro grupo de interés.

Es normal que a quien no le afecta una propuesta de Estado esté a favor. Sucede en todo el mundo que quien se siente afectado rechace la medida y no entienda que es por el bien común, lo que convierte a este punto en estratégico en comunicación.

Es importante recalcar que la comunicación va de la mano de los hechos, es decir la credibilidad que pueda generarse en el grupo de interés, se generará con acciones de la empresa alineadas a los objetivos empresariales que construyan la imagen y reputación de EP PETROECUADOR en sus trabajadores.

Trascendente también es recordar que el público interno es el principal vocero de la empresa hacia los públicos externos, por esta razón se debe tomar acción en este comportamiento cultural, creando un mejor ambiente laboral, para que se empiece a construir una cultura organizacional alineada a los intereses del Estado.

Comportamiento Cultural 3

En general las personas comprenden la importancia para la empresa de realizar este proyecto de reestructura, pero sienten que ha faltado comunicación al respecto, pues no se tiene claro el objetivo, alcance, beneficios y rol del equipo de proyecto; lo que genera rumores relacionados con la reducción del personal. (Fuente: EP PETROECUADOR).

Análisis

El generar mensajes acorde con las necesidades del grupo objetivo es fundamental en comunicación, no únicamente los mensajes deben cubrir las necesidades de las autoridades de informar sobre temas específicos sino también se debe tomar en cuenta, que necesita el público de interés saber, qué y cómo le está afectando y si existen hechos que se puedan comunicar, que satisfagan esas necesidades.

Comportamiento Cultural 4

Algunos funcionarios evidencian que existe cierto resentimiento entre las personas antiguas y nuevas porque sienten que tienen las mismas condiciones salariales que ellos, sin tener en cuenta su experiencia en la organización. (Fuente: EP PETROECUADOR).

Análisis

Al momento, la empresa está creando la remuneración diferenciada, lo que permitirá la existencia de diferencias salariales sean por objetivos cumplidos personales, del equipo y de la empresa, lo cual, con la adecuada comunicación, podrá superar este resentimiento entre la gente, pero tomando en cuenta que el factor económico no debe ser el único que afiance la relación empresa - empleado, ya que es mejor generar sentido de pertenencia motivándolos y creando una relación de amor a la empresa por sus actos no precisamente por el factor económico.

Es un punto fundamental buscar la manera de unir a la gente, sin diferenciarlos, sino provocando el trabajo en equipo y eliminando los resentimientos, envidias y emociones negativas hacia el otro, volcándolos más bien hacia un objetivo mutuo, encontrando sus factores de interés común.

Comportamiento Cultural 5

Es importante tener en cuenta que en la cultura de la organización parte de sus características en la comunicación es que usualmente suelen creer más en la información que sus compañeros les comparten, que los comunicados que se emitan; y además, no son de su agrado los extranjerismos. (Fuente: EP PETROECUADOR).

Análisis

Ritter, un reconocido comunicador argentino, en sus conferencias habla de la rumorología y menciona que ésta tiende a ser la principal fuente de comunicación al interno de una empresa y sugiere también que entre las soluciones, están erradicarla o usarla como herramienta de comunicación interna alineada a las estrategias de comunicación de la empresa.

El mensaje debe usar un lenguaje acorde al lugar geográfico, a la cultura, al tipo grupo de interés y a los objetivos propuestos. Usar extranjerismos o palabras muy técnicas afecta la cercanía del mensaje, minimizando la eficiencia de la comunicación.

3.2.2 Encuesta

Se realizó un estudio evaluativo, por medio de encuestas usadas como herramienta de estadística analítica-descriptiva aplicados a diferentes actores de la cultura organizacional de PETROECUADOR EP.

Al ser un estudio descriptivo – exploratorio/cualitativo lo necesario es investigar al público interno de PETROECUADOR EP. Para esto se pretende obtener información por medio de encuestas, para saber el número requerido de encuestas para obtener resultados fidedignos se aplicó la siguiente fórmula:

3.2.2.1 Cálculo de la muestra de poblaciones finitas menores

$$n = \frac{N * \delta^2 * z^2}{[(N-1)*E^2] + (\delta^2*z^2)} \quad \text{Fórmula 1}$$

Los valores tomados para el cálculo de la muestra:

n = tamaño de la muestra (cantidad de encuestas a realizarse).

E = límite de aceptación error muestral = 4%.

z = 1.53 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad).

N = 5706 (universo).

δ = desviación estándar.

p = 0.50 p = probabilidad de éxito.

q = 0.50 q = probabilidad de fracaso.

Tabla2.Para Poblaciones finitas desde 0 a 3'000.000. Reajustada

Rango Poblacional n	Valor Z	Valor N
0 a 100	0,75	18,16
101 a 5.000	1,17	52,11
5001 a 10.000	1,53	90,62
10.001 a 100.000	1,96	149,83
100.001 a 1'000.000	2,37	219,35
1'000.001 a 3'000.000	3,25	412,52

Adaptado del Estadista Ernesto Alarcón, Universidad Católica del Ecuador.

La tabla de poblaciones finitas trabajada por la Universidad Católica del Ecuador muestra que para tener resultados eficientes, en EP PETROECUADOR, empresa que cuenta con 5.706 trabajadores, son necesarias 91 encuestas, con un margen de error del 4%,

En razón de que la investigación es de interés de la empresa, se mantuvo reuniones con el Líder del Proyectos de Gestión de Cambios Institucionales, Ing. Ernesto Alarcón, quién aprobó las preguntas y solicitó al Departamento de Tecnologías, su envío vía intranet a todo el sistema.

La encuesta constó de dos partes:

- Explicación de los objetivos de la investigación
- Recolección de información por medio de preguntas en los siguientes ámbitos:
 - Información General
 - Participación del Ámbito Laboral
 - Flujos de Información y Comunicación.

Las preguntas pasaron por una etapa de corrección y aprobación del Director de esta tesis, Mst. Miguel Vásquez y por el Líder de Proyectos de Gestión de Cambios Institucionales de PETROECUADOR EP, Ing. Ernesto Alarcón.

A continuación, se detalla la encuesta en formato *Word*, que luego fue digitalizada para su envío por intranet:

Empresa Pública Petroecuador



OBJETIVO DE LA ENCUESTA

El propósito de esta encuesta es plantear productos estratégicos de comunicación digital para mejorar la productividad empresarial de PETROECUADOR EP, durante el proceso de modernización.

Por favor, responda el cuestionario individualmente. No incluya su nombre, a menos que así lo desee.

PROCESO

Los resultados serán revisados y tabulados con total confidencialidad y objetividad. Luego se someterán a un proceso de análisis que permita plantear la propuesta comunicacional.

INFORMACIÓN GENERAL	
Marque con una X su nivel dentro de la empresa	
1. Nivel gerencial	<input type="checkbox"/>
2. Nivel Coordinador/Jefatura/Supervisor	<input type="checkbox"/>
3. Nivel Analista/Técnico Líder	<input type="checkbox"/>
4. Nivel Asistente/Técnico	<input type="checkbox"/>
¿Cuánto tiempo trabaja para EP PETROECUADOR?	
1. Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
2. De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>
3. De 3 a 4 años	<input type="checkbox"/>
4. 5 años en adelante	<input type="checkbox"/>
Marque con una X su tipo de sexo	
1. Masculino	<input type="checkbox"/>
2. Femenino	<input type="checkbox"/>

Las siguientes preguntas requieren que Usted aporte sus opiniones, actitudes y sentimientos respecto a la empresa.

PARTICIPACIÓN - ÁMBITO LABORAL

1. ¿Conoce las acciones administrativas que se ejecutan en PETROECUADOR EP?
..... SI
..... NO
..... PARCIALMENTE

2. ¿Considera que la reestructura de EP PETROECUADOR es positiva?
..... SI
..... NO

3. ¿Tiene Usted apertura a la información por parte de sus jefes inmediatos, sobre el proceso de reestructuración de la empresa?
..... SI
..... NO

4. ¿El proceso de reestructura de EP PETROECUADOR va a mejorar su ambiente laboral?
..... SI
..... NO
..... NO SABE
..... NO OPINA

5. ¿Considera que la reestructura de EP PETROECUADOR va a mejorar la productividad de la empresa?
..... SI
..... NO

6. ¿Qué le gustaría conocer acerca de la Reestructura? Ponga una (x) en el ítem que usted considere más importante.

- a) Funciones del puesto que desempeño.
- b) Posibilidades de crecimiento (laboral o económica).
- c) Herramientas tecnológicas de Talento Humano.
- d) Avance del proyecto.

7. ¿Cuál de los siguientes temas de la reestructura de EP PETROECUADOR considera usted que es necesario recibir mayor información? Ponga una (x) en el ítem que usted considere más importante.

- a) Cambios en beneficio del personal.
- b) Cambios en beneficio de la empresa.
- c) Perfiles y Competencias.
- d) Gestión por procesos.

FLUJOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

8. ¿Considera usted que los mensajes emitidos por la empresa son de su interés?

- SI
- NO

9. ¿Considera usted, que la comunicación interna emitida por la Empresa, tiene credibilidad?

- ALTA
- MEDIA
- BAJA

10. ¿Cree Usted, qué la información recibida sobre la reestructura de EP PETROECUADOR es suficiente?
- SI
 - NO
11. ¿Con qué frecuencia desea informarse sobre la Reestructura Organizacional?
- SEMANAL
 - QUINCENAL
 - MENSUAL
12. ¿Por qué medios o canales debe publicarse la información sobre la reestructuración de EP PETROECUADOR? Ponga una (x) en el ítem que usted considere más importante.
- a) Mail empresarial.
 - b) Intranet.
 - c) Cartelera.
 - d) Video Conferencia con el Gerente General.
 - e) Visitas / Reuniones con el personal.

La encuesta fue enviada vía digital, por cuanto la cantidad de personas que respondieron fue mayor al margen requerido, el número de personas que atendieron la encuesta fue 962, muestra que sobrepasa lo demandado de acuerdo a la tabla por poblaciones finita (91 encuestas). La investigadora analizó la totalidad de respuestas obtenidas con lo que logramos un porcentaje de error de los resultados menor al 4% en la investigación.

Por motivos de investigación se tomará el grupo que respondió a la encuesta como referencia a lo que sucede en el resto de la empresa. Es posible que las personas que no respondieron pueden tener diferencia de opiniones, sin embargo el nivel de contestación fue alto y diverso como lo demuestran las

preguntas de información general, lo cual da soporte a que las respuestas del grupo de estudio puedan ser tomadas como el reflejo del sentir de una mayoría en la EP PETROECUADOR.

El arte enviado para incentivar su respuesta fue el siguiente:



Figura 6. Arte enviado para respuesta de encuesta interna

Los resultados fueron tabulados digitalmente. A continuación los cuadros que muestran la tendencia de EP PETROECUADOR frente a cada una de las preguntas y su análisis respectivo.

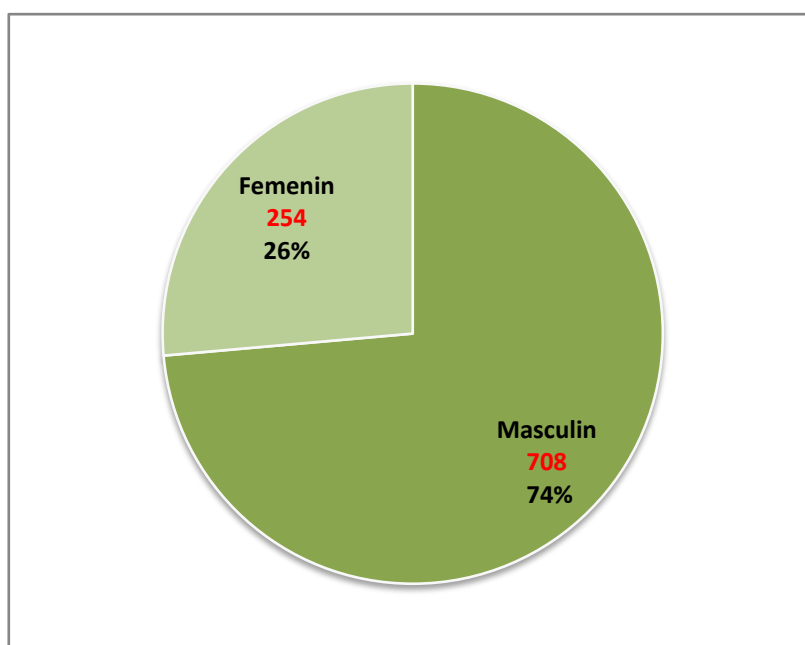
3.2.2.2 Análisis de los Resultados Obtenidos en las Encuestas

En el ámbito de información general, las personas que más atendieron la encuesta, que no tenía carácter de obligatorio, fueron de género masculino.

Información General

Género

1. Marque con una (x) su género

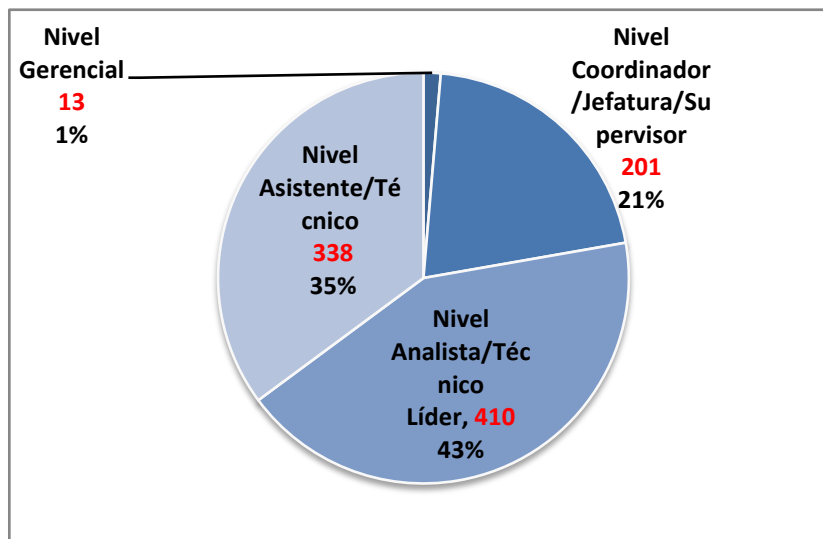


*En rojo la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

De acuerdo a estadísticas del área de Talento Humano de EP PETROECUADOR, en la empresa trabajan 1163 mujeres y 4544 hombres, una diferencia casi de 4 a 1, lo que demuestra la inequidad de género en lo que respecta a personal contratado por la empresa. El hecho de que el 74% de personas que contestaron la encuesta que no tenía el carácter de obligatorio sean de género masculino resalta esta diferencia de cantidad de hombres versus mujeres en la EP PETROECUADOR.

Nivel en la Empresa

2. Escoja su nivel dentro de la empresa



*En rojo la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

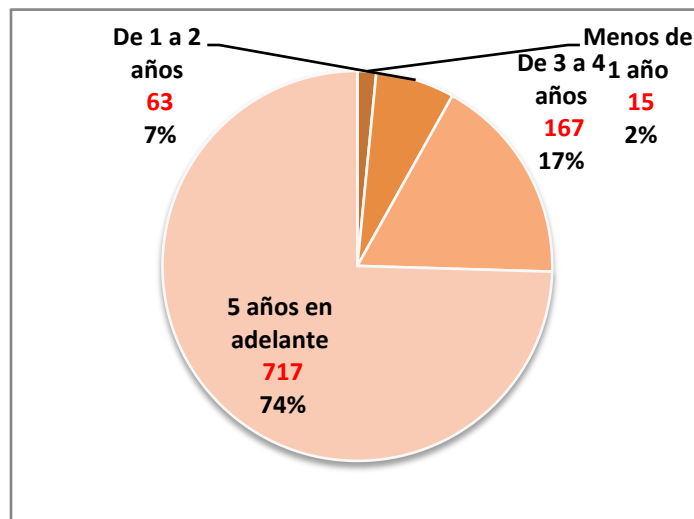
En Talento Humano no existen datos estadísticos sobre la cantidad de personal por cada perfil, sin embargo debido a que la investigadora trabaja en la empresa puede afirmar que existen mayor cantidad de analistas, asistentes y técnicos en EP PETROECUADOR, que niveles de Coordinación, Jefatura y Supervisión.

En este sentido es importante que la comunicación fluya en todos los niveles organizacionales. Si los niveles Gerenciales únicamente comunican a los mandos medios y éstos no continúan con el flujo de la información, la comunicación se pierde en casi el 78% de los trabajadores de EP PETROECUADOR, y viceversa, si los mandos bajos, comunican a los medios y éstos no dejan fluir la comunicación hacia los mandos altos, el mismo porcentaje de gente, percibirá que sus pedidos no son escuchados.

Como afirmó Joan Costa en el módulo de maestría, la comunicación debe funcionar en red, si cualquiera de estos puntos de red falla, la comunicación pierde su efectividad.

Tiempo en la Empresa

3. Tiempo que trabaja en PETROECUADOR EP



*En rojo la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

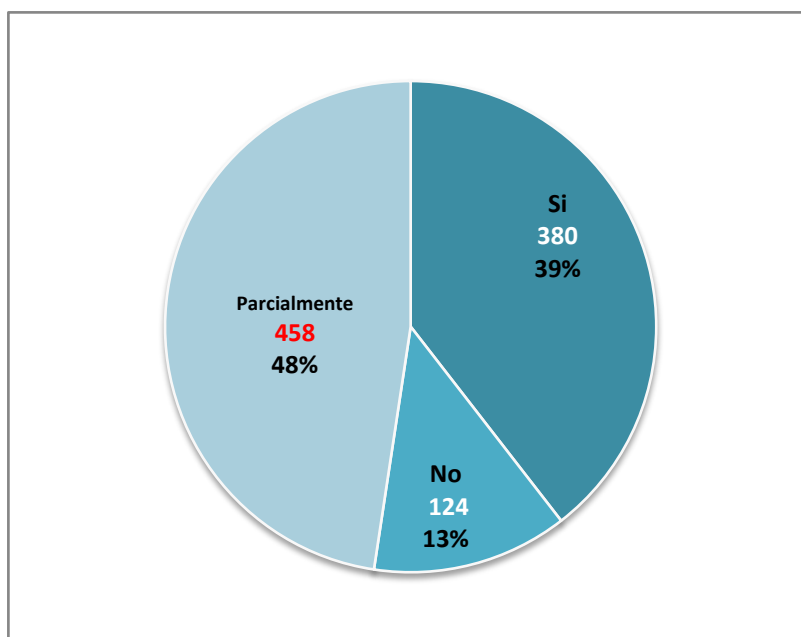
El 74 % de los encuestados trabajan más de 5 años en EP PETROECUADOR, lo que quiere decir que han sido testigos de la aplicación de las dos reestructuras, así como también de los cambios empresariales, despidos, contratación de nuevo personal que, acorde al estudio de Comportamiento Cultural antes analizado, tienen aún procesos emocionales de resentimientos, desconfianza, falta de sentido de pertenencia y resistencia frente a los cambios.

Sin embargo el estudio de Comportamiento Cultural de la empresa no demuestra si el porcentaje de personas que tiene más de 5 años en la empresa, es el mismo que denota este tipo de comportamiento, lo que no quiere decir que el 74% del trabajadores que han sido parte de la institución por más de 5 años tienen esta imagen y percepción sobre los cambios vividos en la EP PETROECUADOR; no obstante, este análisis ayuda al proceso de realización de una propuesta comunicacional interna. Cabe recalcar que en Talento Humano de EP PETROECUADOR no existen datos estadísticos sobre este tema.

Participación de Ámbito Laboral

Acciones de la Empresa

Pregunta 1: ¿Conoce las acciones administrativas (refiriéndose a la reestructura) que se ejecutan en EP PETROECUADOR?



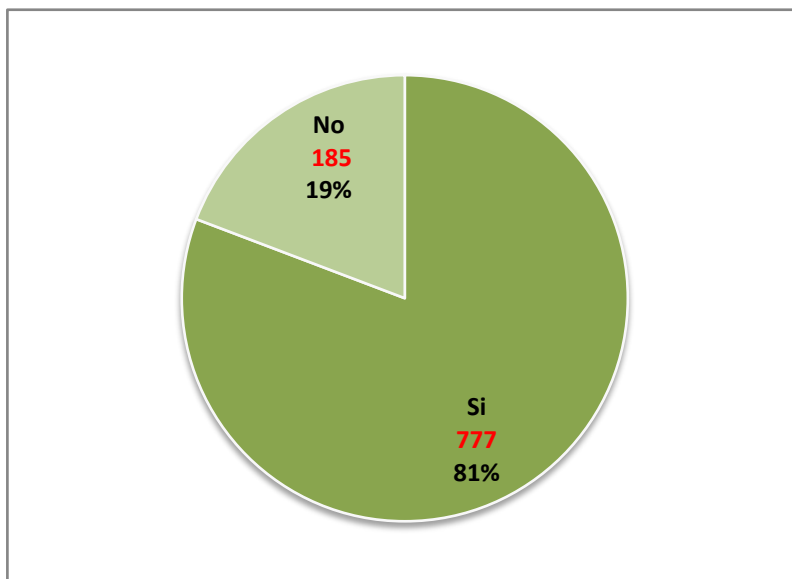
*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

Casi la mitad de los encuestados conocen de manera parcial las acciones administrativas que se ejecutan en EP PETROECUADOR, y el 13% las desconocen totalmente.

Esto quiere decir que el 61% de los empleados encuestados de la empresa no conoce claramente sobre un factor que involucra de manera fundamental su bienestar y su accionar en la institución como es el administrativo.

Acciones de la Empresa

Pregunta 2: ¿Considera que la Reestructura de EP PETROECUADOR es positiva?

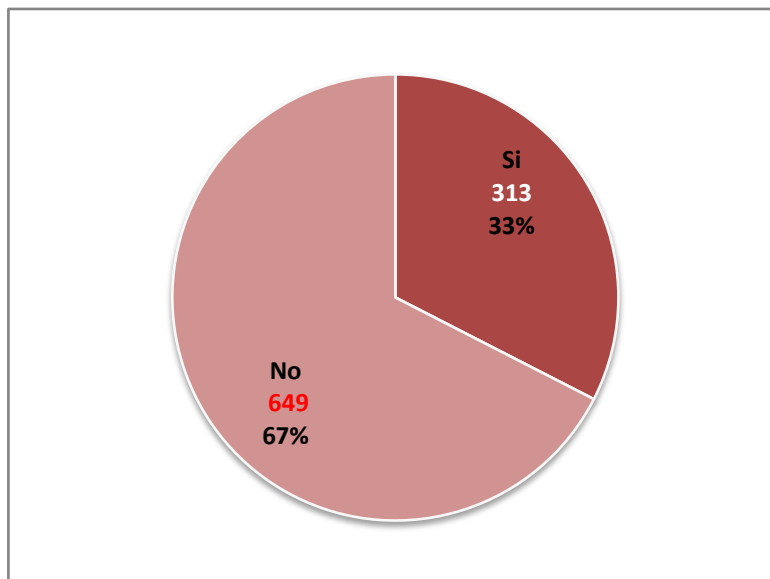


*En rojo la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

El hecho de que el 81% del personal encuestado considere a la Reestructura de la empresa como un suceso positivo implica la conciencia del público interno sobre la necesidad de un cambio. Además este porcentaje refleja que muchos de los trabajadores que llevan más de 5 años en la empresa y han vivenciado los cambios de los últimos años, saben que una reestructura que vuelva a EP PETROECUADOR una empresa más eficiente y productiva es algo positivo bajo su percepción.

Acciones de la Empresa

Pregunta 3: ¿Tiene Usted apertura a la información por parte de sus jefes inmediatos, sobre el proceso de reestructuración de la empresa?



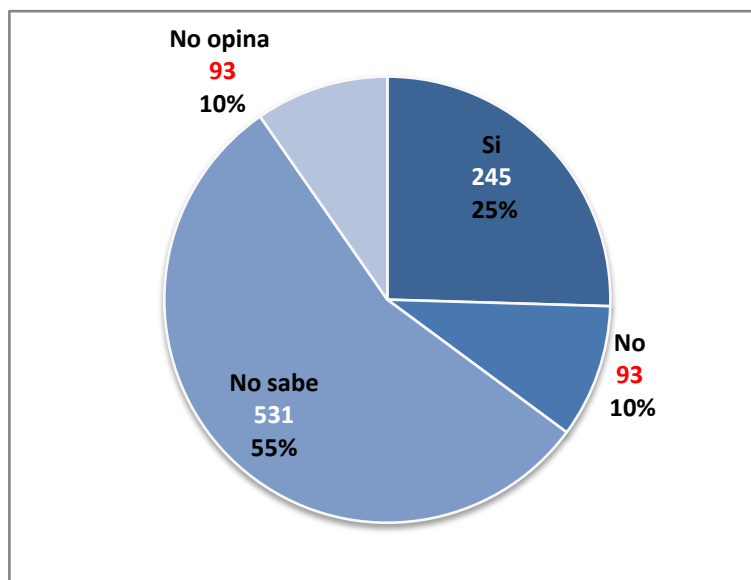
*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

Que el 67% del personal perciba que no tiene apertura a la información por parte de sus jefes inmediatos sobre el proceso de reestructura concuerda con el análisis de “Información General” que se realizó en preguntas pasadas, en base a cómo fluiría la comunicación en relación a los niveles de mandos existentes en EP PETROECUADOR y el hecho de que exista una barrera creada por los mandos medios y altos, que no permite que la comunicación se maneje en red, imposibilita la emisión de un mensaje de manera adecuada.

Al ser el personal de nivel técnico y analistas los que existen en mayor cantidad en la empresa y que ellos sean los que menor acceso a la información tienen sobre el proceso de reestructura evidencia el nivel de inconformidad con el manejo de la información, que va a afectar de manera directa a la productividad, al ser ellos la fuerza laboral y un pilar importante dentro del proceso de la construcción de EP PETROECUADOR en una empresa moderna, más eficiente y productiva.

Ambiente de la Empresa

Pregunta 4: ¿El proceso de reestructura de EP PETROECUADOR va a mejorar su ambiente laboral?



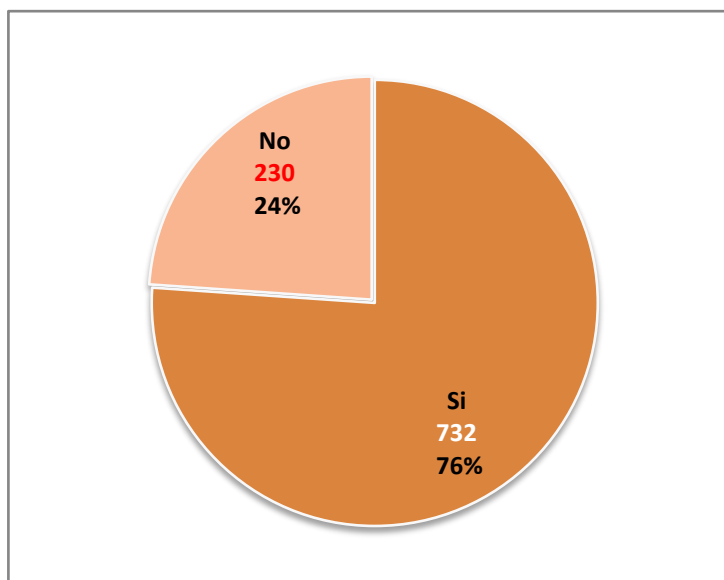
*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

Más del 20% de entrevistados perciben como un proceso negativo para el ambiente laboral la ejecución de la reestructura en la empresa ya que no opinan o simplemente se muestran en desacuerdo.

Un 55% dicen no saber si mejorará su clima laboral, dato que es importante ya que implica que es un grupo de interés con el que enviando mensajes adecuados en comunicación, podrían percibir de mejor manera el proceso de reestructura para la empresa y sumarse al 20% restante, para contar con un 75% de colaboradores que generen un mejor ambiente laboral al sentirse informados, motivados que formen parte importante de este cambio.

Productividad de la Empresa

Pregunta 5: ¿Considera que la reestructura de EP PETROECUADOR va a mejorar la productividad de la empresa?

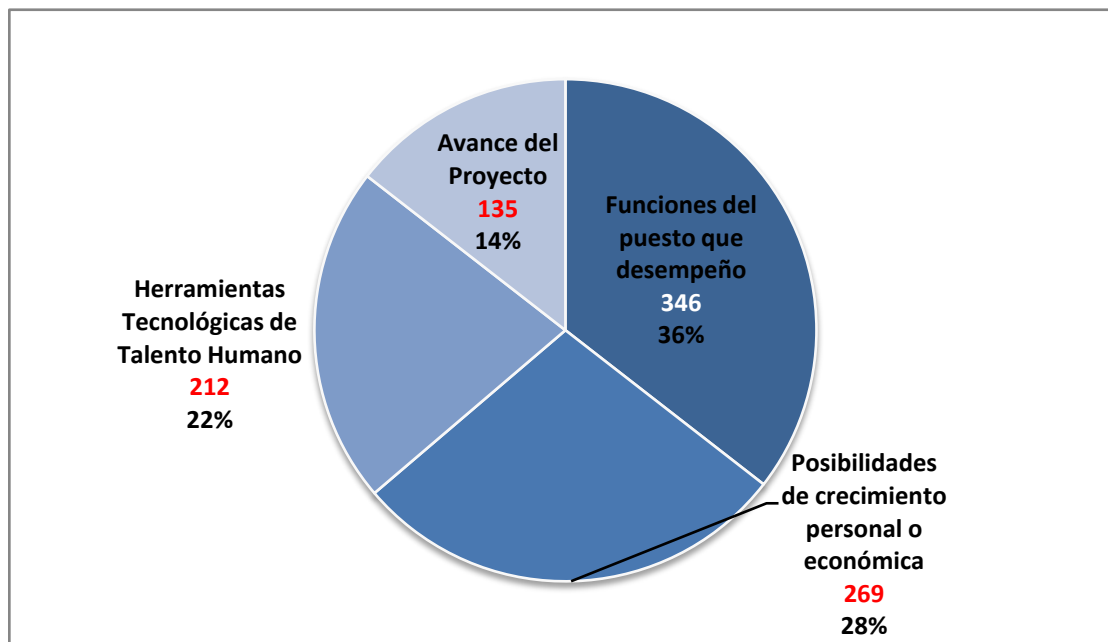


*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

Esta pregunta concuerda con las respuestas de la Pregunta 2, en la que los trabajadores de EP PETROECUADOR, opinan sobre si la reestructura es positiva obteniendo un 81%. El resultado de esta pregunta implica que las personas ven que la reestructura es positiva entre otras cosas porque mejorará efectivamente la productividad de la empresa volviéndola una empresa aún mejor posicionada en el país.

Conocimiento de la Reestructura de la Empresa

Pregunta 6: ¿Qué le gustaría conocer acerca de la Reestructura?



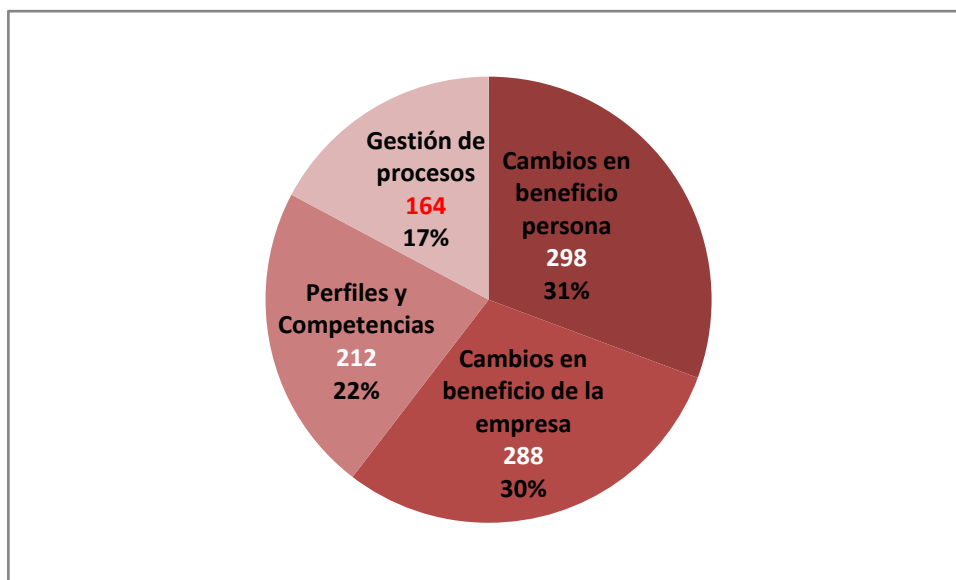
*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

El 36% del personal muestra interés en ser más eficiente en su función, al querer más información sobre cuáles son o serán las tareas del puesto que desempeña (o desempeñará) con la reestructura.

El 28% muestra interés en información que implique su crecimiento personal o económico. Únicamente el 22% de los trabajadores de EP PETROECUADOR, ve como primordial el informarse sobre las herramientas tecnológicas que aplica la reestructura y el 14% en su avance, mostrando de manera clara que al ser los dos últimos ítems los temas que la comunicación interna de la empresa ha abordado con mayor fuerza sobre la reestructura y la modernización no ha sido de interés primordial para el 64% del grupo objetivo.

Importancia de informarse

Pregunta 7: ¿Qué importancia tiene para Usted informarse sobre los siguientes temas en la reestructura de EP PETROECUADOR?



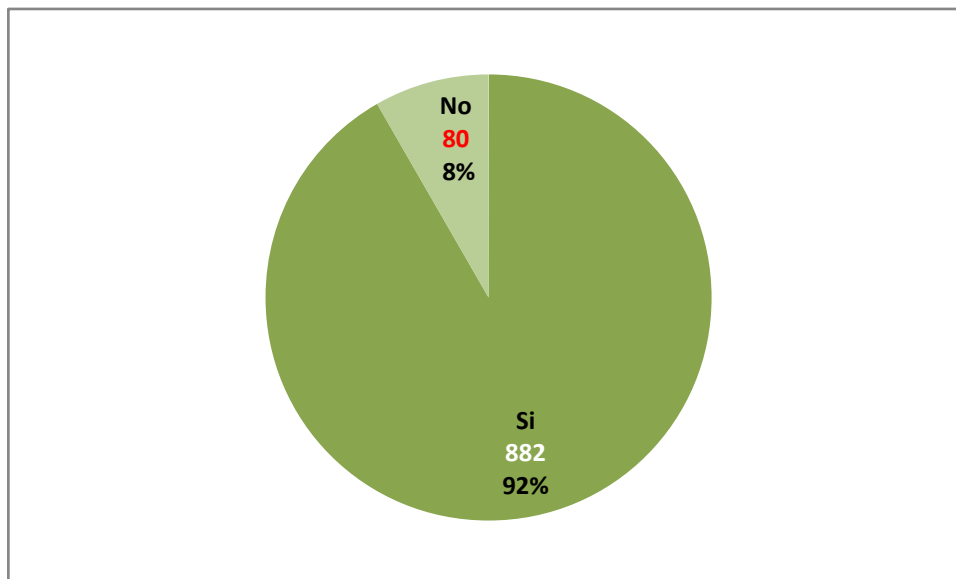
*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

En los mensajes se debe priorizar la información de los cambios que afecten o beneficien directamente a las personas y los empresariales, así como también los perfiles de competencias que cada trabajador tiene o deberá tener con la reestructura.

Al momento los cambios empresariales se han manejado de manera formal, para evidenciar avance del proyecto como ejecución, sin satisfacer las necesidades de información del talento humano de la empresa, lo cual debe tomarse en cuenta, ya que el 83% de los empleados muestran tener interés en temas que incumben a cada uno como persona dentro de la institución.

Mensajes de la Empresa

Pregunta 8. ¿Considera Usted, qué los mensajes emitidos por la empresa son de su interés?



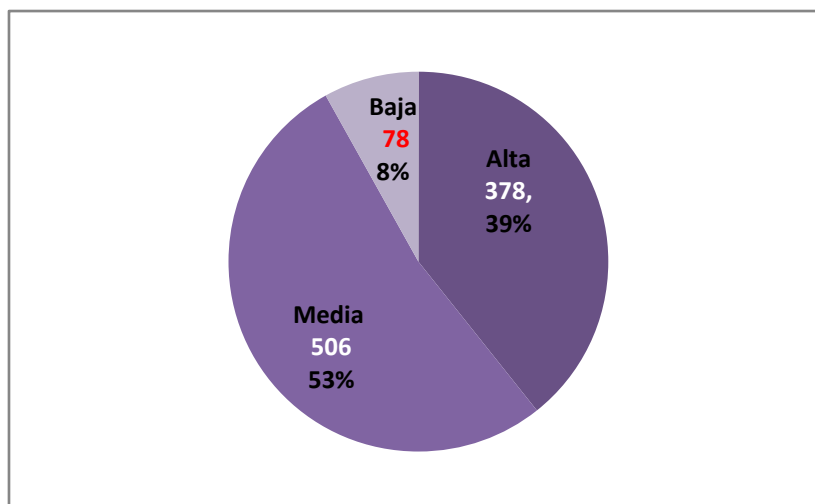
*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

El hecho de que al 92% de los trabajadores encuestados les interese la información emitida por la empresa sobre la reestructura, implica su nivel de preocupación sobre el tema, así como también el de involucramiento de la gente se debe a que están conscientes de que es un proceso que concierne e involucra a todos quienes pertenecen a la institución.

Quiere decir también que los mensajes emitidos hasta ahora sobre la reestructura han satisfecho una parte de la necesidad de información del grupo objetivo, sin embargo analizando esta pregunta con las anteriores, se deduce que es tiempo de emprender nuevos mensajes del proceso, más encaminados a cómo afecta, beneficia, cómo se debe desenvolver un empleado para ser más eficiente en la Reestructura (Perfiles de Competencias), sin usar mensajes técnicos, sino más bien un lenguaje más familiar y cercano en comunicación interna.

Comunicación Interna de la Empresa

Pregunta 9: ¿Considera usted que la comunicación interna emitida por la Empresa, tiene credibilidad?



*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

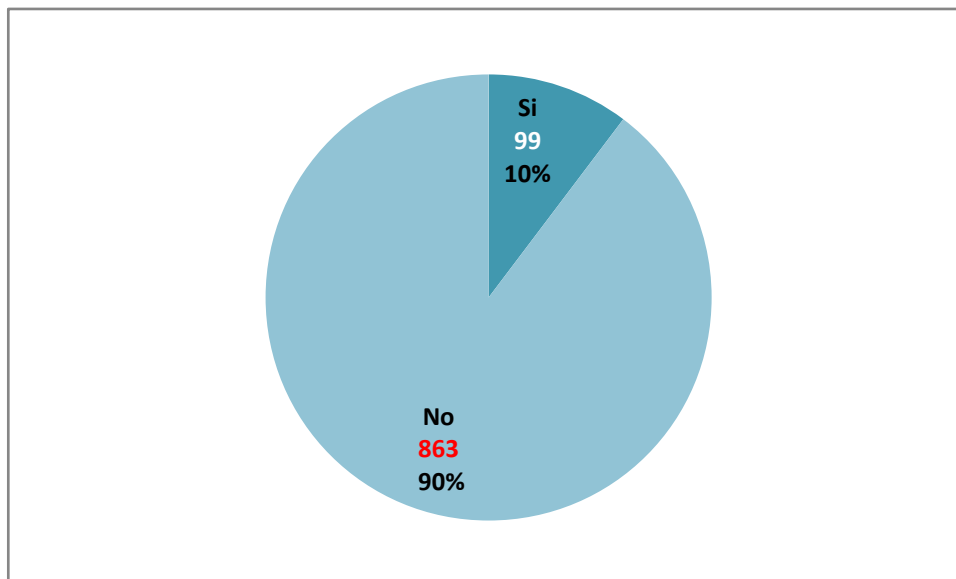
Para el 92% de los trabajadores de EP PETROECUADOR la comunicación interna de la empresa tiene una credibilidad media y alta, porcentaje que deberá mantenerse y/o mejorar para cumplir con los objetivos comunicacionales internos.

La credibilidad así como la confianza son la base para cualquier tipo de relación, en el caso que nos atañe, la relación empresa-trabajador puede construirse de manera más eficiente al saber que los mensajes emitidos en comunicación interna son veraces y una fuente formal importante de comunicación para el grupo objetivo.

El 8% restante concuerda con el porcentaje de la pregunta 8. Es el mismo porcentaje de gente el que no considera los mensajes emitidos de su interés y para el que tampoco la comunicación formal de la empresa tiene credibilidad, sin embargo es un porcentaje bajo que deberá ser tomado en cuenta para realizar algún tipo de actividad especializada.

Información suficiente de la Empresa

Pregunta 10: ¿Cree usted que la información recibida sobre la reestructura de EP PETROECUADOR es suficiente?

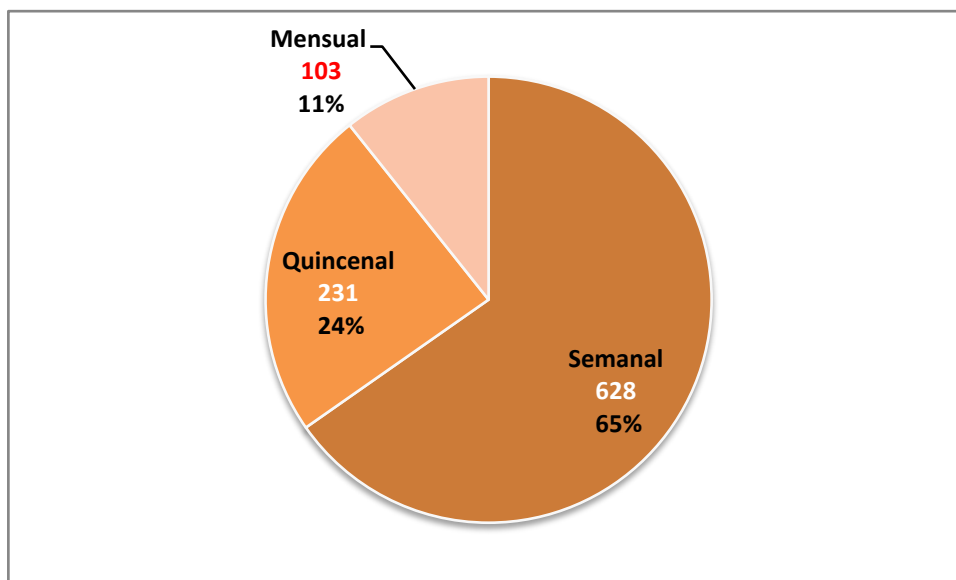


*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

El mismo porcentaje que percibe la comunicación interna como confiable y que se interesa en la información de la reestructura, quiere saber más sobre ella. Los rangos manejados de estos tres ítems oscilan entre el 90 y 92% acorde a la encuesta, lo cual quiere decir que se requiere emitir mayor información sobre la reestructura, sin perder veracidad y con mensajes acordes a la necesidad actual del grupo objetivo.

Frecuencia de información de la Empresa

Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia desea informarse sobre la reestructura?

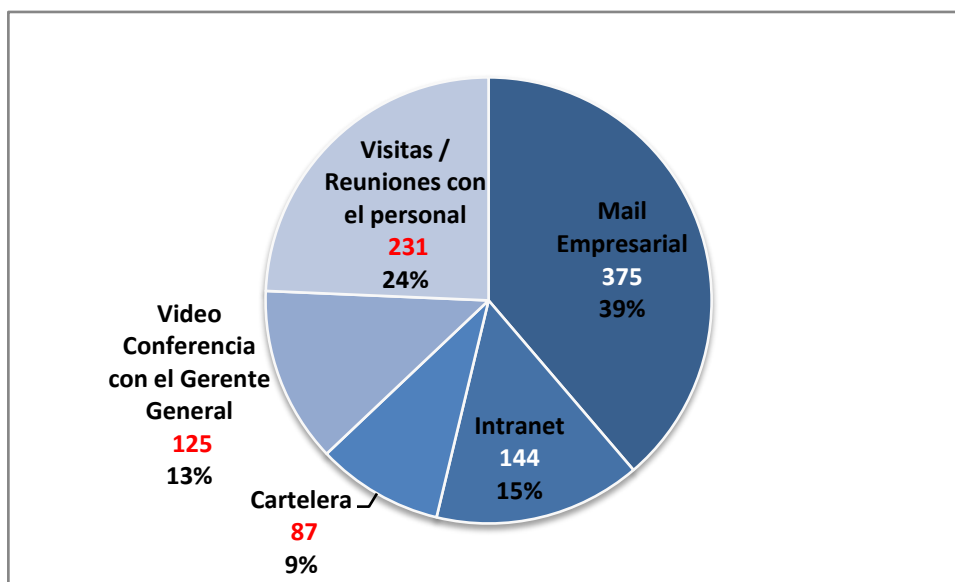


*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

El 65% de los encuestados quisieran información semanal sobre la reestructura, y el 89% entre semanal y quincenal, mostrando que el grupo objetivo mantiene una veracidad en sus respuestas sobre su interés en el tema reestructura, y la necesidad de mayor información al respecto de los temas de mayor importancia para ellos.

Canales de Información de la Empresa

Pregunta 12: ¿Por qué medios o canales debe publicarse la información sobre la reestructura de EP PETROECUADOR?



*En rojo y/o blanco la cantidad de personal que corresponde al porcentaje

La pregunta final de la encuesta muestra el mail empresarial como la herramienta más cercana al grupo objetivo con el 39% de aceptación de los encuestados, siguiéndole las visitas y reuniones con el personal con el 24% y el intranet como herramienta de apoyo con el 15%.

Estos resultados demuestran que los canales de comunicación existentes en la empresa funcionan, crean vínculos con los usuarios, son visitados y generan interés. Los medios virtuales: Mail empresarial, intranet y video conferencia con el Gerente General, tienen 67% de aceptación por el grupo objetivo, lo cual vuelve a internet una herramienta fuerte para emitir el mensaje.

Las reuniones y visitas también deben considerarse, al tener un beneficio adicional para la empresa, poder recibir retroalimentación directamente del grupo objetivo.

3.2.3 Entrevistas

Con el fin de obtener respuestas sobre el punto de vista de autoridades y líderes del proyecto de la reestructura de EP PETROECUADOR, se realizó entrevistas que contemplan preguntas de nivel estratégico sobre la Reestructura Organizacional.

Las preguntas una vez pasaron por un proceso de aprobación del Director de Tesis, Mst. Miguel Vásquez y del Líder del Proyecto, Ing. Ernesto Alarcón.

3.2.3.1 Entrevista con el Delegado del Gerente General de EP Petroecuador

A la entrevista asistió el asesor de la Gerencia General de EP PETROECUADOR, ingeniero César Ordóñez, autoridad delegada por el Gerente General para que respondiera las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se alinea la Reestructura con el plan del Buen Vivir del Gobierno Nacional?
- ¿Hacia dónde va la empresa?
- ¿Cuál es el objetivo de la reestructura?
- ¿Cómo la reestructura afianza cumplir con la misión de EP PETROECUADOR?
- ¿Cómo se ha involucrado a la gente en este proceso?
- ¿Considera usted, que ha mantenido una comunicación fluida entre los mandos medios, bajos y altos para la implementación de esta reestructura?
- ¿Qué estrategias usa la alta Gerencia para implementar la reestructura en materia de comunicación?
- ¿Se ha planificado con el DIRCOM, estas estrategias para su implementación?

- ¿Cuál es su percepción del público interno en relación al tema reestructura?

A continuación el resumen de la entrevista con César Ordóñez, delegado del Gerente General, quien comenta sobre el punto de vista Gerencial de la Reestructura.

César Ordóñez asesor técnico del Gerente General de EP PETROECUADOR, planteó a la empresa alineada al Buen Vivir en cuanto a la distribución equitativa de los réditos del petróleo y recursos naturales del Estado, así como también la protección de los derechos de la naturaleza y el mejoramiento de la estructura organizacional y los procesos de la empresa, para volverla más eficiente y moderna y obtener mejores resultados para el bien común de los ecuatorianos.

En tanto al personal y la apertura con el nivel gerencial menciona Ordóñez que la alta gerencia en un punto inicial estratégico tuvo el involucramiento y retroalimentación necesaria con el público interno para tomar mejores decisiones frente a la nueva estructura organizacional, pero está consciente de que cada cambio conlleva miedo por parte de los empleados de la empresa y oposición; sin embargo, también está consciente de que el personal debe adaptarse y tendrá que regirse a los estándares que la nueva EP PETROECUADOR lo requiere.

En cuanto a la percepción del público interno en relación al tema reestructura, la Gerencia conoce que el proceso causó inestabilidad laboral, sin embargo sus esfuerzos al 2014 se tornarán en acciones para crear un mejor ambiente laboral en la EP PETROECUADOR, como muestra menciona el caso de la remuneración variable que fomentará un clima de competencia, trabajo en equipo y administración por resultados.

En lo que a directrices de comunicación se refiere, Ordóñez dice que salen de la Gerencia General, para luego ser aplicadas por el Departamento de Imagen

Empresarial, lo cual puede producir un efecto contradictorio en el público interno, al no existir una estrategia planteada por un DIRCOM.

3.2.3.2 Entrevista con el Líder del Proyecto de la Reestructura de EP Petroecuador, Ing. Ernesto Alarcón

El ingeniero Ernesto Alarcón define cómo manejar la comunicación e información de este proyecto, para luego solicitar al Departamento de Imagen Empresarial, realice boletines o notas de cartelera al respecto, por esta razón las preguntas fueron enfocadas no únicamente a la parte técnica del proyecto sino también en decisiones en el ámbito de comunicación interna tomadas por el entrevistado. A continuación las preguntas realizadas:

- ¿Qué es la reestructura?
- ¿Cómo se implementará la reestructura, cuál es la estrategia global?
- ¿Cuál es el objetivo de comunicación en la ejecución de la reestructura?
- ¿Qué mensajes son los más importantes a comunicar por parte de la empresa?
- ¿Cómo se planificó tratar la información en comunicación interna?
- ¿Qué cambios importantes tiene la reestructura para los funcionarios?
- ¿Qué herramientas de comunicación se ha usado para difundir los mensajes que son importantes de comunicar para la empresa?
- ¿Cómo se ha involucrado la gente en este proyecto?
- ¿Qué respuesta ha tenido el público interno a la información que se le facilita?
- ¿Qué se puede perfeccionar en Comunicación para mejorar los niveles de información e involucramiento sobre la reestructura?

A continuación el resumen de la entrevista con Ernesto Alarcón, quien responde mayoritariamente sobre la estrategia e implementación de la reestructura empresarial de la EP PETROECUADOR.

De la entrevista se destaca cómo la reestructura realiza el diseño del orgánico funcional, competencias y perfiles de todos los niveles de EP PETROECUADOR. Alarcón señala además que una vez cumplida esta etapa la empresa validará las posiciones, para luego realizar un “Head Count” y finalizar llenando las posiciones acreditadas.

El “*Head Count*”, es lo que los trabajadores temen, es su inestabilidad y posible desempleo; sin embargo, ha sido un punto que no se ha topado en la comunicación formal de la empresa.

El entrevistado evidencia que lo que se quiere resaltar sobre el proceso es la manera en la que ha sido llevado a cabo “con transparencia y la cooperación de las personas en la gestión, sin que sea unilateral, sino altamente participativa”; también recalcó que las posiciones serán llenadas previo a un concurso abierto, lo cual respalda la imagen que buscan darle a este proceso usando herramientas comunicacionales existentes como la intranet, cartelera, reuniones y capacitaciones.

Acorde a Alarcón, los cambios más importantes de esta reestructura es el cómo se ha validado y homologado los perfiles y competencias de manera técnica, lo que permite una mejor administración de los recursos humanos desde el área de talento humano, el alto grado de involucramiento y participación de las personas en este proceso, nada es impuesto, todo se ha tomado como sugerencia, para validarla con expertos y así encontrar un mejor resultado.

La comunicación personal, como información de primera mano, es la herramienta más fuerte para Alarcón, debido a que hay mucha gente que no lee, ni se informa o hace caso a comentarios que no son reales.

Esto involucra un trabajo para erradicar los rumores, que aún no se han visto disminuidos en el proceso de reestructura.

Cabe resaltar que el entrevistado ha tenido estudios en Comunicación, lo cual ayuda hasta cierto punto a tener un tipo de mensaje formal en los comunicados; sin embargo, el hecho de no escuchar ni solicitar una estrategia comunicacional al respecto, engrandece la brecha entre el emisor y el receptor, al comunicar únicamente lo que la empresa quiere decir, sin tomar en cuenta lo que el grupo de interés necesita saber sobre este tema.

3.2.3.3 Entrevista con la Coordinadora General de Imagen Empresarial

Lcda. María Paulina González

Preguntas realizadas:

- ¿Existe alguna estrategia de comunicación interna, aplicada para la reestructura?
- ¿Las autoridades de EP PETROECUADOR, han sido claras sobre cuáles son las directrices comunicacionales en este tema?
- ¿Existe una relación de confianza entre usted y las autoridades de EP PETROECUADOR?
- ¿Cuáles son las actividades realizadas en comunicación sobre la reestructura?
- ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las necesidades del grupo objetivo en comunicación en este tema?
- ¿Cuál es el mensaje y el lenguaje usado para la reestructura?
- ¿Quién define la estrategia comunicacional en este proyecto?
- ¿Qué mejoras deberían realizarse en el ámbito de comunicación interna para este proyecto?
- ¿Qué herramientas se usan para la difusión del mensaje?

A continuación el resumen de la entrevista en el que se recalca los esfuerzos realizados por el Departamento de Imagen Empresarial de EP Petroecuador en este proceso.

La Coordinadora General de Imagen Empresarial, María Paulina González, mencionó que más que una estrategia de comunicación interna aplicada a la Reestructura existen actividades que soportan acciones del proyecto, mismas que han sido delimitadas y aprobadas por las autoridades de EP PETROECUADOR.

La Coordinadora mencionó además que existe el factor personal que aún no se da fortaleza en comunicación de la reestructura porque no existe la aprobación de la toma de decisiones en éste ámbito por parte de la principal autoridad.

En cuanto a la relación con las autoridades, dijo que es indispensable para este puesto que exista confianza entre las partes. González recalcó además que las herramientas que se usan a nivel interno para emitir el mensaje de los avances del proyecto y de las herramientas a utilizarse han sido efectivas, con un mensaje claro y transparente.

Sin embargo busca nuevas herramientas que puedan llevar el mensaje en un tono más familiar y eficiente a sus compañeros.

Dejó en claro que las herramientas utilizadas para este propósito son boletines enviados vía *mailing*, carteleras y que cuando la noticia lo amerita se reproduce en el noticiero institucional en un canal del Estado.

Este programa sale los días domingos a las 09h30 de la mañana.

En cuanto a las mejoras a realizarse, mencionó que todo proceso es perfectible, y que se está trabajando en una estrategia de comunicación integral que esté alineada con los objetivos empresariales y cubra las necesidades latentes de información de sus compañeros de trabajo.

También menciona en la entrevista que este trabajo de investigación ayudará a realizar las mejoras correspondientes con una estrategia de comunicación que cumpla los objetivos empresariales.

3.3 Matrices

3.3.1 Matriz de Encuesta

A continuación se enumeran en la siguiente matriz los puntos clave a tomar en cuenta sobre las respuestas dadas por el grupo de interés frente a las preguntas realizadas en la encuesta, así como también una directriz comunicacional a tomar en cuenta para la propuesta.

Tabla 2. De Matriz de la encuesta

Pregunta	Ideas Fuerza	Directriz Plan Estratégico
Pregunta 1	El 61% de los empleados encuestados de la empresa no conoce claramente sobre un factor que involucra de manera fundamental su bienestar y su accionar en la institución como es el administrativo.	Proporcionar mayor información al grupo de interés, sobre las acciones administrativas que regirán con la reestructura
Pregunta 2	El 81% del personal encuestado considera a la Reestructura de la empresa como un suceso positivo	Crear mensajes que mantengan a la Reestructura como un suceso positivo para la empresa y para el país.
Pregunta 3	El 67% del personal encuestado percibe que no tiene apertura a la información por parte de sus jefes inmediatos sobre el proceso de reestructura.	Realizar reuniones con los mandos medios explicándoles la necesidad de que funciones como receptores y transmisores

		de la información ascendente y descendente
Pregunta 4	<p>Más del 20% de entrevistados perciben a la reestructura como un proceso negativo para el ambiente laboral. Un 55% dicen no saber si mejorará su clima laboral.</p> <p>Posibilidad de obtener un 75% de colaboradores que generen un mejor ambiente laboral al sentirse informados, motivados y parte importante de este cambio.</p>	Realizar campañas informativas, motivacionales y de pertenencia hacia el grupo de interés
Pregunta 5	Más del 80% del grupo de interés percibe que la reestructura va a mejorar la productividad de la empresa	Realizar acciones de comunicación con esta línea de mensajes: Una empresa productiva, está bien posicionada en el Mercado, y por lo tanto podría dar un mejor perfil profesional a quién trabaja en ella.
Pregunta 6	<p>El 36% del personal encuestado necesita más información sobre cuáles son o serán las tareas del puesto que desempeña (o desempeñará) con la reestructura.</p> <p>El 28% muestra interés en información que implique su crecimiento personal o económico.</p> <p>El 22% ve como primordial el informarse sobre las herramientas tecnológicas de la reestructura y el</p>	Realizar acciones de comunicación enfocando los mensajes en información de más interés para el grupo objetivo

	14% en su avance.	
Pregunta 7	El 83% de los empleados encuestados muestran tener interés en temas que incumben a cada uno como persona dentro de la institución y las mejoras empresariales	Redactar los mensajes formales en un tono más cercano y amigable cuando éste involucre información que incumbe de manera personal al grupo objetivo
Pregunta 8	Para el 92% de los trabajadores encuestados los mensajes emitidos por la empresa sobre la reestructura son de su interés	Continuar informando sobre la reestructura de manera más estratégica
Pregunta 9	Para el 92% de los trabajadores encuestados de EP PETROECUADOR la comunicación interna de la empresa tiene una credibilidad media-alta.	Sostener la credibilidad de los mensajes con acciones claras de la empresa
Pregunta 10	El 90 % del grupo objetivo considera que la información recibida de la reestructura por parte de la empresa no es suficiente	Informar con mayor periodicidad
Pregunta 11	El 65% de los encuestados quisieran información semanal sobre la reestructura, y el 89% entre semanal y quincenal.	Emitir una estrategia que contenga contenidos semanales

Pregunta 12	Los canales de comunicación existentes en la empresa funcionan, crean vínculos, son visitados y generan interés. Los medios virtuales: Mail empresarial, intranet y video conferencia con el Gerente General, tienen 67% de aceptación por el grupo objetivo. Las reuniones y visitas permiten retroalimentación del grupo objetivo.	Usar herramientas virtuales como principal canal de información y acciones ATL y BTL como soporte del mensaje
--------------------	--	---

3.3.2 Matriz de Entrevistas Clave

Esta matriz enumera los puntos clave a tomar en cuenta sobre las respuestas dadas por cada uno de los entrevistados así como también las directrices comunicacionales a tomar en cuenta para la propuesta.

Tabla3.De Matriz de Entrevistas Clave

Entrevistado	Ideas Fuerza	Directriz Plan Estratégico
Ernesto Alarcón, Líder Proyecto Reestructura EP PETROECUADOR	Queremos que el público interno perciba el proceso de reestructura como transparente y de alto involucramiento de la gente	Mensajes y acciones alineadas a crear una percepción de transparencia e involucramiento
Ma. Paulina González, Coordinadora General de Imagen Empresarial EP PETROECUADOR	La comunicación ha sido planteada desde la Gerencia General, más que un plan estratégico, la comunicación soporta las actividades del proceso de Reestructura.	Crear una estrategia comunicacional alineada a los objetivos de la alta gerencia y a las necesidades del público interno

<p>César Ordóñez, Asesor Técnico Gerente General EP PETROECUADOR</p>	<p>La gente debe adaptarse al cambio, todo cambio debe ser para mejorar y no será la excepción EP</p> <p>PETROECUADOR. La empresa está alineada al proyecto del “Buen Vivir” y objetivos del gobierno. El Norte de la Empresa es mantenerse en el tiempo como una empresa productiva y moderna en el Ecuador</p>	<p>Realizar actividades en los que la gente construya una nueva cultura organizacional a mediano y largo plazo</p>
---	--	--

3.4 Conclusiones de la Investigación

1. La estrategia del Gobierno Nacional es clara, el Estado y sus instituciones deben ser sinérgicas, y velar por el bien común. La empresa está alineada a los objetivos del Gobierno Nacional y cumple con procesos de cambio para mejorías que desemboquen en mayor productividad y, por ende, un mejor aporte para el presupuesto general del Estado.

2. La cultura organizacional en la petrolera pública está resquebrajada, existe una percepción alta de inestabilidad laboral, rumores que alimentan esa percepción y provocan un ambiente laboral de tensión así como también desmotivación interna, existe además un desprestigio creado por el mismo público interno de sus compañeros hacia adentro y hacia afuera de la institución lo cual afecta a la imagen y reputación de la Empresa. Sin embargo el nivel de orgullo y pertenencia a la EP PETROECUADOR, es alto por parte del público interno, al ser una de las empresas más importantes del país.

3. El manejo de comunicación interna sobre la reestructura carece de una estrategia, los mensajes han sido delimitados a avances de procesos, situación actual y futura, lo cual ha creado cierto nivel de lejanía entre lo que el público interno necesita saber y lo que la empresa requiere comunicar, no existen herramientas de soporte dentro o fuera de la red que sean eficientes como canales de comunicación en la Empresa.

4. El mail interno es la herramienta más fuerte de comunicación al interior de la empresa. Los empleados tienen una necesidad latente de información sobre el tema de Reestructura que no se ha visto del todo satisfecha; ellos necesitan mayor información de actividades administrativas y laborales que los afectan o benefician.

5. El objetivo planteado por la alta gerencia en comunicación cae en dos errores fundamentales: el de no generar un mejor ambiente laboral, sino únicamente transparencia e involucramiento, y el de no solicitar asesoramiento para que sea el DIRCOM quien, en base a los objetivos del proyecto, delimite objetivos comunicacionales.

3.5 Recomendaciones una vez Realizada la Investigación

1. Construir una Cultura Organizacional a corto, mediano y largo plazo, en el que el público interno acepte el nuevo rol de las empresas del Estado, se apropie de este concepto, se involucre, sea portavoz y referente de una empresa moderna y eficiente que trabaja por el bien común.

2. Debe existir una estrategia comunicacional interna para implementar de manera más eficiente este proceso de Reestructura, que se alinee a los objetivos empresariales y cubra las necesidades, gustos e intereses del público interno en este tema; así como la generación de un mejor ambiente laboral.

3. La estrategia de comunicación interna deberá considerar al *Mailing* como una herramienta poderosa en comunicación, sin embargo se debe establecer si es posible contar con mejores herramientas digitales o convencionales que se sean más cercanos y efectivos con el público interno.

4. Es importante que la comunicación vaya de la mano con los hechos, es decir existen cambios que deberán establecerse desde el lado administrativo, para que la comunicación cumpla con los objetivos empresariales de manera sólida, cree lazos de confianza y credibilidad con el público interno para que el rumor no seas la fuente de información a la que acude la gente.

5. Construir puentes de confianza profesional entre la alta gerencia y el DIRCOM, para que las estrategias de comunicación partan de un experto en el ámbito y no de técnicos petroleros o afines, cuyas fortalezas son diferentes.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE CAMPAÑA INTERNA PARA EP PETRO ECUADOR

Al trabajar en EP PETROECUADOR, la investigadora estuvo a cargo de la implementación de una estrategia interna de comunicación sobre la reestructura en la empresa más grande del país.

La investigadora, cumpliendo un rol DIRCOM, mantuvo reuniones con la Agencia de Publicidad de la empresa, proveedores de herramientas internas de comunicación digitales, la Gerente de Talento Humano, Lic. Elsa Rueda y su grupo de trabajo, así como también el Ing. Ernesto Alarcón, líder de implementación de la reestructura empresarial en la empresa.

Para cumplir con los objetivos de comunicación, se alinearon los objetivos comunicacionales, a los empresariales, y se realizó un documento (*Brief*), donde consta la información detallada en el presente capítulo, con el fin de delimitar la estrategia de comunicación interna, alinear los equipos de trabajo, y que todos caminen bajo un mismo eje de mensaje en el tema de Reestructura y el mejoramiento del clima laboral, para consolidar una imagen en el público interno que con el tiempo se transforme en reputación empresarial.

4.1 Justificación y Análisis

4.1.1 Justificación de la pertinencia de la campaña

La comunicación interna tiene alta influencia y consecuencias directas e indirectas en todos los públicos internos de una empresa. Por esta razón, al encontrarse EP PETROECUADOR en un proceso de reestructura, después de un proceso anterior inconcluso, es importante realizar una estrategia de comunicación interna, alineada a los objetivos empresariales y que además cubran las necesidades de información del público interno.

Las campañas de comunicación interna constituyen un recurso valioso para afianzar los resultados de una empresa, enfocando así la estrategia en su principal recurso, el humano.

Una empresa que enfrenta grandes cambios, está también ante la oportunidad de generar nuevos paradigmas para el manejo de las relaciones entre las personas, entre los equipos y entre la empresa y sus aliados.

La dirección de la empresa es la llamada, con su cultura, procesos y normativa, a proporcionar el terreno adecuado para un clima laboral idóneo.

La Política Empresarial frente a un proceso de implementación de la Reestructura Empresarial es generar acciones de diálogo permanente entre los distintos actores.

4.1.2 Resumen de la Investigación

De la investigación se desprenden que la EP PETROECUADOR, cumple con procesos de cambio para mejorías que desemboquen en mayor productividad y, por ende, un mejor aporte para el presupuesto general del Estado y así alinearse con la estrategia del Gobierno Nacional en la que el Estado y sus instituciones deben ser sinérgicas y velar por el bien común.

La investigación muestra además una cultura organizacional en la petrolera pública resquebrajada, existe una percepción alta de inestabilidad laboral, rumores que alimentan esa percepción y provocan un ambiente laboral de tensión así como también desmotivación interna.

El desprestigio creado por el mismo público interno de sus compañeros hacia adentro y hacia afuera de la institución afecta a la imagen y reputación de la Empresa. Sin embargo, el nivel de orgullo y pertenencia a la EP

PETROECUADOR es alto por parte del público interno, al ser una de las empresas más importantes del país.

La carencia de una estrategia en el manejo de comunicación interna sobre la reestructura ha creado cierto nivel de lejanía entre lo que el público interno necesita saber y lo que la empresa requiere comunicar, no existen herramientas de soporte dentro o fuera de la red que sean eficientes como canales de comunicación en la Empresa.

Los estudios demuestran además al mail interno como la herramienta más fuerte de comunicación hacia adentro de la empresa, los colaboradores tienen una necesidad latente de información sobre el tema de Reestructura que no se ha visto del todo satisfecha, requieren mayor información de actividades administrativas y laborales que los afectan o benefician.

Entre los puntos importantes a resaltar de ésta investigación está el objetivo planteado por la Alta Gerencia en Comunicación debido a que tiene errores de fondo: el de no generar un mejor ambiente laboral, sino únicamente transparencia e involucramiento y el de no solicitar asesoramiento para que sea el DIRCOM quien, en base a los objetivos del proyecto delimite, objetivos comunicacionales.

4.1.3 FODA de la Comunicación Interna en la implementación del Proceso de Reestructura

Una vez realizada la investigación y el análisis respectivo de los pilares fundamentales de este estudio, desprendemos el siguiente FODA, basado en las necesidades empresariales para con este delimitar las acciones de comunicación.

Fortalezas

- El mail como herramienta interna de comunicación.
- El público interno confía en la Comunicación Interna.

Oportunidades

- El Gobierno Nacional construye el “Buen Vivir” en el Ecuador.
- Al pasar la cadena de valor inicial del proceso del Petróleo, exploración y producción, se disminuye riesgos de derrames en las zonas ecológicas del país, que se volvían contraproducentes en la imagen externa y en el ambiente laboral interno.

Debilidades

- No existe una estrategia de comunicación interna para la aplicación de la Reestructura
- No tener como prioridad generar un mejor ambiente laboral, sino únicamente transparencia e involucramiento del proceso.
- Que no exista un interés real por parte de las altas autoridades en un asesoramiento de comunicación, DIRCOM.

Amenazas

- Que se pida reducción de personal por parte del Gobierno Nacional
- Que las autoridades de Gobierno soliciten una nueva Reestructura en la Empresa.
- Precio del Petróleo*

*Es una amenaza que depende de instancias internacionales del sector.

Convirtiendo debilidades en fortalezas

Podemos Solucionar nuestras debilidades con una estrategia de comunicación integral que sustente las necesidades empresariales, que trabaje en todos los públicos para solidificar la confianza en los niveles gerenciales.

Y las amenazas en oportunidades

Al disminuir el malestar laboral, los rumores internos de “compañero vs compañero”, se mejorará la imagen de la institución al externo, evitando la imagen de ineficiencia frente a las autoridades gubernamentales que afecta a la existencia de la empresa y del personal en su totalidad.

Una vez delimitado el problema y las posibles soluciones, se debe construir la estrategia comunicacional.

4.2 Estrategia de Comunicación Integral Interna

4.2.1 Objetivo General de Comunicación

Crear una estrategia de comunicación interna que cubra las necesidades de información sobre la Reestructura Empresarial y motivación del 75% del público de interés, para mejorar el clima laboral en EP PETROECUADOR, con mensajes que vayan de la mano de las acciones de Talento Humano.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer el manejo comunicacional eficiente para la implementación del proceso de reestructura en EP PETROECUADOR a nivel nacional en 6 meses.
- Reposicionar la Imagen Empresarial en el 65% del público interno en 12 meses, como sólida, confiable, transparente, amigable, cercana, eficiente.
- Implementar la cultura de administración por objetivos en el 65% del público interno en 12 meses.

- Motivar y generar pertenencia en el 85% del público interno en 24 meses.

4.2.3 Grupo Objetivo

Tabla4.De Públicos Interés

PRIMARIO	SECUNDARIO
<p>Demográfico:</p> <p>Sexo: Hombres y Mujeres.</p> <p>Edad: 30 a 50 años.</p> <p>Nivel Socioeconómico: Medio – Medio alto</p> <p>Geográfico:</p> <p>PETROECUADOR a nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Gerencia. • Nivel Coordinador, Jefatura, Supervisor. • Nivel Analista, Técnico Líder. • Nivel Asistente, Técnico. <p>Psicográfico:</p> <p>Descripción en la investigación.</p>	<p>Demográfico:</p> <p>Sexo: Hombres y Mujeres.</p> <p>Edad: 40 a 55 años.</p> <p>Nivel Socioeconómico: Medio alto – Alto</p> <p>Geográfico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directorio <p>Psicográfico:</p> <p>Priorizan el bienestar del país, por sobre el clima laboral y bienestar en el sector público.</p>

4.2.4 Tono de la Comunicación

Emocional, informativo, positivo.

4.2.5 Insights

La gente que escucha y es parte de los “rumores de los pasillos”, dicen:

- “Ya nos van a votar”.
- “Y ahora que pasará”.
- “Tengo deudas y que pagar la educación de mis hijos.”
- “Esta empresa ha perdido poder político.”
- “Esta empresa ha pasado por peores”.
- “No me pagan más por trabajar más, de hecho los que no hacen nada ganan lo mismo que yo”.
- “Aquí los puestos altos son *a dedo*”.
- “Él es Coordinador, y no es ni bachiller”.
- “Las autoridades no nos defienden”.
- “Han dejado que todo lo que luchamos se pierda” (refiriéndose a contratos colectivos y luchas de sindicatos).
- “Ya no es ningún respaldo trabajar en EP PETROECUADOR”.

4.2.6 Mensajes Clave

- Ni uno más, ni uno menos. (Palabras del Gerente General en reuniones de *Staff*, refiriéndose a la Reestructura).
- La reestructura es un proceso transparente de cambio, en pro del bien común
- Procesos, nuevos software, avances, usos.
- Nuestra Responsabilidad Empresarial, inicia al interno.
- Acciones de Talento Humano (ejemplo de las primeras acciones de talento humano).
- Remuneración Variable.
- Código de Ética.
- Bienvenido a la administración por resultados.
- Comunicación Transparente y de Puertas Abiertas.
- “Ya no es ningún respaldo trabajar en EP PETROECUADOR”.

4.2.7 Línea de Mensaje

Ser parte de la Grandeza en todas sus formas.

Implica no únicamente la magnitud empresarial, que es la de mayor infraestructura del estado a nivel nacional, sino también la inversión social que genera en su línea de Responsabilidad Empresarial. El orgullo de pertenecer a una empresa que se moderniza y tiene procesos avalados por las principales consultoras en el mundo, además de la grandeza de ser la empresa pública petrolera de y para los ecuatorianos.

4.2.8 Creación del Concepto de Campaña Interna

Concepto:

Nace de la idea de que EP Petroecuador es la empresa más grande e importante del país, esta empresa generó hasta el 2013 más del 40% del presupuesto general del estado.

Como afirma el Ministerio de Finanzas del Ecuador en su página web, “El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los **Ingresos** (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.)”² Al ser la EP PETROECUADOR la única empresa petrolera del Estado que realiza la venta de petróleo, se puede entender la importancia que tiene la empresa para el país. Cabe recalcar que no es la única razón de ser de esta organización, puesto que como se indicó en el Capítulo Uno, tiene otras tareas dentro de la cadena de valor.

La estrategia es informar, motivar y posicionar una cultura empresarial de administración por objetivos, generar pertenencia con las tácticas planteadas por medio de canales digitales y atl.

El concepto se alinea a los mensajes claves; es flexible para su aplicación a diversos medios; tiene un lenguaje claro, colores vibrantes y atrayentes al espectador:

Concepto “Tú eres parte de algo grande, eres parte de Petroecuador”.

El concepto genera pertenencia y ayuda a la implementación de las sub campañas internas que se generarán: informativas y estacionales previstas en el cuadro de estrategias.

El concepto ayuda a evidenciar que las personas al ser parte de este cambio en la empresa más grande y productiva del país, construyen sus carreras profesionales.

Las actividades de comunicación, sustentarán la importancia de conjugar su carrera profesional, con la motivación personal, ya que el concepto ayuda a plasmar los mensajes en este tipo de actividades.

4.2.9 Logotipo



Figura 7. Logotipo

*Logo trabajado con Agencia de Publicidad

Acorde a lo anteriormente descrito se desarrolla la estrategia con sus respectivas acciones.

4.3 Ejemplos de Aplicaciones de Campaña

La campaña, como se detalla en la planificación, será la línea de mensaje a seguir en todos los comunicados y campañas informativas, estacionales o temporales que requiera la EP PETROECUADOR sobre la Reestructura Empresarial.

La estrategia es usar esta campaña de manera permanente y usar el concepto como soporte de las otras campañas antes detalladas.

Esta campaña se usará con las herramientas de comunicación que se describen a continuación, su aplicación y texto dependerá del momento social o político que atraviese la empresa al interno.

4.3.1 Herramienta Red privada de distribución de contenidos digitales

La aplicación del concepto en la herramienta Red privada de distribución de contenidos digitales sirve para emitir mensajes conceptuales en animación, banners internos, videos al público interno, quien puede continuar trabajando y solo observar la comunicación (y el mensaje) como algo nuevo y atrayente, ya que aparece en los márgenes de su pantalla,

Sirve para transmitir mensajes informativos y de motivación y pertenencia, de acuerdo a la o las campaña que se encuentren “al aire” en determinado momento.

Esta herramienta se aplica a la totalidad de usuarios y pantallas del público interno, a continuación algunos ejemplos de cómo funciona, se muestran ejemplos simulados de la campaña:



Figura 8. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 1.

Las ubicaciones de las animaciones, mensajes o videos estarán al borde de los márgenes. Como muestra la gráfica de ejemplo, el trabajo se sigue visualizando.



Figura 9. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 2.

Las animaciones y mensajes pueden arrastrarse para que el usuario las visualice donde quiera.

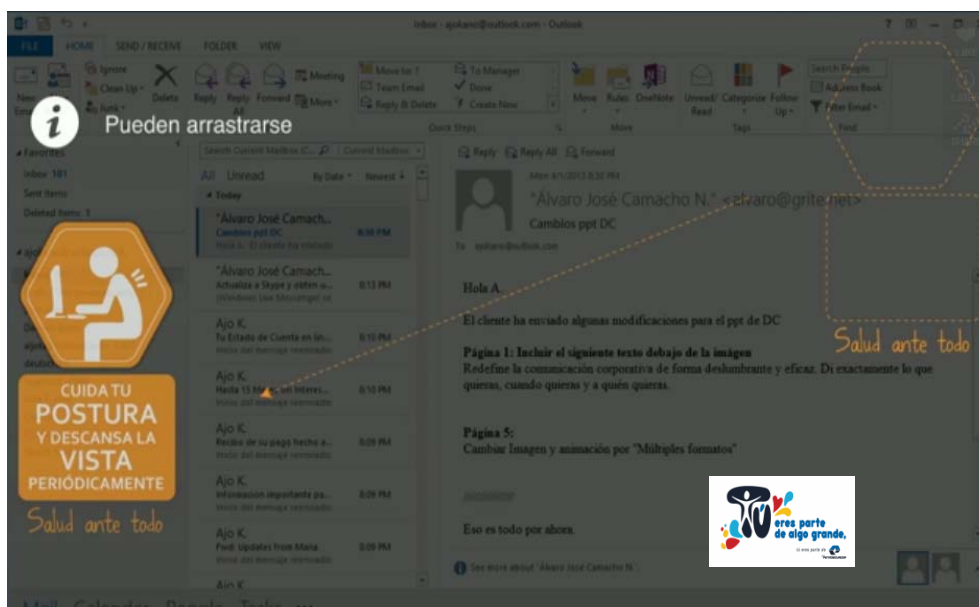


Figura 10. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 3.

La herramienta de comunicación ayuda a provocar mayor impacto por la diversidad de formatos.



Figura 11. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 4.

A través del anuncio se puede clicar al micro sitio.

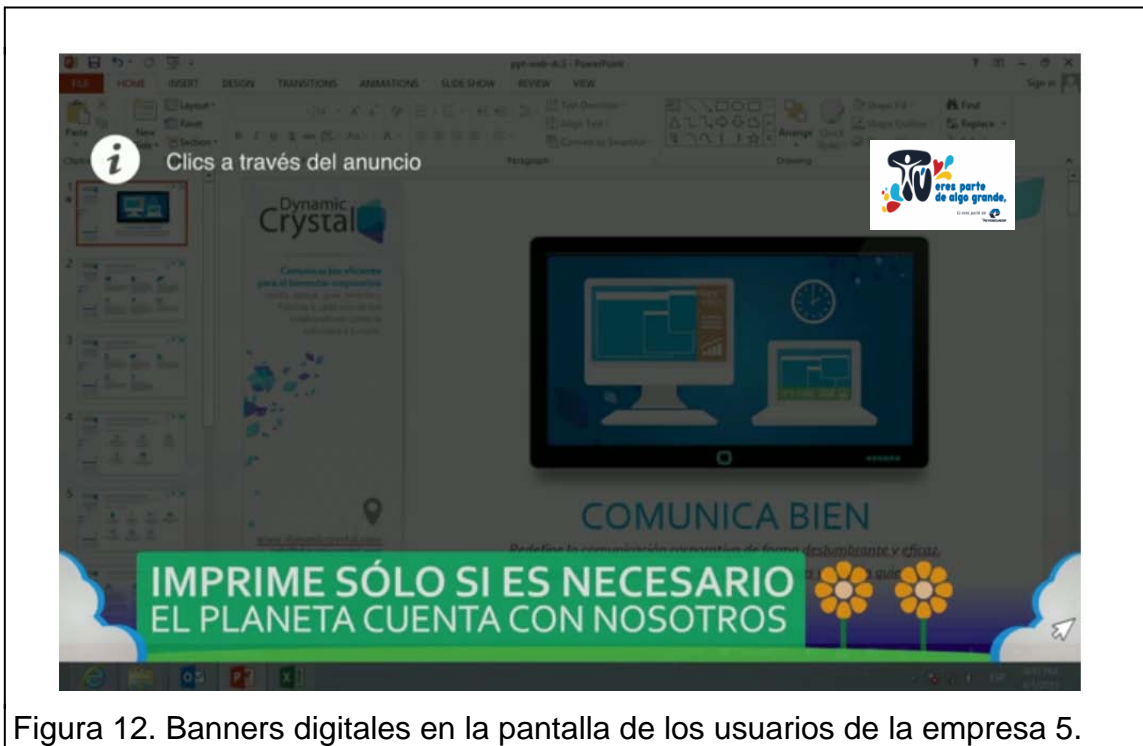


Figura 12. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 5.

Los mensajes se envían también en formato de audio o video, lo que ayuda a dar mayor soporte a la campaña.

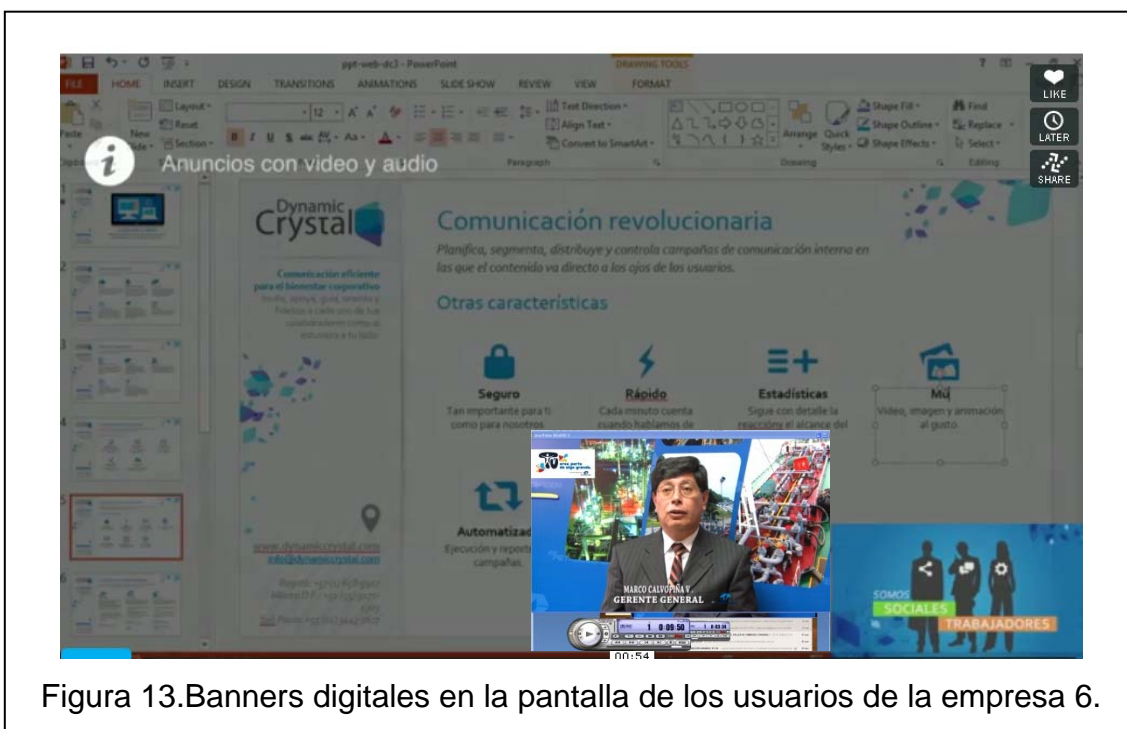


Figura 13. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 6.

La herramienta también sirve para programar reuniones y funciona como recordatorio, con lo cual se puede dar soporte para las capacitaciones o asistencia a eventos.

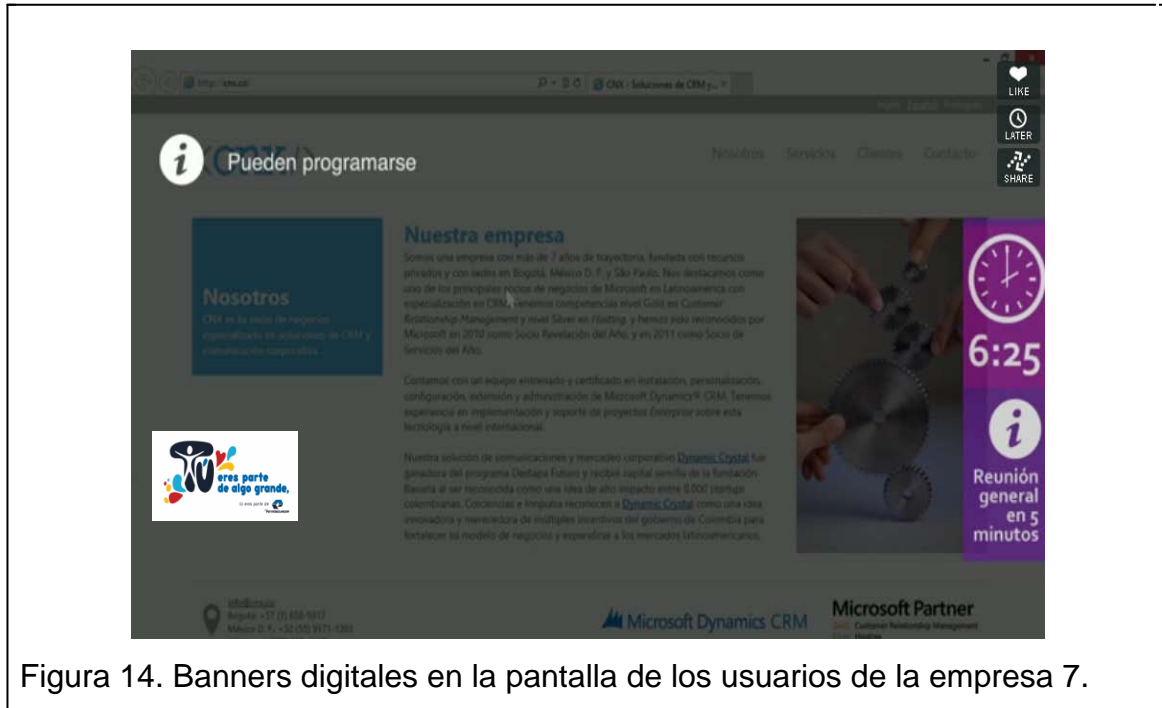


Figura 14. Banners digitales en la pantalla de los usuarios de la empresa 7.

4.3.2 Micro sitio “Tu eres parte de algo grande”



Figura 15. Muestra de micro sitio.

*Piezas trabajadas con Agencia de Publicidad.

Este micro sitio generará una red social más activa de la empresa, aquí se plasmarán noticias informales, sociales, se dará importancia a la persona como eje de comunicación, alineando también los mensajes con el concepto global.

Se planifica tener una radio digital al aire, y mediante un *community manager* alimentar la red formal de Reestructura y la “informal” de la campaña, para mantener en constante información al grupo de interés por este canal.

4.3.3 Aplicaciones de *Branding*

Las aplicaciones de *branding* sirven de soporte a la campaña emotiva y de generación de pertenencia, los mensajes elaborados deberán adaptarse de acuerdo al lugar.

4.3.3.1 Oficinas



Figura 16. Aplicación en oficina.

*Pieza trabajada con Agencia de Publicidad.

4.3.3.2 institucionales (recordación)



*Pieza trabajada con Agencia de Publicidad.

Los baños son un punto de encuentro importante entre la publicidad y el target.

4.3.3.3 Material POP



*Piezas trabajadas con Agencia de Publicidad.

4.3.3.4 Merchandising



Figura 20. Productos de *Merchandising*

*Piezas trabajadas con Agencia de Publicidad.

El *merchandising* con concepto sirve para crear un lazo entre el grupo de interés y la campaña, generan pertenencia, se involucran, la gente se vuelve parte de los emisores del mensaje.

4.3.4 Eventos motivacionales



Figura 21. Ejemplo de evento

*Piezas trabajadas con Agencia de Publicidad.

Los eventos podrán ser estacionales, de acuerdo a la temporalidad o necesidades de la empresa, pero todos alineados al concepto.

4.3.5 Micro sitio Reestructura (informativo)



Figura 22. Nuevo micro Sitio

*Piezas trabajadas con Agencia de Publicidad.

En este micro sitio se manejará información (campañas informativas), sobre acciones que se emprendan de manera temporal o estacional que tengan que ver con Talento Humano o afecten/beneficien al grupo objetivo: Procesos, perfiles, beneficios, responsabilidades, organigrama, funciones, etc.

4.3.6 Mailing

La idea es crear campañas y sitios informativos que se alineen al concepto, donde el grupo objetivo, pueda tener la información de primera mano y se le siga recordando que todos los cambios generados en la empresa son para hacer de EP PETROECUADOR, la mejor empresa del país, y que eso es SER PARTE DE ALGO GRANDE, así como también recordarles con la campaña emotiva y de pertenencia, que significa ser parte de algo grande.

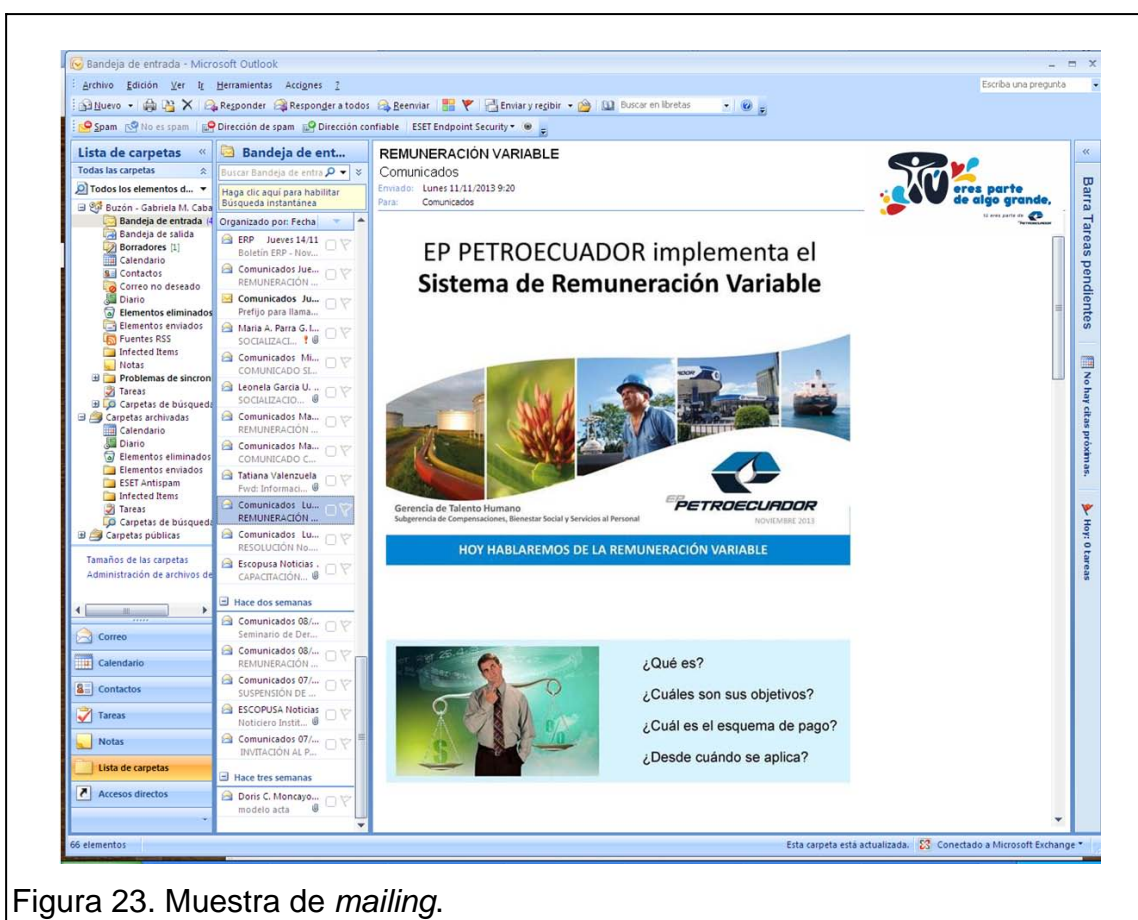


Figura 23. Muestra de mailing.

4.3.7 Boletines internos y carteleras

Su ventaja es que se puede emitir mayor cantidad de información en cada entrega.



Figura 24. Muestra de cartel

4.3.8 Video Conferencias del Gerente

El Gerente General aparecerá únicamente para dar noticias importantes para el futuro de la empresa, como:

- Estabilidad Laboral.
- Remuneración Variable.
- Navidad.
- Mensaje Campaña (Conceptual).
- Explicación en algún momento de crisis.
-



Figura 25. Muestra de video conferencia

El cierre de los informativos mantiene la imagen de la campaña global interna.

4.4 Tipo de Campañas

El tipo de campaneas que se realizara en esta estrategia se detalla a continuación

- Una campaña global con la que se alinee y cierre cada acción de comunicación
- Campañas informativas de acuerdo a la necesidad
- Campañas estacionarias de acuerdo a la temporalidad

4.5 Cronograma de trabajo

El cronograma de las actividades a realizarse se detalla mes a mes en el contenido de la estrategia.

Esta propuesta cumple con las necesidades empresariales y está alineada con los objetivos de la alta gerencia, por ello cuenta con el respaldo y aprobación de la Jefa de Imagen Empresarial, Lic. María Paulina González, quien solicitó que se realice los trámites pertinentes para la adquisición del servicio de la herramienta red privada de distribución de contenidos digitales, contemplada en esta tesis de manera global.

El próximo año continúa la ejecución de la reestructura empresarial, en todo el Sistema EP PETROECUADOR, razón por la cual se programa la realización de la campaña para dos años.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La falta de una estrategia de comunicación interna para la implementación de la Reestructura Empresarial provoca inestabilidad y un desmejoramiento del clima laboral en una institución.
- Los colaboradores de una institución pueden ser parte de la solución si es que se les informa de manera adecuada, se convierten en un emisor más del mensaje fidedigno de la empresa.
- Al no tomar en cuenta las necesidades de comunicación, gustos, lenguaje del grupo de interés para la implementación de la Reestructura Empresarial, los mensajes emitidos no son eficientes y pueden crear un clima laboral menos favorable.
- Los instrumentos de comunicación usados por la EP PETROECUADOR, sirven para tener contacto entre la empresa y sus colaboradores, sin embargo la falta de una estrategia en su uso provoca rumores de pasillo y por coadyuva a la inestabilidad laboral.
- El no tener una correlación entre lo que se comunica y lo que la empresa realiza, en relación a acciones que tienen que ver con el Talento Humano, puede provocar que el grupo de interés pierda confianza en el canal o la fuente.
- El crear un mejor ambiente laboral en una institución es vital, tanto para su productividad como para el bienestar del ser humano que trabaja en ella.

5.2 Recomendaciones

- Implementar la Estrategia de Comunicación Interna propuesta para implementar la Reestructura Empresarial en EP PETROECUADOR.
- Construir una Cultura Organizacional conlleva una responsabilidad conjunta entre la empresa y sus colaboradores para lo cual la acción y el ejemplo debe primar por parte de las autoridades, priorizando acciones que construyan esta cultura y que vayan de la mano con la línea de mensaje propuesto.
- La creación del puesto DIRCOM debería ser considerado en una empresa como la EP PETROECUADOR, ya que la Jefatura de Comunicación e Imagen que existe en la actualidad no tiene la soberanía ni el poder de tomar decisiones empresariales que vayan a favor de la empresa y tampoco es tomada en cuenta por la alta gerencia como Departamento Asesor.
- Se recomienda implementar el servicio de la herramienta de red privada de distribución de contenidos digitales, al ser un canal novedoso, moderno y atrayente para emitir mensajes a los trabajadores de la institución, sin perturbar su trabajo ni su productividad.
- Se considera que la EP PETROECUADOR debe tener un plan a largo plazo con estrategias para crear un mejor ambiente laboral por parte de las áreas de Talento Humano y Comunicación, así no únicamente construir momentáneamente una imagen de un mejor ambiente de trabajo, sino una reputación consolidada sobre el tema, para generar pertenencia en el grupo de interés.

- Se recomienda que el o la administradora de los micro sitios propuestos, sea una persona capacitada en redes sociales, ya que los sitios deben mantenerse activos, interactivos, creativos y con información de interés para lograr hacer de ellos un canal fuerte de soporte a la comunicación.

REFERENCIAS

- Araujo, A. (20 de enero de 2013). PETROECUADOR enfrenta 173 juicios laborales de la administración naval. *El Comercio*. Recuperado el 27 de mayo de 2013, de <http://www.elcomercio.com.ec>
- Araujo, A. (24 de noviembre de 2012). Ex empleados petroleros vuelven a sus puestos. *El Comercio*. Recuperado el 27 de mayo de 2013, de <http://www.elcomercio.com.ec>
- Bartoli A. Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992, Pg. 124.
- Buenaventura M. 2012, Material Maestría Comunicación Institucional y Liderazgo. Recuperado el 19 de julio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Cabascango G. (2013, 08) [César Ordóñez, asesor Gerente General EP Petroecuador: La Reestructura]. arm
- Cabascango G. (2013, 08) [Ernesto Alarcón, Líder Reestructura EP Petroecuador: La Reestructura]. arm
- Cabascango G. (2013, 08) [Fernando Jaya, Líder de procesos EP Petroecuador: La Reestructura]. arm
- Cabascango G. (2013, 08) [Ma. Paulina González, Jefa de Imagen Empresarial EP Petroecuador: La Reestructura]. arm
- Cabascango G. (2013, 08) [Diego Espín, Director de UMA DIGITAL: Medios
- Castro, M. (2002). Elementos de la investigación bibliográfica. En M. Arias (ed.), *Métodos de investigación* (pp.123-234). México: Mc Graw Hill.digitales]. Mov
- Costa J. (2000). Comunicación en el Siglo XXI. RPPnet. Recuperado el 4 de julio de 2013, de <http://www.rrppnet.com.ar>
- Costa, J. (s.f.). Material Master Internacionalen Dirección de Comunicación., “Primera Parte”. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Costa J. (s.f.) Imagen y Reputación. Recuperado el 4 de julio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>

- Cabascango G. (2013, 08) [Fernando Jaya, Jefa de Planificación, EP Petroecuador: La Reestructura]. arm
- Cabascango G. (2013, 08) [Fernando Jaya, Jefa de Planificación, EP Petroecuador: La Reestructura]. armel 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Cabascango G. (2013, 12) [Daniel Bolívar, Talento Humano, EP Petroecuador: Estadísticas Talento Humano]. Arm
- EP PETROECUADOR. (2012). Estrategia de Gestión del Cambio y Comunicación EP Petroecuador. Quito: Velazco A.
- Entrevistaa Joan Costa sobre comunicación interna http://www.youtube.com/watch?v=hK3_i2Y7l_o
- Fernández, F. (2011): Comunicación Interna 2.0.: la gestión de portales corporativos y redes sociales, Ediciones de las Ciencias Sociales (Madrid)
- Fernández, F. (2007): Nuevos medios para la comunicación interna, Tesis Doctoral, Universidad Jaume I (Castellón)
- García, D. (2009). Los jóvenes y las redes sociales. Revista de Nuevas Tecnologías, 5, 44-48, 50.
- Hernández, A. (s.f.). Material Master Internacional en Dirección de Comunicación Management y habilidades directivas. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Lozada, C. (2012). Material Master Internacional "Cultura Organizacional y Comunicación interna". Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Lozada. C (2012.). Material Master Internacional "Cultura Organizacional y Comunicación interna". Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Losada, C. (Coord.): Gestión de la comunicación en las organizaciones, Ed.Ariel, Barcelona
- Morales O (2012.). Material Master Internacional "Liderazgo y Transformación cultural". Recuperado el 22 de agosto de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>

- Management y habilidades directivas. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Ministerio de Finanzas (s.f.). "El Presupuesto General del Estado". Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Morales, O. (s.f.). Material texto teórico metodológico de base, "El plan estratégico de comunicación" Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Morales, O. (2012.). Material Master Internacional "Liderazgo y Transformación cultural". Recuperado el 22 de agosto de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Ministerio de Finanzas (s.f.). "El Presupuesto General del Estado". Recuperado el 20 de noviembre de 2013, de <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Management y habilidades directivas. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Plan Maestro 2009-2015 (2010). Recuperado el 27 de mayo de 2013, de www.eppetroecuador.ec
- Petroamazonas EP, La Institución. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de <http://www.petroamazonas.ec/es/la-institucion/quienes-somos>
- PETROECUADOR (2009). El petróleo en el Ecuador. Quito, Ecuador: Tecnigrava.
- Pintor, A. (2008), La comunicación interna, pieza estratégica de gestión empresarial II, en Revista de Comunicación, N°4
- Ritter, Michael (2008): Cultura organizacional. Editorial La Crujía. Buenos Aires
- Ritter, M. (2011), El Valor del Capital Reputacional, recuperado el 19 de febrero de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec/mod/resource/view.php?id=3751>
- Redacción Negocios (21 de julio de 2012). PETROECUADOR evaluará el lunes la reducción de salarios. El Comercio. Recuperado el 27 de mayo de 2013, de <http://www.elcomercio.com.ec>

- Ritter M. 2004, El Valor del Capital Reputacional. Recuperado el 4 de julio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Redacción Negocios (21 de julio de 2012). PETROECUADOR evaluará el lunes la reducción de salarios. *El Comercio*. Recuperado el 27 de mayo de 2013, de <http://www.elcomercio.com.ec>
- Ritter M. 2012, El Valor del Capital Reputacional. Recuperado el 4 de julio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Vásquez, M. (s.f.). Material Master Internacional en Dirección de Comunicación., “La Comunicación en la Gestión de Crisis”. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>
- Velazco A. (2012.). EP PETROECUADOR, Estrategia de Gestión del Cambio y Comunicación.
- Vásquez, M. (s.f.). Material Master Internacional en Dirección de Comunicación., “La Comunicación en la Gestión de Crisis”. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://maestriasonline.udla.edu.ec>

ANEXOS

Anexo 1. Respaldo Resultados Encuestas Digitales

1.	2. Escoja el área a la que	3. Escoja su nivel	4.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	Si.	No	Si.	1 4	3 2 1	2 3 4	No.	Medi	No.	Qui	1 2 3 5 4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1 1	2 2 4	4 3 3	Si.	Medi	Si.	Se	5 5 5 5 5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	No	No	No	No	2 1	2 3 1	2 1 2	No.	Baja.	No.	Se	1 2 3 5 5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Alta.	Si.	Se	1 1 1 1 1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Alta.	No.	Men	1 5 5 5 1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	No	3 4	3 4 4	3 4 3	Si.	Medi	No.	Se	5 4 5 4 5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1 1	3 2 1	1 1 1	Si.	Medi	No.	Se	1 1 1 1 1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2 1	3 4 4	1 2 3	Si.	Medi	No.	Men	1 3 4 5 2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1 1	2 2 1	1 1 1	Si.	Alta.	Si.	Qui	1 2 3 3 2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2 1	3 4 4	1 2 3	Si.	Alta.	No.	Se	1 2 4 5 4
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	3 1	3 2 2	1 1 1	Si.	Alta.	No.	Qui	1 2 3 5 4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	1 2	3 4 1	3 2 4	Si.	Medi	No.	Qui	2 3 5 4 1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Medi	No.	Se	1 1 1 1 1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2 1	3 4 1	2 4 3	Si.	Medi	No.	Qui	1 2 4 5 3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Medi	No.	Qui	1 1 1 5 1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1 3	4 2 3	2 1 4	Si.	Medi	No.	Se	1 2 5 3 4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1 2	3 1 3	2 4 1	No.	Medi	Si.	Qui	2 1 3 4 5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1 1	3 2 1	2 2 3	Si.	Medi	No.	Se	1 2 3 1 2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	No	Si.	No	No	1 2	4 3 2	1 3 4	No.	Baja.	No.	Se	1 2 3 5 4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Si.	No	No	No	No	1 2	3 4 3	1 2 4	Si.	Alta.	No.	Men	1 2 3 4 5
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4 1	2 1 1	1 1 1	Si.	Alta.	Si.	Se	1 1 2 1 2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2 1	1 2 1	1 1 2	Si.	Alta.	No.	Se	1 3 1 2 5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Alta.	No.	Se	1 1 3 1 3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1 2	3 4 2	1 4 3	Si.	Medi	No.	Men	1 2 3 5 4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1 1	2 2 2	1 1 1	Si.	Medi	No.	Qui	1 2 2 3 1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Medi	No.	Se	1 1 3 2 1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1 1	1 1 1	1 1 1	Si.	Alta.	No.	Se	1 1 1 2 1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1 2	3 4 3	1 2 4	Si.	Alta.	No.	Se	4 2 3 5 1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	1 1	2 1 1	1 2 2	Si.	Medi	No.	Men	1 2 2 2 1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	2 1	3 4 1	2 4 3	Si.	Medi	No.	Se	2 3 4 5 1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1 2	3 4 1	2 3 4	Si.	Alta.	No.	Qui	1 2 3 4 5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Gerencial.	De 1 a 2	Parc	No	No	No	No	2 4	1 1 3	2 2 2	Si.	Medi	No.	Se	2 1 4 3 2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	1 1	1 1 1	1 1 2	Si.	Medi	No.	Se	1 1 1 1 1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2 1	4 3 1	2 3 4	Si.	Medi	No.	Qui	1 2 5 4 3
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1 2	3 4 1	2 3 4	Si.	Baja.	No.	Qui	3 4 5 1 2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Gerencial.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	4 3	2 1 2	3 4 1	Si.	Medi	No.	Men	4 5 1 3 2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	4 2	2 2 3	3 3 3	No.	Baja.	No.	Se	4 4 4 4 1

Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	No	4	4	4	4	4	4	4	4	No.	Baja.	No.	Qui	4	4	4	4	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	No	No	2	1	3	4	4	1	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	3
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	2	4	1	3	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	1	2	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	1	3	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	2	1	2	3	2	Si.	Medi	No.	Se	2	5	4	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	4	5	3	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	No	2	2	3	2	3	2	3	2	Si.	Baja.	No.	Se	2	2	3	2	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	4	4	3	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	5	4	3	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	No	No	2	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	4	3	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	2	2	3	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	No	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	4	1	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	4	3	3	2	4	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	No	1	1	3	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Men	1	1	5	5	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	3	2	2	2	4	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	3	4	4	3	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	4	1	5	3	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	3	1	1	1	1	1	2	3	No.	Baja.	No.	Se	5	5	5	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	3	2	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	5	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	No	1	1	3	2	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	2	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	Si.	2	1	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	5	3	4	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	3	4	3	2	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	5	4	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	1	1	2	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	2	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	2	3	5	1	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Qui	3	2	5	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	2	2	2	1	2	2	Si.	Medi	No.	Se	2	2	3	4	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	3	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	1	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	No	1	1	3	2	1	3	2	2	No.	Baja.	No.	Men	3	2	1	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	4	3	2	3	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	1	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	No	No	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	1	2

Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	2	3	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	2	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	4	2	1	3	4	3	2	Si.	Medi	No.	Se	5	4	2	3	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	3	1	4	2	Si.	Baja.	No.	Se	3	4	5	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	4	3	1	2	3	2	4	1	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	5	3	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	2	1	3	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	Si.	Si.	3	1	4	4	2	1	2	3	Si.	Baja.	No.	Qui	2	3	4	1	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	4	3	2	4	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	4	3	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	2	2	2	2	Si.	Baja.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	4	3	Si.	Medi	Si.	Se	1	2	5	4	3
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	2	1	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Men	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	3	1	2	4	3	2	4	1	Si.	Alta.	No.	Se	3	1	2	5	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	2	5	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	No.	No	No	No	No	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	4	5	3	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	2	2	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	4	3	1	2	No.	Medi	No.	Men	1	4	2	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	4	5	3	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	4	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	4	3	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	No	1	1	2	3	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	3	2	4	1	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	5	4	3	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	4	2	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	5	4	3	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	3	2	1	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	1	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	2	3	3	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	2	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	2	4	1	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Qui	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	4	3	Si.	Baja.	No.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	Menos	Parc	No	Si.	No	No	1	2	4	3	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	5	4	2	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	4	3	3	2	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	3	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	5	4	1

Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	1	2	1	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Men	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Men	1	4	2	5	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	4	3	2	4	3	1	2	Si.	Baja.	No.	Se	1	4	5	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	2	4	5	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	3	2	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	5	1	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	1	2	3	1	4	2	Si.	Medi	No.	Se	2	3	5	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	3	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	3	1	1	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	1	3	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	1	3	2	4	3	2	1	4	Si.	Alta.	No.	Qui	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	1	2	1	1	1	1	1	No.	Medi	No.	Se	1	2	2	3	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	4
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	4	2	3	3	4	1	3	Si.	Alta.	No.	Men	3	4	2	1	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	2	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	4	1	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Gerencial.	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	2	1	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	1	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	1	1	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	1	3	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1	2	4	3	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	Si.	No	No	2	1	4	3	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	1	5	4	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	1	2	2	1	2	1	No.	Medi	No.	Men	2	2	3	4	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	4	2	2	3	3	3	3	Si.	Medi	No.	Se	4	3	3	3	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	2	4	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	4	5	3
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	4	3	2	1	2	4	3	1	Si.	Medi	No.	Qui	5	1	2	3	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	No	No	No	Si.	3	2	1	4	3	4	1	2	Si.	Baja.	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	3	2	1	4	2	3	1	4	No.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	4

Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	3	5	4	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	3	1	2	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	3	1	2	2	4	1	2	No.	Baja.	No.	Se	5	4	3	2	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	2	2	2	2	2	3	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	2	2	2	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	2	4	4	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	4	3	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	4	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	4	3	2	1	4	3	2	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	1	2	3	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Men	1	3	3	1	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	No	1	3	3	2	3	3	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	3	3	3	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	No.	Baja.	No.	Se	1	5	4	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	4	2	1	3	Si.	Alta.	No.	Se	3	5	4	2	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	3	4	3	4	4	4	4	4	Si.	Medi	No.	Se	5	5	5	1	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	1	2	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	4	2	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	2	3	1	1	3	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	3	4	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	3	2	4	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	2	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	2	4	3	1	1	2	1	Si.	Medi	No.	Men	1	2	4	4	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	5	5	1	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	1	2	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	4	5	2	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	4	3	1	3	1	2	4	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	3	4	1	3	4	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	2	1	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	2	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	No	1	3	3	4	1	3	3	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	1	3	2	4	No.	Medi	No.	Qui	5	1	4	2	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	4	3	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	3	4	2	3	3	2	3	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	4	5	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	No.	Medi	No.	Qui	1	1	1	5	1
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	4	2	3	1	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	1	1	2	1	2	Si.	Baja.	No.	Qui	1	2	1	5	4
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	Si.	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	1	3	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	4	1	2	3	Si.	Baja.	No.	Qui	3	5	4	1	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	1	1	2	1	1	1	No.	Baja.	No.	Qui	1	2	4	1	1

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	3	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	3	3	2	1	4	Si.	Medi	Si.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	2	3	1	2	2	2	No.	Medi	No.	Se	1	2	3	3	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	2	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	2	2	1
Fem	Gerencia de Comercio	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	No	No	No	No	1	2	3	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	2	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	1	2	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	2	1	1	2	1	2	1	No.	Medi	No.	Se	2	1	3	1	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	1	3	2	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	5	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	5	2	4	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	Si.	No	No	3	4	3	4	3	4	4	4	Si.	Alta.	No.	Qui	5	4	3	2	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	No.	Baja.	No.	Se	1	4	5	3	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	2	3	4	5	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	4	3	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Gerencial.	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	3	2	4	4	3	2	1	Si.	Medi	Si.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	4	3	2	1	4	1	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	3	1	4	2	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	2	1	1	1	1	2	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	2	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	4	2	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1	4	3	2	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	1	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	Si.	Se	2	3	1	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	3	4	1	2	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Se	4	3	1	2	5
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	No	3	2	1	4	1	4	3	2	No.	Alta.	No.	Men	1	3	2	5	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	3	2	2	2	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	4	1	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	1	3	2	1	3	1	4	2	Si.	Alta.	No.	Se	4	3	2	5	4
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	No	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	3	4	1	5	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	3	1	2	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	3	5	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	1	2

Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	1	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	1	4	4	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	5	3
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	1	1	1	1	3	3	No.	Baja.	No.	Se	5	5	5	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	2	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	1	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	3	1	4	2	3	2	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	No	No	No	No	1	2	4	3	3	2	4	3	No.	Medi	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	Si.	No	Si.	1	4	3	2	3	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	1	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	3	2	3	3	3	3	3	3	Si.	Medi	Si.	Men	5	5	5	5	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	4	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	5	3	4	1	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	2	2	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	1	2	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	4	4	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Comercio	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	3	3	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	3	2	4	1	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Men	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	1	2	3	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Men	1	1	4	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	Menos	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	3	3	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	2	3	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	2	1	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	4	3	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	2	3	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	5	4	3	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	3	4	3	1	2	Si.	Medi	No.	Se	3	5	4	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	No.	Medi	No.	Se	2	3	1	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	3	2	1	2	2	3	Si.	Medi	No.	Se	2	2	2	3	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	1	4	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	5	3	2	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	1	2	1	2	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	4	3	2	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	No	4	2	3	2	3	4	2	1	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	4	3	2	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	5	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Baja.	No.	Qui	1	2	4	5	3

Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	4	3	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	1	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	4	3	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	4	3	5	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	1	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	3	4	2	4	4	2	4	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	2	1	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Qui	2	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	2	3	3	2	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	4	3	4	3	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	5	4	5	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	1	2	1	2	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	4	5	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	Si.	No	No	2	1	2	3	2	1	2	1	Si.	Medi	Si.	Se	1	1	2	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	No	Si.	No	No	1	1	2	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	2	2	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	4	4	4	4	4	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	4	3	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	2	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	1	1	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	No	2	1	3	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	4	5	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	4	2	5	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	3	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	3	2	1	4	Si.	Medi	Si.	Se	1	2	4	3	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	4	1	2	1	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	3	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	4	2	3	3	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	4	3	1	4	2	3	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	3	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	4	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	1	3	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	4	3	1	4	2	3	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	4	2	5	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	3	4	2	1	4	3	2	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	4	3	3	4	3	3	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	4	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	1	2	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	No	4	3	2	3	4	4	3	1	Si.	Medi	No.	Se	5	4	1	2	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	5	4	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Gerencial.	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	2	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5

Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	3	3	2	
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	4	2	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Men	1	5	4	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Si.	No	Si.	No	No	1	1	2	1	2	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	3	1	3	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	2	1	1	3	3	Si.	Medi	Si.	Se	1	1	3	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	No	4	2	1	2	2	1	2	1	Si.	Baja.	No.	Qui	2	1	3	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	3	4	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	4	4	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	4	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	5	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	4	2	3	1	1	2	4	Si.	Medi	No.	Se	1	1	4	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	1	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	2	2	2	2	2	2	2	No.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	1	3	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	3	5	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	2	1	4	3	1	4	3	2	Si.	Medi	No.	Se	4	3	5	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	2	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	4	2	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	5	4	4	2	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	2	4	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	2	2	1	1	1	1	No.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	2	2	1	1	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	3	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	No	Si.	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	No.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	2	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	2	2	2	2	2	3	3	3	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	1	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	No.	Medi	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	2	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	1	1	2	1	2	Si.	Medi	Si.	Men	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	3	3	3	3	3	3	Si.	Medi	No.	Qui	2	2	2	2	2

Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	3	3	3	4	4	3	3	No.	Medi	No.	Qui	4	3	3	4	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	Si.	1	2	2	2	3	2	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	3	3	3	3	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	2	2	1	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	4	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	Si.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	1	1	1	2	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	1	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 1 a 2	Si.	No	No	No	No	1	1	1	1	2	1	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	3	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	1	2	4	2	3	1	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	Si.	No	No	4	1	2	3	1	2	3	4	No.	Baja.	No.	Men	4	5	3	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	3	3	2	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Qui	4	5	1	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	3	4	2	1	No.	Medi	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	1	1	2	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	No.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	3	1	4	2	4	1	3	Si.	Alta.	Si.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	1	1	1	1	1	No.	Medi	No.	Se	1	1	3	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	3	2	2	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	2	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	3	4	1	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Men	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	1	2	3	4	4	3	2	1	Si.	Baja.	No.	Se	3	2	5	4	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	1	2	2	2	1	Si.	Alta.	No.	Men	1	3	3	5	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	4	2	1	3	Si.	Medi	No.	Qui	2	5	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	2	2	2	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	3	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	2	1	3	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	3	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	Si.	Men	5	4	3	2	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	2	2	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	3	2	2	2	2	2	2	Si.	Alta.	Si.	Se	2	1	2	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	2	1	2	1	3	Si.	Alta.	No.	Qui	2	1	2	3	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	2	1	1	2	2	3	No.	Medi	No.	Se	1	1	2	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	Menos	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	4	3	4	2	3	4	3	Si.	Medi	No.	Se	2	1	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	No.	Si.	Si.	No	No	1	1	4	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	5	1

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	4	2	2	2	2	2	4	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Baja.	No.	Men	3	4	2	5	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	5	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	3	2	1	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	4	2	2	3	3	2	Si.	Alta.	Si.	Men	5	5	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	3	1	4	4	1	3	2	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	3	3	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	1	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	2	1	2	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	3	4	3	4	3	3	Si.	Medi	No.	Qui	2	3	1	2	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	4	1	3	4	2	No.	Baja.	No.	Se	2	3	5	1	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	4	1	3	4	2	No.	Baja.	No.	Se	2	3	5	1	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	4	3	3	2	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	4	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	2	3	4	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Baja.	No.	Se	2	3	5	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	2	4	1	3	1	2	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	4	2	5	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	Si.	Si.	Si.	No	Si.	4	2	1	3	2	1	3	4	No.	Medi	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	Si.	No	Si.	2	2	4	3	2	2	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	4	1	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	1	2	3	1	2	3	2	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	1	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	3	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	1	3	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	4	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	3	2	3	3	1	2	2	2	Si.	Medi	No.	Se	5	4	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	1	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	4	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	3	1	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	3	2	1	1	2	1	4	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	1	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	2	3	3	4	3	2	2	Si.	Medi	Si.	Se	5	5	3	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	5	2	4	3

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	3	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Qui	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	3	4	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	4	3	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	2	1	1	1	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	3	1	2	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	2	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	4	3	2	2	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	3	1	5	4	3
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	4	1	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	3	2	5	3	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	2	2	2	2	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	3	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	2	1	2	1	2	Si.	Medi	Si.	Men	1	2	1	2	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	3	3	3	3	3	3	3	3	Si.	Alta.	Si.	Se	5	4	1	4	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	2	4	4	4	4	4	4	4	Si.	Medi	No.	Se	4	5	5	5	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	3	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	5	2
Mas	Gerencia de Comercio	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	3	4	1	3	1	4	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	3	2	4	1	3	2	4	2	Si.	Medi	No.	Qui	4	5	2	4	5
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	3	4	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	4	1	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	3	1	2	4	5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	4	1	2	3	1	4	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	4	1	2	3	1	4	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	2	3	1	4	No.	Medi	No.	Se	3	1	2	4	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	4	3	4	4	4	4	4	Si.	Medi	No.	Se	5	5	1	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	3	4	2	1	Si.	Alta.	No.	Men	2	3	1	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	2	3	4	1	4	2	3	Si.	Baja.	No.	Qui	5	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	2	4	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Men	1	2	3	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	No	1	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	2	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	3	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	Si.	Men	1	2	3	4	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	4	4	2	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	3	3	3	3	2	2	2	Si.	Medi	No.	Se	2	2	4	4	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	2	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	1	4	4	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	2	1	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	2

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	1	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	4	2	3	4	4	4	4	Si.	Medi	No.	Se	3	3	2	1	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	1	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Men	1	1	2	3	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	3	2	4	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	5	2	3	1	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	1	3	2	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	2	1	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	Si.	Si.	3	4	3	2	4	1	2	2	No.	Medi	No.	Se	2	3	2	3	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	3	2	1	3	1	Si.	Alta.	No.	Se	3	1	2	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	2	3	Si.	Alta.	Si.	Men	4	3	2	5	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	3	2	1	1	2	1	2	1	No.	Medi	No.	Se	1	2	1	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	Si.	No	No	2	1	4	4	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Qui	2	3	5	5	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	4	2	2	2	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	3	1	2	4	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	No	No	Si.	Si.	1	4	3	2	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Men	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	1	2	1	2	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	2	3	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	2	2	3	2	1	No.	Baja.	No.	Se	2	1	4	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	2	3	2	3	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	2	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	2	1	3	4	1	1	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	4	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	2	3	1	4	Si.	Medi	Si.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	1	1	2	1	2	No.	Baja.	No.	Se	1	2	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	4	2	3	2	2	1	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	3	3	2	3	3	2	2	2	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	3	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	5	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	3	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	2	5	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Qui	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	2	3	2	2	2	3	Si.	Medi	Si.	Se	1	1	2	3	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	4	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1	2	3	4	2	1	3	4	No.	Medi	No.	Se	1	4	3	5	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	4	3	1

Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	2	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	No	3	1	4	2	4	2	1	3	Si.	Medi	No.	Men	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	3	3	4	4	4	4	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	3	3	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	2	1	2	2	1	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	No	1	2	1	1	3	1	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	4	5	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	4	1	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	1	4	2	4	2	1	3	Si.	Alta.	No.	Qui	4	5	1	3	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	1	3	2	4	4	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Qui	2	4	5	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	4	3
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	3	2	1	4	1	2	3	Si.	Alta.	Si.	Se	1	3	5	3	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	3	4	2	3	4	3	4	3	Si.	Medi	No.	Se	3	4	4	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	No	No	Si.	Si.	4	2	2	3	1	1	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	3	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	5	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Qui	2	4	4	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	3	4	1	1	4	4	4	1	No.	Baja.	No.	Se	5	4	1	5	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	3	2	4	1	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	3	1	4	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	4	5	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	No	1	3	2	1	2	3	2	3	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	1	3	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	2	1	1	2	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	2	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	3	2	1	4	1	3	2	Si.	Alta.	Si.	Men	2	3	5	1	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	3	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	No	1	3	4	2	2	1	4	3	No.	Baja.	No.	Se	1	5	4	2	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	4	3	1	4	1	3	2	Si.	Alta.	Si.	Se	4	1	2	5	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	2	4	4	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	2	3	4	5	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	2	2	2	2	2	2	2	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	2	2	2	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	3	3	2	4	4

Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	Menos	Parc	Si.	No	No	Si.	3	2	4	1	4	3	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	4	3	5	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	Menos	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Men	2	2	3	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	No	2	1	4	3	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	4	2	2	1	1	3	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	Menos	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	2	2	1
Mas	Gerencia de Comercio	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Qui	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	5	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	Si.	No	No	2	1	3	4	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	1	2	3	3	1	3	3	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	3	3	2	2	No.	Medi	No.	Se	1	1	1	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	2	3	1	4	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	5	4	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	4	3	2	3	1	4	No.	Baja.	No.	Qui	1	5	4	3	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	4	3	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	3	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	5	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	4	3	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	4	3	4	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	2	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	4	1	3	2	Si.	Medi	Si.	Men	2	5	4	1	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	2	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	4	2	5	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	Si.	Si.	3	3	3	3	3	3	3	3	Si.	Medi	No.	Se	4	4	3	3	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	3	3	3	3	4	3	2	1	No.	Medi	No.	Se	5	1	4	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	3	1	2	1	3	1	4	2	Si.	Baja.	No.	Se	2	3	4	1	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	No	Si.	3	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	3	1	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	4	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	2	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	1	2	4	3	1	4	2	Si.	Alta.	Si.	Men	1	4	3	2	5
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	2	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	4	1	5	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	5	3	4	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	1	3	4	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	3	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	5	4	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	Si.	No	No	2	1	3	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	2	2	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	2	2	3
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	5	2	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	4	3	5	2	1

Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	2	1	2	1	2	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	No	3	2	4	1	4	1	2	3	Si.	Baja.	No.	Qui	3	4	5	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	2	1	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	2	3	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	No	3	2	4	1	4	1	2	3	Si.	Baja.	No.	Qui	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	No	No	No	Si.	2	1	3	4	2	4	1	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	3	3	1	2	3	No.	Medi	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Comercio	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	2	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	5	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	4	3	3	4	4	4	4	Si.	Medi	No.	Qui	5	5	5	1	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	2	5	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	3	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	3	2	1	4	Si.	Baja.	No.	Qui	2	1	3	5	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	2	2	1	2	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	1	1	2	3
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	2	3	2	1	2	2	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	2	5	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	5	3	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	2	1	3
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	3	2	4	1	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	4	2	3	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	5	4	3
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	2	3	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	3	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	2	1	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	3	4	5	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	5	1	2	3	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	4	3	2	1	2	4	3	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	5	4	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	5	2	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	4	2	1	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Se	1	5	3	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	No	2	1	4	3	2	1	4	3	No.	Baja.	No.	Se	2	1	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	1	3	4	2	1	3	2	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	3	4	5	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	2	3	1	2	3	2	Si.	Alta.	Si.	Men	1	1	3	4	5
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	1	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	1

Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	3	1	2	4	Si.	Alta.	Si.	Se	3	4	5	1	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	3	1	4	2	1	3	2	4	No.	Baja.	No.	Qui	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	1	1	2	2	2	1	1	2	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	3	1	1	2	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	3	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	Si.	No	Si.	No	No	3	1	2	4	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	No	3	4	2	1	4	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	3	1	2	5	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Qui	5	3	1	2	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Baja.	No.	Qui	2	4	5	3	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	4	3	4	1	3	3	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	3	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	2	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	3	1	2	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	1	4	2	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	3	2	1	2	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	4	2	1	2	3	4	1	Si.	Alta.	Si.	Se	2	3	4	2	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	3	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	3	2	3	2	2	1	2	1	Si.	Medi	No.	Men	2	1	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	3	2	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	3	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	1	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	3	4	1	4	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	3	4	2	1	No.	Medi	No.	Se	3	2	1	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	4	2	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	5	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	3	2	1	4	3	1	4	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	3	5	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	2	2	2	2	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	1	2	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	4	4
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	2	1	1	3	2	3	No.	Medi	No.	Se	1	1	3	3	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Men	2	3	4	5	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	4	2	1	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	3	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	2	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	3	1	4	3	2	4	1	Si.	Alta.	No.	Qui	2	3	5	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	2	2	1	2	2	Si.	Medi	Si.	Qui	2	1	2	2	2
Mas	Gerencia de Comercio	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	No.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	3	1	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	3	2	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	1	3	2	1	2	1	2	No.	Medi	No.	Se	1	2	5	5	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	5	1	1

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	1	3	3	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	3	3	1	
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	4	4	3	4	4	4	4	4	4	No.	Baja.	No.	Qui	4	1	4	1	4	
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	3	2	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	4	4	
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	1	5		
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	2	2	2	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	1	1	1	
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	1	2	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	4	3	2	5	1		
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	3	2	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	5	4		
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	4	5		
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	2	2	1	2	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	2	1		
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1	
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	2	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	4	5		
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	4	3	1	4	3	2	1	1	Si.	Alta.	Si.	Qui	2	3	1	5	4	
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	3	4	2	4	3	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	3	2	4	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	1	4	2	4	1	2	4	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	1	1	1		
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	3	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	3	4	3	
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	No.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	3	5		
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 1 a 2	No.	Si.	No	No	Si.	4	3	4	3	4	3	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	4	5	4	3	4		
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	5	5	3		
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	No	No	No	No	1	1	2	2	1	1	1	2	No.	Medi	No.	Qui	1	2	3	3	3		
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	4	4	1	
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	4	1	3	2	2	1	4	3	No.	Medi	No.	Se	1	5	4	3	2		
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	4	4	3	3	4	4	4	Si.	Alta.	No.	Se	5	5	4	4	4		
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	2	1	2	1	2	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	1	
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	4	3	4	2	3	4	3	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	3	5	3	4	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	2	1	1	4	3	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	3	2	4	3	2	4	4	No.	Medi	No.	Se	2	3	3	3	2		
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	3	1	2	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	5	4		
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	2	3	4	1	4	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5		
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	1	2	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	3	4		
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	3	2	4	4	3	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	Si.	Si.	2	1	3	4	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	1	2		
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	3	4	1	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	5	3	4		
Mas	Gerencia de Comercio	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	5	2	3	4	1		
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	4	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	2	5	4		
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	1	2	4	4	1	3	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	4	3	5	2

Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	Si.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	No	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	4	3	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	2	1
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	1	3	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	2	5	4	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	1	2	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	3	1	2	4	Si.	Alta.	No.	Qui	3	2	5	1	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	3	4	5	1	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Men	2	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	Si.	No	No	1	1	2	2	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	2	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	1	2	2	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	1	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Men	2	1	3	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	3	2	1	2	2	3	2	3	Si.	Medi	No.	Qui	2	3	2	3	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	2	3	1	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	5	4	3
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	4	1	2	3	Si.	Alta.	Si.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	4	1	2	4	4	4	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	5	4	3	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	4	2	3	4	1	3	2	Si.	Alta.	Si.	Men	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	3	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	No.	Alta.	No.	Se	1	4	3	2	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Men	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	2	2	1	2	1	2	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	3	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	5	4	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	3	3	3	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	2	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	4	3	4
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	5	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	4	4	3	3	2	3	3	Si.	Medi	No.	Se	1	1	4	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	5	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	2	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	2	1	4	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	4	4	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	Si.	Se	4	3	2	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	2	3	1	2	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	3	3	4	2	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	4	2	1	4	3	2	1	No.	Alta.	Si.	Qui	4	1	3	2	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	2	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Men	2	3	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	3	2	4	1	2	3	2	1	No.	Baja.	No.	Men	5	4	3	2	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	Si.	Si.	2	2	3	2	1	2	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	4	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	4	2	5	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	No	4	3	4	3	3	4	4	3	Si.	Medi	No.	Se	3	5	2	4	5

Mas	Gerencia de Comercio	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	3	1	4	2	3	4	1	Si.	Medi	No.	Qui	3	5	4	2	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	2	1	2	1	3	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	2	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	1	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Men	1	1	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	3	1	2	2	2	No.	Medi	No.	Se	1	2	4	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	3	2	5	4	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	3	1	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	1	2	3	4	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	No	No	No	No	1	2	3	4	1	2	3	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	Si.	Qui	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	No	3	1	2	4	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	No	1	2	4	3	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	3	5	1	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	2	2	3	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	No	1	1	1	4	1	1	1	4	No.	Medi	No.	Se	1	1	4	1	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	2	1	1	3	1	1	4	4	No.	Medi	No.	Qui	3	1	3	1	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	2	1	2	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	2	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	3	2	3	2	3	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	2	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	4	3	5	1	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	1	2	2	1	2	2	Si.	Alta.	Si.	Qui	1	2	2	3	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	3	4	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	1	3	2	1	1	1	1	Si.	Medi	Si.	Se	3	3	3	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	3	2	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	4	3	5	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	1	4	3	2	3	1	3	Si.	Medi	No.	Men	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	2	3	1	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	4	3
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	2	4	5	1	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	Si.	No	No	3	2	2	3	2	1	2	2	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	2	1	2
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	No	2	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	5	5	5	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	3	1	3	2	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	No	2	2	2	2	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Men	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	3	4	3	4	3	3	Si.	Medi	No.	Se	4	3	2	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	1	4	4	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	4	1	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	3	4	2	1	3	4	2	Si.	Alta.	No.	Se	3	2	5	4	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	Si.	No	Si.	1	2	3	1	2	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	3	2	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	2	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	3	2	4	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	4	5	3

Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	2	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	3
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	2	3	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	1	2	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	1	2	2	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Comercio	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	3	4	2	1	4	1	2	3	Si.	Alta.	Si.	Se	1	5	2	4	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Gerencial.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	3	4	2	2	2	2	2	2	Si.	Medi	Si.	Se	4	4	2	1	1
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	4	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	1	2	4	3	2	3	1	4	No.	Baja.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	4	3	2	5
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	4	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	5	4	3	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Qui	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	4	3	1	2	Si.	Alta.	No.	Qui	2	4	5	1	3
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	No.	No	No	No	No	1	2	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	2	5	3	4	1
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	5	3	4	1	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	3	2	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	4	2	3	4	3	4	3	Si.	Medi	Si.	Se	5	4	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	3	1	2	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	No.	Si.	No	No	Si.	3	4	3	4	4	3	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	3	2	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	4	3	4	3	1	2	Si.	Medi	No.	Se	2	1	3	4	5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	1	2	3	2	1	2	1	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	2	2	1	1	2	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	5	3	3
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	1	1	1	1	2	1	1	1	No.	Medi	No.	Se	5	5	5	5	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	3	2	1	3	2	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	3	4	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	No	2	4	3	1	2	3	4	1	Si.	Medi	No.	Men	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	4	3	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	3	2	4	No.	Alta.	No.	Se	5	4	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	2	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	4	3	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	2	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	No.	Baja.	No.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	Si.	No	No	1	2	3	4	4	3	2	1	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	3	2	1

Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	3	4	3	4	4	3	4	4	Si.	Medi	No.	Men	1	1	2	3	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	2	1	4	3	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	2	3	3	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Men	1	4	5	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	3	4	2	1	1	2	4	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	5	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	No	No	No	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Medi	No.	Se	4	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	2	1	3	4	4	1	2	3	No.	Medi	No.	Qui	5	1	2	3	4
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	3	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	No	No	No	Si.	4	3	2	1	3	4	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	4	5	2	1	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	4	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	3	2	3	3	4	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	3	3	4
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	4	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	3	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	2	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	3	4	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	Si.	No	Si.	2	1	3	4	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	1	5	2	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	3	2	3	3	4	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	4	5	3	3	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	2	3	4	2	1	4	3	Si.	Alta.	No.	Qui	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	4	4	3	3	3	3	4	2	Si.	Alta.	Si.	Qui	5	5	3	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	2	2	2	2	1	2	Si.	Medi	No.	Men	1	1	3	3	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	2	3	2	1	2	3	Si.	Medi	No.	Men	1	2	4	4	4
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	5	4	3	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	3	1	4	3	1	2	3	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Baja.	No.	Qui	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	2	2	1	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	4	5	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	2	2	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	4	3	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	1	4	3	3	1	2	4	Si.	Alta.	No.	Men	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	Menos	Si.	Si.	Si.	No	Si.	2	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	2	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	3	4	2	1	4	3	2	1	No.	Medi	Si.	Se	4	3	1	2	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	3	2	3	3	4	3	2	Si.	Alta.	Si.	Se	5	4	4	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	3	4	2	1	4	2	3	1	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	3	4	3	4	3	4	3	4	Si.	Medi	No.	Se	5	4	5	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	5

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	1	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	2	1	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	3	4	1	2	4	3	Si.	Alta.	No.	Qui	5	2	4	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	2	3	3	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	3	2
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	No	No	No	No	4	3	2	1	3	2	1	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Asistente/Técnico.	Menos	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	4	3	4	3	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	3	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	4	3	4	4	3	4	3	Si.	Medi	No.	Se	5	1	5	5	5
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	4	3	3	2	3	3	3	3	Si.	Medi	No.	Men	4	4	5	5	5
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	No.	No	No	No	No	4	4	4	4	4	4	4	4	No.	Baja.	No.	Se	5	3	3	2	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	3	2	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	2	2	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	2	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	4	3	2	1	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Se	5	4	1	2	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	Si.	No	Si.	4	4	3	3	2	3	2	2	Si.	Alta.	Si.	Men	1	4	1	4	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	No	2	3	1	2	1	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	4	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	No	2	3	1	2	1	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	4	3	2	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Se	4	2	3	1	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	4	4	4	3	4	4	4	Si.	Alta.	No.	Se	5	5	2	5	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	4	4	3	3	4	4	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	3	5	5	4	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	3	1
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	1	2	3	1	2	4	3	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	2	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	No	No	No	No	1	3	3	2	2	2	3	3	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	3	4	1	2	4	2	3	1	Si.	Medi	No.	Men	1	2	5	4	3
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	4	3	1	4	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Baja.	No.	Se	1	1	5	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	2	2	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Men	2	1	3	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	4	2	1	2	1	3	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	2	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	No	2	1	2	2	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	2	2	1	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	3	1	2	2	2	Si.	Alta.	No.	Men	2	1	3	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	4	3	3	4	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	4	3	2	1

Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	No	2	1	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	2	5	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	1	2	1	2	1	3	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	3	2	4	1	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Medi	No.	Se	1	1	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	3	1	2	4	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Se	4	3	5	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	4	3	3	2	3	4	4	2	No.	Baja.	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	No.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	2	1	1	1	Si.	Medi	No.	Men	1	1	1	3	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	3	1	2	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	No.	Men	2	1	4	5	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	2	1	5	4	3
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	No.	No	No	No	No	1	2	3	4	1	2	4	3	No.	Medi	No.	Qui	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	3	4	3	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	No	1	2	2	3	3	2	2	3	Si.	Alta.	No.	Men	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	2	1	2	1	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	1	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	3	4	1	2	2	3	4	1	Si.	Medi	No.	Men	5	4	3	2	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	2	1	2	1	1	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	1	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	3	2	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	2	4	3	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	5	3	4	2
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	Si.	No	Si.	4	1	2	3	2	1	3	4	No.	Medi	No.	Se	3	4	5	1	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	3	2	4	2	1	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	2	3	5	1	4
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	1	2	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	1	2	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	3	1	2	4	1	3	2	4	No.	Medi	No.	Se	2	5	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	2	2	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	2	3	1
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	Si.	Si.	Si.	2	2	3	3	2	3	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	2	1
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	No	1	3	4	1	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	Si.	3	1	2	1	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	1	1	1	2	1	2	2	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	2	3	2
Fem	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	No.	No	Si.	No	No	1	3	4	2	1	2	3	4	Si.	Baja.	No.	Se	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	3	4	3	2	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	3	4	3	1	1	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	5	4	1	4	1
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	2	4	1	3	3	1	4	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	3	3	4	1	2	1	2	3	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	5	1	2
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	2	1	2	Si.	Alta.	Si.	Se	1	1	1	1	1

Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	No	4	1	3	2	4	1	3	2	Si.	Medi	No.	Qui	4	3	5	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	1	1	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	No	No	2	1	2	3	2	1	1	2	No.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	Si.	1	1	2	2	1	2	1	2	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	4	4	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	Si.	2	1	3	4	3	1	4	2	Si.	Medi	No.	Qui	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	1	2	2	3	1	4	Si.	Alta.	No.	Men	4	2	3	1	5
Mas	Gerencia de Seguridad, Salud y	Nivel Analista/Técnico	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	Si.	1	1	2	1	1	2	2	1	Si.	Medi	No.	Qui	1	1	4	2	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	Si.	Si.	Si.	4	3	4	3	3	4	3	3	Si.	Alta.	No.	Se	5	4	4	5	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	4	1	3	2	4	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Qui	3	1	2	4	5
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Se	3	1	2	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	Si.	1	1	2	2	1	1	2	2	Si.	Medi	No.	Se	1	1	1	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	Si.	1	3	4	2	3	2	4	1	Si.	Alta.	No.	Se	2	1	3	5	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	4	3	3	3	4	3	3	3	No.	Medi	No.	Men	4	5	5	4	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	3	4	4	4	4	4	4	4	Si.	Alta.	No.	Se	5	5	1	5	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	4	4	3	2	1	Si.	Medi	No.	Se	3	2	5	1	4
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	4	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	1	3	5	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	3	3	2	2	2	1	2	2	Si.	Alta.	Si.	Qui	3	1	2	2	3
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	1	2	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	2	3	1
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	3	1	2	1	3	4	Si.	Medi	No.	Se	1	2	5	3	4
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	No	No	Si.	Si.	2	1	1	1	2	2	2	2	Si.	Baja.	No.	Se	4	4	4	4	4
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	No	Si.	No	No	No	3	4	1	2	4	3	2	1	No.	Baja.	No.	Qui	5	4	3	2	1
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	1	2	1	1	1	1	2	Si.	Alta.	No.	Men	1	1	1	2	4
Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	4	4	2
Fem	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	De 3 a 4	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Men	1	1	2	2	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	No	Si.	No	Si.	Si.	2	4	1	3	3	4	2	1	Si.	Medi	No.	Se	5	3	4	1	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	Si.	Si.	Si.	1	2	3	4	4	3	2	1	Si.	Alta.	No.	Men	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	Si.	No	No	No	2	1	2	1	1	2	1	3	Si.	Medi	No.	Qui	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	No	1	1	2	3	1	1	2	3	Si.	Medi	No.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	5 años	No.	No	Si.	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	1	4	2	5	3
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	Si.	3	4	4	3	4	4	4	3	Si.	Medi	No.	Se	5	4	2	3	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	No	No	No	No	No	1	2	3	4	2	3	1	4	Si.	Medi	No.	Se	2	3	4	5	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	Si.	No	Si.	Si.	4	4	4	4	4	4	4	4	Si.	Alta.	No.	Se	5	3	3	4	5
Fem	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	No	No	No	No	No	1	2	3	4	2	1	3	4	Si.	Medi	Si.	Se	1	2	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	Si.	Si.	Si.	2	3	3	4	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	3	2	2	4	4
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	2	3	1	4	1	2	3	4	Si.	Alta.	Si.	Men	1	4	3	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	Si.	1	2	1	2	1	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	2	1	3	1

Mas	Gerencia de Comercialización.	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	2	2	1	2	2	2	Si.	Medi	No.	Men	2	2	2	1	1
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Parc	Si.	Si.	No	Si.	3	4	2	1	2	1	3	4	Si.	Alta.	No.	Se	3	1	5	4	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	3	1	3	1	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 3 a 4	No.	Si.	No	No	Si.	2	1	4	3	1	3	2	4	Si.	Medi	No.	Men	1	4	5	3	2
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	De 1 a 2	Parc	Si.	No	No	Si.	1	2	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Men	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Analista/Técnico	5 años	No.	Si.	No	No	Si.	1	1	1	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	5	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	Si.	2	1	2	1	1	1	1	1	Si.	Alta.	No.	Qui	1	2	3	4	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel Analista/Técnico	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	2	3	1	4	3	2	1	4	Si.	Medi	No.	Men	1	3	4	5	2
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel	De 1 a 2	Si.	Si.	No	No	Si.	3	1	4	2	3	1	2	4	Si.	Medi	No.	Se	4	2	3	5	1
Mas	Gerencia de Refinación.	Nivel	5 años	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	4	3	2	1	4	1	3	2	Si.	Alta.	No.	Qui	2	1	3	4	5
Mas	Gerencia de Transporte y	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	Si.	1	1	2	3	1	1	2	2	Si.	Alta.	No.	Se	1	1	5	4	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	5 años	Parc	Si.	No	No	No	1	1	1	1	1	1	1	1	No.	Baja.	No.	Men	1	1	1	5	1
Mas	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Analista/Técnico	Menos	Si.	Si.	Si.	Si.	Si.	1	2	2	1	2	2	1	2	Si.	Alta.	No.	Qui	1	1	3	2	2
Fem	Gerencia General / Desarrollo	Nivel Asistente/Técnico.	5 años	Si.	Si.	No	No	No	2	1	3	4	1	2	3	4	Si.	Medi	No.	Qui	5	1	3	4	1

Anexo 2. Información extraída de:

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMUNICACIÓN

EP Petroecuador



Autor:	Andrea Velásquez
Fecha Creación:	Octubre 1, 2012
Última Modificación:	Octubre 1, 2012
Documento Ref:	NA
Versión:	DRAFT 1A

ANALISIS ORGANIZATIVO

Durante la ejecución del diagnóstico se identificaron algunas brechas que pueden afectar la disposición del cambio, para ello se analizaron diferentes aspectos característicos de la organización, lo cual permite disponer de la información necesaria para poder definir las directrices por las que se va a regir, establecer las pautas y actuaciones a llevar a cabo, desde lo que concierne al frente de gestión del cambio. Estableciendo la situación global en la que se encuentra la empresa, y por lo tanto será lo permita definir la situación actual frente a la deseada, determinando las acciones que se deban realizar a corto, medio y largo plazo:

□ Estructura Organizacional: EP PETROECUADOR cuenta con características de una organización funcional, donde la división de tareas se encuentra agrupada en las diferentes Gerencias y Subgerencias; lo que la hace que tenga procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales características de una tipo de empresa burocrática; factores que entorpecen la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones oportuna.

El equipo de proyecto percibe como un riesgo el que estén culminando la primera fase del proyecto sin contar con la estructura organizacional definitiva, lo que les puede generar re-procesos en el momento en que este definida pues las definiciones que se han hecho están basadas en la estructura actual que no es la que la organización va a tener cuando el proyecto salga en vivo.

□ Comportamientos culturales:

Hace 2 años la petrolera pública se transformó en una sola empresa, con autonomía administrativa y operativa; antes de realizar este cambio las diferentes unidades de negocio eran empresas diferentes, por lo que contaban

con autonomía, su manejo administrativo era totalmente independiente. Actualmente en la organización aún se evidencian algunos de esos estilos de liderazgo por lo que se percibe que no existe una adecuada comunicación entre áreas y en algunos casos continúen trabajando aisladamente.

Más de 2000 personas cuentan con más de 6 años de servicio en la organización, es decir que el 33% de la población vivió los diferentes cambios de estructura y administración mencionados anteriormente y otros procesos como el caso de Gaspetsa en el que salieron 630 personas y luego fueron reintegradas casi en un 80% bajo condiciones diferentes. Por lo que es usual que en la cultura de EP PETROECUADOR se vivan ciertos comportamientos provenientes de culturas diferentes, se encuentren algunos resentimientos, desconfianza, falta de sentido de pertenencia y hace que exista cierta resistencia en cuanto al lugar en que se está desarrollando el proyecto por la relación militar que tiene y por la falta de credibilidad ante experiencias pasadas que no han tenido éxito o de las cuales no han visto acciones concretas, como es el caso del estudio de clima aplicado por Grate Place to Work hace más de un año, del cual no recuerdan haber recibido retroalimentación en los resultados, ni perciben que se hayan tomado acciones al respecto.

Algunos funcionarios creen que no toda la organización será impactada por la implementación del proyecto IRE, porque consideran que solo se verán afectadas las áreas que tienen relación con los procesos que se van a implementar y además perciben que los funcionarios del nivel operativo no tendrían relación con la herramienta.

En general las personas comprenden la importancia para la empresa de realizar este proyecto, pero sienten que ha faltado comunicación al respecto, pues no se tiene claro el nombre, objetivo, alcance, beneficios y rol del equipo de proyecto; lo que genera rumores relacionados con la reducción del personal, falta de colaboración con la información requerida por el equipo de proyecto y

sensación de inequidad al no tener claro el rol que sus compañeros realizan en el círculo militar; por lo que sienten que están cargados de trabajo al asumir las funciones de quienes están en el proyecto, que el equipo IRE solo asiste a talleres y además cuentan con beneficios que ellos nunca han tenido como el refrigerio.

En el equipo de proyecto existe resistencia frente al cambio aunque si están desmotivados porque consideran que no fueron comunicados oportunamente y adecuadamente del rol que están desempeñando y que el hecho que aún no se haya oficializado formalmente, hace que algunos tengan que continuar realizando funciones de su anterior cargo, por lo que sienten sobrecarga laboral. Además las instalaciones donde se está desarrollando el proyecto, en general perciben que no son las adecuadas porque no cuentan con los puestos de trabajo que requiere cada uno, lugares óptimos para realizar reuniones, condiciones de ventilación, iluminación y ergonomía adecuadas y las herramientas de trabajo requeridas para la ejecución del rol.

Algunos funcionarios evidencian que existe cierto resentimiento entre las personas antiguas y nuevas porque sienten que tienen las mismas condiciones salariales que ellos, sin tener en cuenta su experiencia en la organización.

Es importante tener en cuenta que en la cultura de la organización parte de sus características en la comunicación es que usualmente suelen creer más la información que sus compañeros les comparten, que los comunicados que se emitan y además no son de su agrado los extranjerismos.

El 36% de la población es mayor de 46 años; algunos funcionarios de la empresa perciben que existirá mayor resistencia frente a la herramienta o dificultad en su uso, por parte de este grupo de personas.