



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Análisis de Imagen Interna para determinar los efectos causados por el ingreso de miembros de la Armada Nacional en la Administración de EP PETROECUADOR y propuesta de un Plan de Comunicación Interna para mejorar la Cultura Organizacional de la empresa

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de:
Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:
PhD© Miguel Vásquez C.

AUTORA:
INGRID POVEDA MOREIRA

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

PhD© Miguel Vásquez

C.I.: 170799625-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ingrid Poveda Moreira

C.I.: 171393661-3

AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a Dios, porque estoy segura de que Él siempre ha estado a mi lado, ayudándome a superar grandes obstáculos que se han atravesado en mi camino.

A mis padres, porque gracias a su apoyo y confianza puedo cumplir todas las metas que me planteo a lo largo de mi vida.

A Miguel Vásquez, por guiar este trabajo, aportando con sus conocimientos y experiencia, y brindando su tiempo y dedicación en la realización de esta tesis.

GRACIAS

DEDICATORIA

Quiero dedicar todo mi esfuerzo y dedicación en la realización de esta Tesis a las personas más importantes en mi vida:

Mi Familia

RESUMEN

CAPÍTULO I REESTRUCTURACIÓN PETROLERA

Este capítulo resume la historia de EP PETROECUADOR, los cambios que imprimieron en esta empresa por disposiciones gubernamentales y la gestión comunicacional que se manejó en esos momentos.

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN MILITAR EN EP PETROECUADOR

Se relata acerca de la Armada Nacional y de su gestión administrativa en EP PETROECUADOR, de igual modo menciona el proceso de reestructura que instrumentó en la empresa y apreciaciones respecto del choque de culturas corporativas (civil y militar) en una misma organización.

CAPÍTULO III CULTURA E IMAGEN CORPORATIVA INMERSA EN EP PETROECUADOR

En este capítulo se sintetizan las variables de comunicación que se tomaron en cuenta para realizar este trabajo de tesis, se las conceptualiza y hace relación con el sistema de administración de la EP PETROECUADOR.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Muestra el trabajo del proceso de investigación que se realizó para llevar a cabo este trabajo de tesis, cuyas variables y conclusiones permitieron formular la propuesta del plan de comunicación Interna.

CAPÍTULO V PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Basado en el sistema de Comunicación Organizacional se presenta en este capítulo, una propuesta de plan de comunicación, que se sugiere puede

aplicarse con resultados exitosos en EP PETROECUADOR, a fin de superar los inconvenientes y barreras de comunicación gestadas en el proceso de cambio y reestructura empresarial. El resultado proyectado con la aplicación del Plan permitirá obtener trabajadores más informados, motivados y con mayor autoestima, lo que redundará en un mejor desempeño de la producción hidrocarburífera pública.

ABSTRACT

CHAPTER I RESTRUCTURING OIL

This chapter summarizes the history of EP PETROECUADOR, the changes in the company printed by government regulations and the communication management that was handled at the time.

CHAPTER II MILITARY ADMINISTRATION IN PETROECUADOR EP

It tells about the Navy and their administrative management EP PETROECUADOR, it also mentioned the restructuring process that implemented in the company and insights about the clash of corporate cultures (civil and military) in the same organization.

CHAPTER III CORPORATE CULTURE AND IMAGE IMMERSSED IN EP PETROECUADOR

This chapter summarizes the communication variables were taken into account in preparing this thesis, they are conceptualized and makes connection with the management system of the EP PETROECUADOR.

CHAPTER IV RESEARCH METHODOLOGY

This chapter shows the work of the research process that was conducted to carry out this thesis, which variables and conclusions allowed to formulate the proposed of the internal communication plan.

CHAPTER V INTERNAL COMMUNICATION PLAN

Based on the organizational communication system, this chapter presents a proposed of communication plan, it is suggested to apply with successful results

in EP PETROECUADOR, to overcome the problems and communication barriers engendered in the process of change and restructuring implemented in the company. The result with the implementation of the Plan will allow workers to get more informed, motivated and self-esteem, which will result in an improvement performance of the oil production.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 REESTRUCTURACIÓN PETROLERA	2
1.1 EL PETRÓLEO EN EL ECUADOR	2
1.1.1 Primeros Indicios	3
1.2 CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN ESTATAL PETROLERA ECUATORIANA (CEPE)	4
1.2.1 El Consorcio CEPE – TEXACO	5
1.2.2 El Impacto de CEPE en la Economía Nacional.....	5
1.2.3 Resumen de las Acciones más Importantes Emprendidas por CEPE	7
1.2.4 De CEPE a PETROECUADOR	10
1.2.5 Resumen de las Acciones más Destacadas Emprendidas por PETROECUADOR.....	11
1.3 CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR	14
1.3.1 Filosofía Empresarial	18
1.3.2 Logotipo Empresarial	19
1.3.3 Estructura Administrativa de EP PETROECUADOR	20
1.3.4 Modelo Integrado de Gestión Empresarial.....	21
1.3.5 Estrategia Empresarial.....	24
1.3.6 Planes Corporativos.....	27
1.4 GESTIÓN COMUNICACIONAL EN EL CAMBIO EMPRESARIAL.....	28
CAPÍTULO II	31
2 ADMINISTRACIÓN MILITAR EN EP PETROECUADOR	31
2.1 ACERCA DE LA ARMADA NACIONAL.....	31
2.1.1 Filosofía Empresarial	31
2.1.2 Organigrama de la Armada Nacional	35
2.2 ADMINISTRACIÓN NAVAL EN EP PETROECUADOR.....	35
2.3 PERSONAL NAVAL	38
2.4 LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA ADMINISTRACIÓN NAVAL EN EP PETROECUADOR.....	39
2.5 PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE EP PETROECUADOR	47
2.6 CHOQUE DE CULTURAS - CIVILES Y MILITARES	49

CAPÍTULO III..... 51

3 CULTURA E IMAGEN CORPORATIVA INMERSAS EN EP PETROECUADOR 51

3.1	INTRODUCCIÓN.....	51
3.2	COMUNICACIÓN INTERNA	54
3.2.1	Teorías de la Comunicación	57
3.2.2	Sistemas de Comunicación.....	59
3.2.3	Público Interno	61
3.2.4	Clasificación y Direcciones de la Comunicación Interna	62
3.2.5	¿Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna?	64
3.2.6	Funciones de la Comunicación Interna	65
3.2.7	Instrumentos de Comunicación Interna.....	67
3.2.8	Auditorías de Comunicación	70
3.2.9	Plan de Comunicación Interna	72
3.3	CULTURA CORPORATIVA	74
3.3.1	Perspectivas de la Cultura Corporativa.....	77
3.3.2	Componentes de la Cultura Corporativa	79
3.3.3	Dimensiones de la Cultura Corporativa.....	81
3.3.4	Clima Laboral	82
3.4	LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FACTOR DE COHESIÓN CULTURAL EN EP PETROECUADOR.....	83
3.5	IMAGEN CORPORATIVA INTERNA.....	86
3.5.1	Importancia de la Imagen Corporativa	88
3.5.2	Condiciones de la Imagen Corporativa	89
3.5.3	Las quince funciones de la Imagen Corporativa	90
3.5.4	Inputs	94
3.5.5	Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa	95
3.6	EP PETROECUADOR Y SU IMAGEN, HOY	97

CAPÍTULO IV 98

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 98

4.1	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	98
4.2	ENFOQUE.....	99
4.3	ALCANCE	99
4.4	ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS	100
4.5	POBLACIÓN	102
4.6	MUESTRA.....	103
4.7	DETERMINACIÓN DE VARIABLES.....	104
4.8	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	104
4.8.1	Entrevistas	105
4.8.2	Encuestas	106
4.9	INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	107

4.10 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS	109
4.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
CAPÍTULO V	120
5 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE INTERNA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EP PETROECUADOR	120
5.1 JUSTIFICACIÓN	120
5.1.1 Visión Histórica	120
5.1.2 Visión Comunicacional.....	121
5.2 ANÁLISIS FODA DE EP PETROECUADOR	122
5.3 OBJETIVOS	124
5.4 VISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	125
5.5 MISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	125
5.6 POLÍTICAS.....	126
5.7 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA – EP PETROECUADOR 2011	127
5.8 DESGLOSE DEL PRESUPUESTO.....	135
5.9 CONCLUSIONES.....	137
5.10 RECOMENDACIONES	137
 Bibliografía	 139
 Anexos	 143

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Estructura administrativa de EP PETROECUADOR.....	20
Gráfico 1.2	Modelo Integrado de Gestión Empresarial.....	21
Gráfico 2.1	Organigrama de la Armada Nacional	35
Gráfico 2.2	Operación SOTE	41
Gráfico 3.1	Inputs	95
Gráfico 4.1	Oficinas de Petroecuador.....	100
Gráfico 4.2	Oficinas de Petroecuador, Matriz	101
Gráfico 4.3	Oficinas de Petroecuador, Aeropuerto	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Plan Maestro	27
Cuadro 2.3	Trabajadores de EP PETROECUADOR 2009	48
Cuadro 2.2	Trabajadores de EP PETROECUADOR 2011	48
Cuadro 3.1	Plan de Comunicación Interna (PCI)	74
Cuadro 3.2	Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa	96
Cuadro 4.1	Población	102

INTRODUCCIÓN

EP PETROECUADOR es la Empresa Estatal más importante del país, encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos; esta institución pública estuvo expuesta a varios cambios decretados por el Presidente de la República del Ecuador, el Economista Rafael Correa, con el único fin de fortalecer la industria petrolera y aumentar su producción de crudo en los campos de esta empresa.

Estos cambios generaron distintos problemas internos en la EP PETROECUADOR, para lo cual, mediante este trabajo de tesis, se propone la consolidación de varias políticas de comunicación interna que, con el apoyo de las adecuadas estrategias y acciones comunicacionales, permitan solucionar los problemas existentes en esta Empresa Pública, por la falta de un Plan de Comunicación Interna que comunique claramente los cambios empresariales suscitados dentro de ella. Además que ofrezca al público interno la información necesaria para disminuir la propagación de rumores que inquietan y desmotivan al personal; fortalecer la cultura corporativa, que se vio afectada por el choque de culturas (civiles y militares) a causa de el ingreso de miembros de la Armada Nacional a cargos administrativos de EP PETROECUADOR; así como mejorar el clima laboral, al fortalecer las relaciones interpersonales y disminuir el autoritarismo; y favorecer su imagen interna, que se vio deteriorada luego de un proceso de reestructuración que tuvo como consecuencia el despido de cientos de funcionarios públicos.

Resulta indispensable realizar una eficiente gestión de la Comunicación Interna en EP PETROECUADOR, para así mantener informados y motivados a los trabajadores, quienes son los responsables de mantener el margen de la productividad de esta institución, logrando que esta empresa sea el eje que mantiene en pie a la economía ecuatoriana.

CAPÍTULO I

1 REESTRUCTURACIÓN PETROLERA

1.1 EL PETRÓLEO EN EL ECUADOR

La historia petrolera en el Ecuador empieza en 1911, con la perforación del pozo Ancón 1, en la Península de Santa Elena y casi medio siglo más tarde, en 1969, la del pozo Lago Agrio 1, en la región.

Con el fin de crear y aplicar la legislación para la minería y la industria petrolera, se dieron pasos, de acuerdo a los entornos de cada época. Así se dictaron una variedad de leyes.

Como referencias positivas de nuestra historia, aunque con visiones diferentes, podemos mencionar a: Vicente Rocafuerte, Gabriel García Moreno, Plácido Caamaño, Eloy Alfaro, Leonidas Plaza Gutiérrez, Federico Páez, Alberto Enríquez Gallo, José María Velasco Ibarra (quién inició el proceso), y Guillermo Rodríguez Lara (quien promulgó la Ley de Hidrocarburos actual).¹

La legislación contraria a los intereses del país, se forjó en la dictadura militar de 1963 - 1966. A fines del siglo pasado, en 1993, el Gobierno del Presidente Sixto Durán Ballén y de Alberto Dahik, se propusieron leyes que tenían como objetivo provocar la baja de la producción petrolera del Estado y favorecer a las petroleras privadas; así se recortaron las inversiones de la Petrolera Estatal e inició una declinación en la producción petrolera.

Gracias al petróleo, en la región Amazónica se realizaron obras como:

La construcción y desarrollo de campos, oleoductos, refinerías, sistemas de almacenamiento y distribución nacional de combustibles; pero también el país vio carreteras, hospitales, la presa de Paute y otras, la electrificación rural, etc. y

¹ Petroecuador. El petróleo en el Ecuador. Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador. Una producción de la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR. p. 7.

muchos dólares que, lamentablemente, se perdieron por falta de orientación o se desperdiciaron en contratos banales o estudios técnicos que nunca se aplicaron. (...) El factor desconocimiento, la corrupción, los intereses y la actitud poco crítica de la mayoría de los ecuatorianos no permitieron el aprovechamiento total del recurso, que presenta un aporte superior a los 70 mil millones de dólares de utilidades, en los 35 años de trabajo, es decir cuatro veces el valor de la deuda externa ecuatoriana.²

1.1.1 Primeros Indicios

La historiadora Jenny Estrada, en su libro Ancón, señala que "el petróleo de la Península de Santa Elena se conocía desde antes de la llegada de los españoles a estas costas".³ Los nativos lo llamaron copey o copé, luego se explotó primitivamente esos yacimientos y la producción se exportaba al Perú, para la fabricación de brea.

El padre Juan de Velasco en su obra Historia del Reino de Quito, da cuenta que en los pueblos de Chanduy y Chongón (hoy, provincia de Santa Elena) "existían diversos manantiales perennes naturales de alquitrán y brea que se utilizaban para calafatear los barcos".⁴

A mediados del siglo XIX se conocen datos ciertos sobre la existencia del petróleo en nuestro país. El geógrafo ecuatoriano, Manuel Villavicencio, en su libro Geografía sobre el Ecuador, señala que "encontró presencia de asfalto y alquitrán en el río Hollín, y en los manantiales salitrosos de la cordillera del Cutucú",⁵ provincia de Morona Santiago.

Las primeras actividades hidrocarbúferas del país se desarrollaron en la Península de Santa Elena en 1911, con la perforación del pozo exploratorio Ancón 1 a cargo de la compañía inglesa Anglo Ecuadorian Oil Fields.

² Ibídem.

³ Cfr. Ibídem. p. 17.

⁴ Cfr. Gordillo, Ramiro. (2003): ¿El oro del diablo? Ecuador: Historia del Petróleo. Corporación Editora Nacional. Quito. p. 15.

⁵ Cfr. Petroecuador. El petróleo en el Ecuador. Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador. Una producción de la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR. p. 17.

Para 1919, la Anglo perforó el pozo Ancón 4 que tuvo un pico de producción de tres mil barriles diarios de crudo 32 API. En 1925 se tiene registrada una producción anual de 130.365 barriles. En 1940 se construyó la refinería La Libertad (que todavía funciona) con dos plantas de destilación primaria para procesar mil barriles por día de crudo.⁶

1.2 CREACIÓN DE LA CORPORACIÓN ESTATAL PETROLERA ECUATORIANA (CEPE)

Petroecuador es la continuación de CEPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana), creada el 23 de junio de 1972, cuando el Estado asume todas las actividades relacionadas con la exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos; “absorbiendo, al mismo tiempo, a la empresa ANGLO ECUADORIAN OIL FIELDS, que operaba una refinería en La Libertad (Provincia de Santa Elena), la misma que empezó a explotar crudo en la cercanía de la ciudad de Ancón (Provincia de Santa Elena)”.⁷

La CEPE nació en 1972 bajo especiales circunstancias históricas para generar empleo y para que el Estado administre directamente los recursos petroleros y desarrolle la infraestructura necesaria para atender las necesidades de abastecimiento de combustibles y generar divisas para el país.⁸

CEPE fue la ejecutora de una política hidrocarburífera cuyo objetivo era conseguir un manejo soberano del petróleo, que beneficie directamente al país y a su población.

CEPE inicia su actividad con 17 funcionarios, un presupuesto de 29 millones de sucres y la misión de precautelarse 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 país pasó a manejar todas las fases de la industria petrolera: exploración, explotación, industrialización y comercialización en ejercicio de un legítimo derecho de soberanía frente a la acción de las

⁶ Guerra, Edmundo. (2003): Trabajo de Investigación. Las Relaciones Sociales, Ambientales y Culturales en la Región Amazónica: las empresas petroleras, las etnias y el Estado. Quito.

⁷ Cfr. Petroecuador. En línea. <http://www.esacademic.com/dic.nsf>. Acceso: 2011/01/17.

⁸ Petroecuador. El petróleo en el Ecuador. Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador. Una producción de la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR. p. 25.

transnacionales. Pero además, inició la preparación tecnológica en medio de la dura resistencia de los intereses locales y extranjeros.⁹

Como se menciona en el libro *El petróleo en el Ecuador*, esta petrolera estatal generó empleo, desarrolló grandes inversiones, agregó valor al crudo gracias a la refinación del mismo, generó recursos al país y construyó gran parte de la infraestructura petrolera actual.

1.2.1 El Consorcio CEPE – TEXACO

En 1976 el Estado ecuatoriano decide adquirir participación en la empresa Gulf mediante el Consorcio CEPE – Texaco – Gulf, “con lo cual el Estado ecuatoriano, a través de CEPE, pasó a ser el socio mayoritario del Consorcio, con el 62.5% de las acciones”,¹⁰ el 01 de enero de 1977.

Esto originó la decisión del Gobierno de comprar las acciones de Gulf y dar por terminadas las relaciones contractuales con esa empresa. Ya que a pesar de ser CEPE el accionista mayoritario, el manejo de los campos de petróleo del consorcio y del oleoducto transecuatoriano siguió siendo operado por Texaco hasta 1989.

En el libro *El Petróleo en el Ecuador*, se menciona que en este período el país se aseguró el autoabastecimiento de combustibles y con proyección para años venideros gracias a que se desarrolló una vasta infraestructura de transporte, almacenamiento y refinación.

1.2.2 El Impacto de CEPE en la Economía Nacional

A partir del descubrimiento de petróleo en la región Amazónica del país, la vida nacional transformó desde su concepción como Estado hasta características

⁹ *Ibídem.* p. 25.

¹⁰ *Cfr. Ibídem.* p. 28.

propias de ciudadanía. Ciertamente la presencia de este recurso natural representó, en la economía ecuatoriana:

El suministro de la energía necesaria para movilizar todos los sectores productivos del país (transporte, industrial, eléctrico y doméstico), y luego, la producción y exportaciones de crudo de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) aportaron significativos porcentajes al Producto Interno Bruto (PIB), a la Balanza de Pagos y al financiamiento del Gobierno Central y del resto del sector público.¹¹

Según un reporte de la Dirección de finanzas de la CEPE,

A partir de 1972, cuando el país incrementa su actividad hidrocarburífera, se posibilita un notable incremento del producto interno, genera un considerable monto de divisas, atrae capitales externos y transforma la estructura de la economía, además que modifica los patrones de consumo de la población y determina cambios en la estructura social.¹²

Desde su creación, CEPE mantuvo un constante crecimiento en sus ingresos económicos; es así como lo señala el Economista José Gordillo, ex funcionario de la corporación: "mientras en 1973, que fue el primer año completo de actividad institucional, percibió apenas 134 millones de sucres, en 1983 esta cifra sobrepasaba los 29 mil millones de sucres y para 1984 se aproxima a los 43 mil millones de sucres, lo cual implica un ritmo de crecimiento anual de 69%".¹³

En 1973 el precio del barril de petróleo continuaba ascendiendo. Además existía un elevado incremento de la actividad petrolera, lo cual fue un factor decisivo en el dinámico crecimiento de la economía ecuatoriana, tanto en la contribución directa al PIB, como por los recursos que proporcionó al Gobierno para el financiamiento de sus programas.

¹¹ *Ibídem.* p. 29.

¹² *Ibídem.* p. 29-30.

¹³ Cfr. Gordillo, José. (1984): Rol de CEPE en la Economía Ecuatoriana. Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana. p. 13.

En 1973 se cuadruplicó el monto de las exportaciones, “aumentó en 38% el PIB per cápita y en 60% la remuneración de los empleados (1970 – 1973); incrementó en 58% el consumo final de los hogares y en 65% el gasto de la administración pública”.¹⁴ Esto tuvo un efecto inmediato en las cifras inéditas del Presupuesto General del Estado, de la reserva Monetaria Internacional y otros aspectos de carácter macroeconómico.

El año de 1976 fue el mejor para la actividad petrolera, gracias al “incremento de la producción de petróleo debido a la incorporación de nuevos campos en la región oriental y al aumento de la demanda mundial de derivados, originada por el alto consumo de los países industrializados, y la determinación de reservas para prever eventuales incrementos de precios”.¹⁵

El libro *El Petróleo en el Ecuador* señala de igual manera que con las rentas petroleras se beneficiaron varias entidades públicas del país y principalmente el presupuesto General del Estado; el Banco Nacional de Desarrollo, los Municipios y Consejos Provinciales, las Universidades y Escuelas Politécnicas Nacionales, el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL), las Fuerzas Armadas, Bancos de la Vivienda y de Fomento, Ministerios de Agricultura, Bienestar Social, Salud, Recursos Naturales, entre otros.

1.2.3 Resumen de las Acciones más Importantes Emprendidas por CEPE

En la obra “*El Petróleo en el Ecuador*” realizada por la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR, se mencionan las actividades más importantes realizadas por la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana; las cuales están detalladas a continuación:

¹⁴ Cfr. Petroecuador. *El petróleo en el Ecuador*. Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador. Una producción de la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR. p. 30.

¹⁵ Cfr. *Ibíd.*

- CEPE inició sus actividades en exploración; en la búsqueda de nuevos yacimientos; en comercialización, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la resistencia de intereses locales y extranjeros.
- El 17 de agosto de 1972 se realizó la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a 2.34 \$ el barril, por el puerto de Balao, Esmeraldas.
- Empezó a negociar directamente los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.
- CEPE asumió el control del poliducto Durán - Quito, única arteria de transporte moderno de combustibles.
- En noviembre de 1972, el Ecuador ingresó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), en calidad de miembro titular.
- CEPE asume la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas Anglo y Gulf. Para desalojar la producción de crudo y derivados se construyeron los terminales marítimo y terrestre de Esmeraldas y el poliducto Esmeraldas - Quito. Posteriormente, se amplió los sistemas de almacenamiento en Guayaquil y Quito, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.
- El 19 de marzo de 1974 se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al consorcio japonés Sumitomo Chiyoda por un monto de 160 millones de dólares; hoy es la planta industrial de procesamiento de crudo más grande del país. La planta inició sus operaciones en 1977; ha tenido dos ampliaciones y actualmente su capacidad de procesamiento total es de 110 mil barriles diarios.

- El 5 de junio de 1974, CEPE compró el 25% de los derechos y acciones de los activos del consorcio Texaco - Gulf, por un valor de 42 822 784 dólares, convirtiéndose en el consorcio CEPE - Texaco - Gulf, resultado de una decisión nacional, autónoma y soberana, con la que ingresó a ser partícipe directa de la actividad petrolera.
- En junio de 1975 finalizó con éxito la primera perforación exploratoria de CEPE en la región amazónica: el pozo 18-B Fanny, luego de un mes de pruebas, arrojó una producción diaria de 2.066 barriles.
- En septiembre de 1975, CEPE asumió la comercialización del gas licuado de petróleo procesado por las compañías Cautivo y Anglo. En enero de 1976, revirtió al Estado todo el campo Ancón operado y explotado por la compañía Anglo.
- En junio de 1976 pasaron a poder del Estado las áreas que operaba CEPECA, con lo cual CEPE comenzó a explotar los 803 pozos productivos de la Península de Santa Elena.
- En diciembre de 1976, CEPE adquirió el remanente de los derechos y acciones de la compañía Gulf, esto permitió que la participación de CEPE en el consorcio Texaco - Gulf sea mayoritaria; conformándose así el nuevo consorcio CEPE - Texaco.
- En enero 1977 CEPE controló el 100% de las operaciones de abastecimiento de los combustibles.
- En marzo de 1977 se inauguró la Refinería Estatal Esmeraldas con capacidad para procesar 55.600 barriles de petróleo por día.
- En junio de 1977 entraron en operación los terminales de almacenamiento de combustibles de Quito y Ambato.

- En noviembre del mismo año, se inauguró el terminal de almacenamiento de combustibles y envasado de gas licuado de petróleo, denominado el Beaterio.
- En septiembre de 1980 se inauguró el poliducto Esmeraldas - Quito, después de dos años que duró su construcción.
- En enero de 1981, se firmó la contratación para la ampliación de la Refinería de Esmeraldas, de 55.000 a 90.000 barriles con el consorcio japonés Sumitomo Chiyoda, a un costo de 114.4 millones de dólares.
- En junio de 1987, se inauguró la Refinería Amazonas en Shushufindi, con una capacidad para procesar 10.000 barriles diarios de crudo.

En conclusión, CEPE, durante sus 17 años de vida, propició al país a manejar un recurso natural tan importante como es el petróleo, el cual hasta hoy en día resulta imprescindible en la vida diaria mundial.

1.2.4 De CEPE a PETROECUADOR

Después de 17 años de un trabajo paciente y con muchas dificultades y oposiciones, la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana cede el paso a un nuevo modelo empresarial, acorde con la nueva era.

Se crea la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR), el 26 de septiembre de 1989, mediante la Ley Especial No. 45, durante el gobierno del Dr. Borja Cevallos Rodrigo; con la intención de mejorar la administración de los recursos petroleros estatales y dinamizar la industria hidrocarburífera, y dotándola con mecanismos que le permitan competir en el mercado.

Esta 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.

Petroecuador se crea bajo un sistema de empresas asociadas (holding), conformado por una matriz y seis filiales. Tres de carácter permanente: Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial; y tres transitorias: Petroamazonas, Transecuatoriana de Petróleos y Petropenínsula. A todas estas empresas se les denominó Sistema Petroecuador.¹⁶

PETROECUADOR (Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador) fue una empresa estatal ecuatoriana, creada el 26 de septiembre de 1989, encargada de la explotación de hidrocarburos. El Estado directamente por medio de PETROECUADOR o por contratos de asociación con terceros asume la exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos en el territorio nacional y mar territorial.

1.2.5 Resumen de las Acciones más Destacadas Emprendidas por PETROECUADOR

En la obra “El Petróleo en el Ecuador” realizada por la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR, se detallan las actividades más destacadas realizadas por Petroecuador; las cuales están detalladas a continuación:

- En octubre de 1989, Texaco revertió al Estado el Oleoducto Transecuatoriano, y Petroamazonas asumió las operaciones de bombeo de crudo.
- El 1 de diciembre de 1989, la refinería de Anglo pasó a propiedad de la filial Petroindustrial.
- En junio de 1992 entraron a producir los campos Auca, ubicado en el Bloque 1 y operado por la compañía Tripetrol.

¹⁶ Ibídem. p. 35.

- En enero de 1993, Ecuador se retiró de la OPEP, por decisión del Gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén.
- En junio de 1993, Petroproducción descubrió un nuevo eje estructural en el centro – sur de la región amazónica, compuesto por los campos Tiputini, Ishpingo y Tambococha, conocido como proyecto ITT.
- En agosto de 1995 se expidió el Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador, destinado a regular las fases de la industria petrolera, susceptibles de causar daño al medio ambiente.
- En mayo de 1997, entró en operación la planta modular de gas en el campo Secoya con una producción de 60 toneladas métricas de gas licuado de Petróleo, que se destinan al consumo interno.
- En febrero de 1998 se inició una nueva ampliación del Oleoducto Transecuatoriano.
- En febrero de 1999, se firmó un Decreto Ejecutivo, por el cual más de un millón de hectáreas en los parques nacionales Cuyabeno y Yasuní quedaron protegidos de cualquier actividad petrolera, maderera, minera y de colonización.
- En mayo de 1999 se cambiaron los contratos de prestación de Servicios a Participación, con las empresas ELF y Occidental y en junio se entregan varios campos que operaba PETROECUADOR, señalados como marginales, a varias empresas privadas.
- En julio se ordena a PETROECUADOR firmar el acta de entrega – recepción provisional de la última ampliación de Refinería Esmeraldas a

110 mil barriles, contratada en el Gobierno de Durán Ballén con la empresa española Técnicas Reunidas. Se recibe con 24 salvedades.

- En agosto del 2000 se inició el proceso de licitación para la provisión de nuevas unidades de alta conversión para las refinerías (tratamiento de residuo para convertirlo en combustible). En el mismo mes se instaló el sistema automatizado en Petrocomercial para optimizar el transporte y la venta de combustible.
- En octubre del 2002 se inauguró la gasolinera más grande del país en la ciudad de Quito y de propiedad de Petrocomercial, para garantizar calidad y cantidad y evitar presiones de distribuidores. También se inauguran obras de ampliación en la refinería de La Libertad.
- En mayo del 2006 se declaró la reversión del Bloque 15 al Estado ecuatoriano, por el incumplimiento de estipulaciones legales y contractuales de la empresa Occidental con el Estado. El bloque pasa a ser operado y administrado por Petroecuador.
- En febrero del 2007 se firmó con Venezuela un convenio de intercambio de petróleo por derivados, con la empresa estatal venezolana PDVSA, que ofreció una ventaja financiera al país que a enero del 2008 alcanza un monto de 52 millones de dólares por la eliminación de intermediarios y la optimización de fletes.
- En mayo del 2007 se firmó un memorando de entendimiento entre Petrobras y PETROECUADOR para viabilizar un estudio de viabilidad técnica, económica y legal, para desarrollar proyectos conjuntos en las áreas de producción y distribución de biocombustibles en el Ecuador.
- En el mismo mes se adjudicó a la empresa FLOPEC la contratación de la construcción del proyecto de almacenamiento de gas licuado en tierra,

que bajó costos de almacenamiento y dio mayor seguridad al abastecimiento del energético.

- En un área de 20 mil metros cuadrados, en el Guasmo este de la ciudad de Guayaquil se inauguró una nueva mega estación para la venta de combustibles al detal, que tiene una capacidad de 120 mil galones entre diesel y gasolinas y garantiza calidad y cantidad.
- En diciembre del 2007 el Directorio de PETROECUADOR convirtió al Bloque 15 en Sociedad Anónima estatal, con reglamento propio y como accionistas únicos PETROECUADOR y Petroproducción.
- El 7 de enero del 2008 se firmó un acuerdo entre PETROECUADOR y la venezolana PDVSA para explorar gas en el bloque 4 del golfo de Guayaquil y se conformó el equipo técnico entre las dos empresas para iniciar los estudios de ingeniería de la nueva refinería en Manabí.

1.3 CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR EP PETROECUADOR

El Gobierno actual de la República del Ecuador “transformó a la Petrolera Estatal Petroecuador en una nueva Empresa Pública, que tiene una Gerencia General para centralizar el manejo de todas las unidades, en un intento por mejorar su eficacia y ajustarse a un nuevo marco legal”.¹⁷

A continuación se resume el Decreto Ejecutivo N 315, emitido el martes 6 de abril del 2010 por el Presidente de la República, Rafael Correa para la creación de la nueva Empresa Pública EP PETROECUADOR; en el cual se consideraron los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador:

¹⁷ Cfr. Diario Expreso. Sección Nacional. Petroecuador cambia estructura y elimina filiales. 07/04/2010. En línea. <http://www.diario-expreso.com/ediciones>. Acceso: 2010/09/29.

Artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador.- que faculta al Estado la creación de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador, tercer inciso; en concordancia con el artículo 408 de la misma.- que establecen que los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible; y el artículo 313 que determina que se consideran sectores estratégicos, entre otros; los recursos naturales no renovables.

De igual manera se tomó en cuenta la siguiente Disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Empresas Públicas:

Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.- establece que para seguir operando las empresas públicas existentes antes de la expedición de la precitada ley, deberán adecuar su organización y funcionamiento a las normas previstas en la misma, debiendo el Presidente Constitucional de la República expedir el correspondiente decreto ejecutivo de creación de la nueva empresa pública.

Tomando en cuenta que “la gestión de la Empresa Pública de Hidrocarburos es de vital importancia para el desarrollo económico y social del país, por cuanto este sector genera el mayor porcentaje de ingresos al Presupuesto General del Estado”;¹⁸ el presidente Constitucional de la República, Rafael Correa Delgado, decreta:

Art. 1.- Crear la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, como una persona de derecho público con personalidad

¹⁸ Cfr. Decreto Ejecutivo N° 315. 06 -04 – 2010.

jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

Art. 2.- El objeto principal de EP PETROECUADOR, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Para el cumplimiento de su objetivo podrá constituir filiales, subsidiarias, unidades de negocio, o celebrar convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional, y en general, celebrar todo acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas.

Art. 3.- La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, podrá desarrollar sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional e internacional.

Art. 4.- El Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, estará integrado por:

1. El Ministro de Recursos Naturales no Renovables o su delegado o delegada permanente, quien la presidirá.
2. El Secretario Nacional de Planificación o su delegado o delegada permanente.
3. Un miembro designado por el Presidente Constitucional de la República.

Art. 5.- El Patrimonio de EP PETROECUADOR, se encuentra constituido por los bienes muebles e inmuebles, activos y derechos que actualmente son de propiedad de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR y sus empresas filiales.

Art. 6.- Los sistemas de contratación de EP PETROECUADOR se someterán a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, con excepción de las diversas fases de la actividad hidrocarburífera que se regirán por la normativa prevista en la Ley de Hidrocarburos, su reglamentación y demás disposiciones aplicables en esta materia que se declaran vigentes y de plena eficacia.

Disposición General.- la organización, administración y gestión de EP PETROECUADOR, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su reglamento y las demás disposiciones que expidan el Directorio y el Gerente. General de EP PETROECUADOR.

Disposición Transitoria Primera.- El personal que actualmente trabaja en la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador y sus empresas filiales y empresas de economía mixta, continuará prestando sus servicios en las empresas creadas en su lugar, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, de acuerdo a los requerimientos estructurales y orgánicos de ésta, observando las disposiciones legales pertinentes.

Disposición Transitoria Segunda.- Los derechos y obligaciones, así como las actividades de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR y sus empresas filiales, pasarán a EP PETROECUADOR.

Disposición Transitoria Tercera.- Las sociedades de economía mixta de propiedad de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR y sus empresas filiales, se transformarán en empresas subsidiarias de EP PETROECUADOR.

Disposición Transitoria Cuarta.- El presupuesto consolidado de PETROECUADOR aprobado para el ejercicio fiscal del año 2010 se ejecutará en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

Añadiendo también que, se derogará cualquier disposición de igual o menor jerarquía que se oponga a este Decreto Ejecutivo.

Anexo 1. Decreto Ejecutivo N315.

1.3.1 Filosofía Empresarial

En la página Web de la Empresa Pública EP PETROECUADOR se obtuvieron los siguientes datos que invitan a conocer de manera más profunda la filosofía empresarial de esta institución.

Misión:

La empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR con las subsidiarias que creare, gestionará el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con alcance nacional, internacional y preservando el medio ambiente; que contribuyan a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales para el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley de Hidrocarburos y Marco Legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades.

Visión:

Ser la Empresa Pública que garantice el cumplimiento de metas fijadas por la política nacional y reconocida internacionalmente por su eficiencia empresarial

de primera calidad en la gestión del sector hidrocarburífero, con responsabilidad en el área ambiental y conformada por talento humano profesional, competente y comprometido con el País.¹⁹

1.3.2 Logotipo Empresarial



Fuente: PETROECUADOR

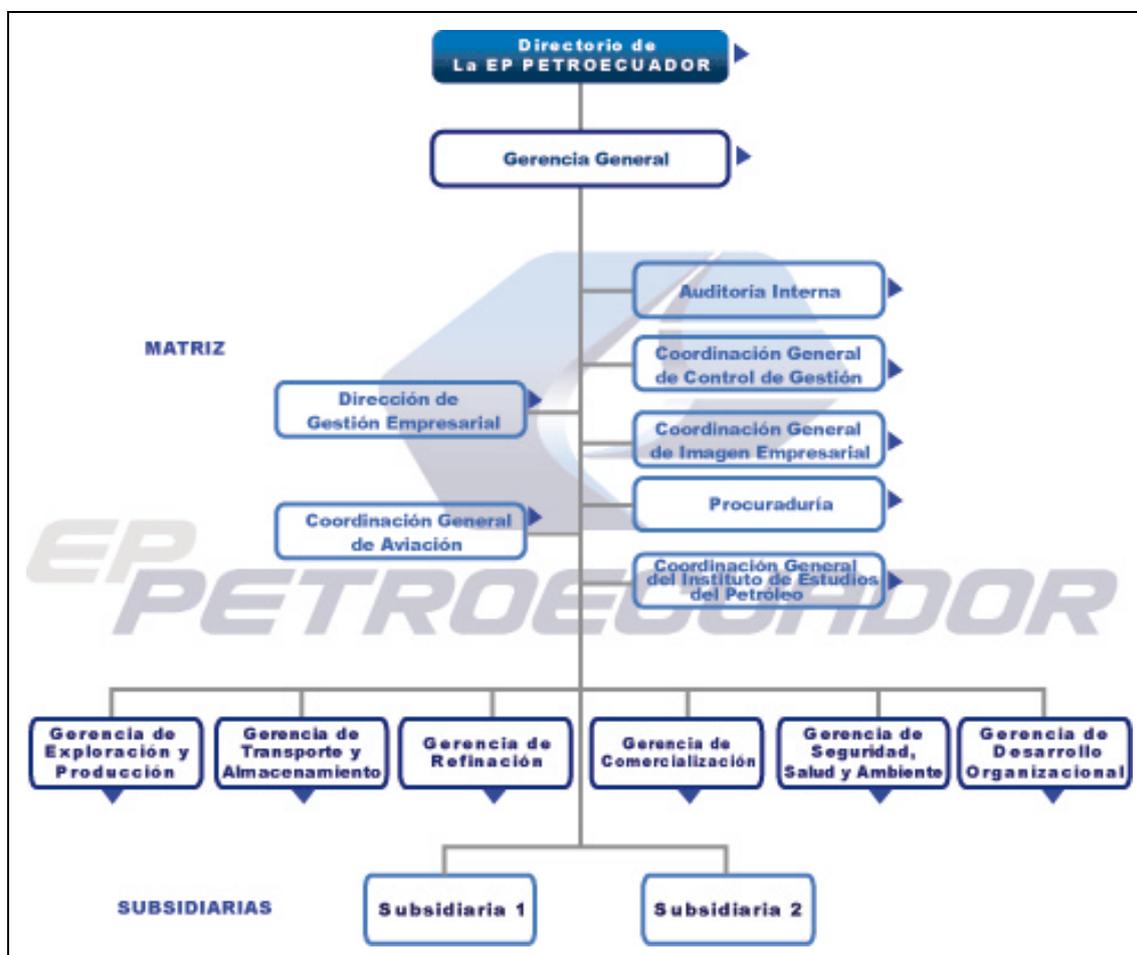
Elaborado por: PETROECUADOR

La identidad visual de la empresa EP PETROECUADOR está compuesta por elementos de carácter general y reconocimiento físico que identifican e individualizan a la organización.

¹⁹

1.3.3 Estructura Administrativa de EP PETROECUADOR

Gráfico 1.1 Estructura administrativa de EP PETROECUADOR

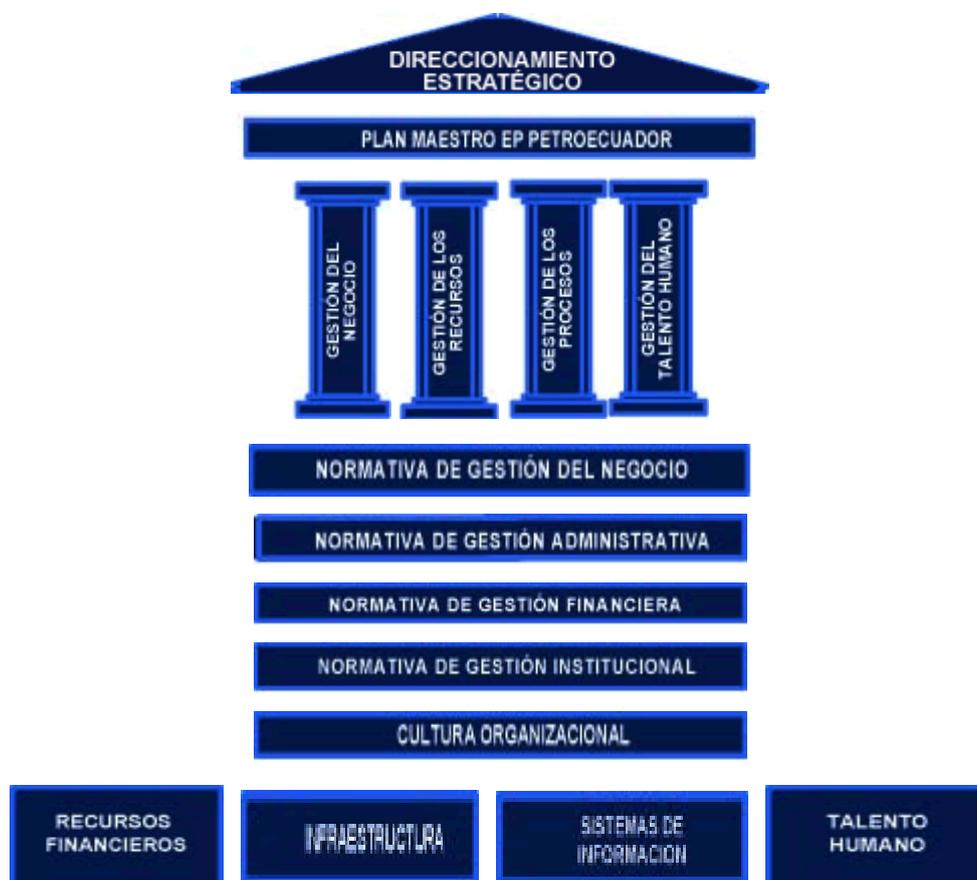


Fuente: EP PETROECUADOR. Organigrama. www.eppetroecuador.ec. Acceso: 2010-12-06

Para llevar a cabo este trabajo de tesis, se analizó la situación comunicacional actual de EP PETROECUADOR y sus Gerencias Administrativas en la ciudad de Quito; cada Gerencia se constituyó con siete departamentos internos; incluyendo la Coordinación General de Imagen Empresarial, que es el área encargada de gestionar la comunicación interna y externa de esta institución.

1.3.4 Modelo Integrado de Gestión Empresarial

Gráfico 1.2 Modelo Integrado de Gestión Empresarial



Fuente: EP PETROECUADOR. Modelo Integrado de Gestión Empresarial. <http://www.eppetroecuador.ec>. Acceso: 2010-12-06.

En la página Web de la Empresa EP PETROECUADOR se pudo obtener la siguiente información que detalla de mejor manera el Modelo Integrado de Gestión Empresarial:

Gestión del Negocio:

EP PETROECUADOR debe mantener una planificación monitoreada, desarrollar programas y proyectos, que se acoplen a los requerimientos propios de la Política y Objetivos de Desarrollo Nacional, donde las acciones y decisiones optimicen los conceptos de oportunidad y eficacia, así como la

conformidad a las directrices de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su Reglamento.

La gestión aplicará la administración de los programas contenidos en el portafolio de negocios, donde la priorización de proyectos deberá considerar el impacto en la rentabilidad, riesgo de su aplicación o su no aplicación, financiamiento disponible o probable y el horizonte de tiempo de los objetivos estratégicos de la empresa, a fin de impulsar la racional y eficiente explotación de los recursos naturales no renovables del Ecuador.

Las evaluaciones y procedimientos de medición sobre el crecimiento del negocio deberán unificarse y romper el aislamiento y desincronización, que permita exteriorizar la mejora continua y la generación de una imagen empresarial favorable, la armonización / estandarización de criterios y parámetros para establecer, documentar, evaluar y generar resultados de los aspectos operativos fundamentalmente de inversión.

La implementación del Concepto “Empresa Por Resultados” se mantendrá en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador como la metodología y herramienta adecuada para la Gestión del Negocio, donde el despliegue, alineamiento y uso de objetivos, acciones e indicadores, facilitará la transformación y adecuación del direccionamiento estratégico, cristalizarlo en una realidad de control efectivo, oportuno y continuo en los niveles estratégicos u operativos de la empresa, que refleje niveles elevados de competitividad y productividad; a la vez que contribuya a la maximización de la rentabilidad.

Gestión de los Recursos:

El Presupuesto de EP PETROECUADOR, requiere una permanente y dinámica coordinación con el Ministerio de Finanzas y Sistema Financiero Estatal, que fortalezca el principio otorgado en la norma dado el indiscutible impacto que tienen los ingresos hidrocarburíferos en el Presupuestos General del Estado.

Las Partidas Presupuestarias de ingresos y gastos deberán necesariamente estar armonizadas con un plan de cuentas acorde a todas las actividades que significan el entorno de la empresa; los centros gestores del presupuesto deberán estar armonizados con los diferentes centros de costos establecidos para la correcta acumulación de información; la proforma presupuestaria para la elaboración del presupuesto de la empresa y la administración del presupuesto definitivo, deberá consultar y estar armonizado con el flujo de caja calendarizado.

Gestión de los Procesos:

La Empresa Pública adoptará como forma de administración el enfoque bajo procesos, garantizando el desarrollo empresarial a través de sus rendimientos y su permanencia en el tiempo con una eficiente utilización de sus recursos y manteniendo un esquema de mejora continua en todos los ámbitos de sus actividades.

La gestión de los Macro y Procesos de la empresa debe contribuir en las diferentes unidades de negocios que las actividades de exploración, producción, transporte, almacenamiento, refinación, comercialización, seguridad, salud y ambiente, cumplan con la finalidad de la utilización racional y sustentable de los recursos naturales hidrocarburíferos del país, en las áreas que el Estado le asigne a la empresa con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Hidrocarburos y el marco legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades.

La finalidad de la Gestión de Procesos será la generación de una Cultura Empresarial dinámica, flexible y pragmática de Mejora Empresarial Continua, donde lo único permanente será el dinamismo de los cambios que el escenario le imprima a la empresa y a largo plazo los cambios que la empresa genere en el escenario de la industria hidrocarburífero.

Gestión del Talento Humano:

La Gestión del Talento Humano se desarrollará sobre conceptos humanistas contemplados en el Modelo de Gestión Integrado del Talento Humano por Competencias, de forma armónica, dinámica y fundamentalmente transparentes, como un canal único y continuo de comunicación entre los servidores/obreros y la empresa.

El talento humano se constituye en el factor clave para la consecución de los objetivos corporativos de EP PETROECUADOR, por lo que la prioridad empresarial será el mejoramiento y desarrollo del personal que actualmente trabaja en los procesos generadores de valor, con el fin de unificar comportamientos, actitudes y valores.

1.3.5 Estrategia Empresarial

Las estrategias que EP PETROECUADOR implementa son las siguientes con respecto a cada objetivo:

Incrementar la Rentabilidad:

- Generar recursos a través del apalancamiento financiero.
- Generar la estructura de costos.
- Optimizar el desempeño administrativo de la Empresa.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Incrementar las Reservas y Producción de crudo:

- Optimizar la exploración, explotación del crudo.

Incrementar la cantidad, calidad y capacidad de refinación, abastecimiento y comercialización de derivados:

- Mejorar la oferta con derivados de alta calidad.
- Desarrollar mecanismos que eviten las diferencias volumétricas.
- Optimizar la refinación, abastecimiento, traslado y comercialización de derivados.

Incrementar la participación en el mercado internacional de Hidrocarburos:

- Mejorar la infraestructura para la exportación.
- Estructurar líneas de negocios eficientes en explotación y comercialización en el exterior.
- Potenciar relaciones comerciales con países cercanos.

Incrementar la eficiencia de la EP PETROECUADOR:

- Implementar una cultura de procesos.
- Implementar una nueva estructura organizacional.
- Utilizar las TICs estratégicamente.

Incrementar la responsabilidad social, la protección ambiental, seguridad y salud ocupacional:

- Generar una cultura de responsabilidad social y de prevención de riesgos laborales en la empresa.

- Prevenir, controlar y mitigar los impactos socio-ambientales en todas las operaciones de la empresa.
- Implementar un sistema integral de seguridad física en la EP PETROECUADOR.

Incrementar el desarrollo del capital humano:

- Adoptar una cultura empresarial de excelencia, valores e innovación.
- Desarrollar las competencias de talento humano.
- Desarrollar la gestión del conocimiento.

1.3.6 Planes Corporativos

Cuadro 1.1 Plan Maestro

DESARROLLO DE CAMPOS PETROLEROS	DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES PETROLERAS	PROTECCIÓN AMBIENTAL, SEGURIDAD Y OCUPACIONAL	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
1. Exploración y desarrollo 2. Producción base 3. Abastecimiento de crudo para refinería Eloy Alfaro	1. Mantenimiento de la infraestructura petrolera 2. Sostenimiento de plantas 3. Rehabilitación de Refinería Esmeraldas 4. Modernización y procesamiento de residuos 5. Desarrollo de terminales, almacenamiento y transporte de derivados 6. Desarrollo del oleoducto Transecuatoriano 7. Complejo refinador petroquímico	1. Gestión ambiental y responsabilidad social 2. Gestión integral en seguridad y salud 3. Protección de instalaciones hidrocarburíferas	1. Gestión administrativa 2. Tecnologías estratégicas de información y comunicaciones 3. Capacitación y gestión del conocimiento de la industria petrolera

Fuente: EP Petroecuador. Plan Maestro. <http://www.eppetroecuador.ec>. Acceso: 2010-12-06

1.4 GESTIÓN COMUNICACIONAL EN EL CAMBIO EMPRESARIAL

El petróleo es el principal producto de exportación del Ecuador, es el responsable de mantener a pie la economía nacional, generando ingresos que aportan “casi un 35 % al presupuesto del Estado”.²⁰ La empresa EP PETROECUADOR es la encargada del manejo eficiente que se le otorga a este recurso; la finalidad de esta empresa es generar recursos para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente explotación de los hidrocarburos; acorde con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional y bajo el marco jurídico vigente.

Tomando en cuenta la importancia del petróleo dentro de la economía ecuatoriana, y tratándose de una empresa que ayuda al crecimiento económico del Ecuador, es indispensable tratar de mantener o mejorar el margen de su productividad, el cual se basa en el trabajo que realizan los colaboradores de EP PETROECUADOR; por esta razón se debe mantener en la empresa un clima laboral óptimo, una cultura organizacional que favorezca el desempeño laboral de los trabajadores y una imagen fortificada que llegue a satisfacer las necesidades del personal de EP PETROECUADOR.

Por ello, la Comunicación Corporativa llega a ser un recurso indispensable dentro de una empresa, cuya gestión debe ser planificada, organizada, dirigida y controlada; pero el cambio empresarial que existió en Petroecuador no fue debidamente comunicado, no existió un plan de comunicación para informar correctamente al público interno acerca de los cambios que iban a ocurrir en la empresa, ni cómo estos cambios iban a afectar a sus funciones, desempeño, y en algunos casos su trabajo; “Se realizó un plan de difusión a nivel nacional pero lastimosamente la estrategia no se llegó a completar; la tarea de informar no se la realizó como era necesario”.²¹

²⁰ Cfr. El Diario.ec. Contralmirante es nuevo presidente de Petroecuador. Jueves 22 de mayo del 2008. En línea. <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi>. Acceso: 2011-01-12.

²¹ Cfr. Entrevista. Ercilia Torres. Coordinadora del departamento de Imagen Empresarial. 14 de enero del 2011.

Como menciona Ercilia Torres, coordinadora del departamento de Imagen Empresaria de EP PETROECUADOR, se realizaron pocas reuniones para comunicar al personal acerca del cambio empresarial que estaba viviendo Petroecuador en esos momentos.

En conclusión se puede decir que no existió una adecuada gestión comunicacional en el cambio empresarial de EP PETROECUADOR, ya que no se logró cumplir con el objetivo de informar a todo el personal acerca de los cambios que iban a ocurrir en la empresa. Como indican Joan Elías y José Mascaray en su libro Más allá de la Comunicación interna: la intracomunicación, “Sin comunicación no hay comprensión. Y, consecuentemente, no hay cambio”.²² Y, aunque este cambio empresarial ya es irreversible, no se tenían que minimizar las dificultades de la ejecución del mismo, sobre todo tomando en cuenta que el sistema EP PETROECUADOR tenía una estructura marcada por el tiempo, la cual nunca antes había sufrido un cambio tan drástico como éste.

Es importante mencionar que la dificultad de la implementación de los cambios necesarios para la nueva administración y estructura de EP PETROECUADOR radicó básicamente en un cambio cultural de los funcionarios públicos de esta empresa.

En el libro “Más allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación”, Joan Elías y José Mascaray señalan que hay que contemplar dos aspectos fundamentales para lograr un cambio organizacional:

1. Un planteamiento técnico: rediseño de procesos.
2. Un planteamiento humano: conseguir la participación y el compromiso del personal de la organización.

²² Cfr. Elías, Joan; Mascaray, José. (2010): Más allá de la Comunicación Interna: La intracomunicación. La comunicación en las instituciones. Gestión 2000. Barcelona. p. 46.

Ambos aspectos son de vital importancia para lograr un cambio organizacional, pero este trabajo tesis se centrará en el segundo de ellos, enfocándose en dos variables decisivas para llevar a cabo un cambio empresarial, la comunicación y la cultura corporativa.

CAPÍTULO II

2 ADMINISTRACIÓN MILITAR EN EP PETROECUADOR

2.1 ACERCA DE LA ARMADA NACIONAL

2.1.1 Filosofía Empresarial

La Armada Nacional es una prestigiosa institución del Ecuador; en su página web se encontró la siguiente información que ayuda a conocer a fondo su filosofía empresarial:

Misión

Organizar, entrenar, equipar y mantener el poder naval, así como participar en los procesos que garanticen la seguridad de la nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempos de paz, conflicto y guerra.

Visión

Una armada con poder naval disuasivo lista para enfrentar las amenazas; comprometida con el desarrollo y proyección de los intereses marítimos; conformada por hombres de elevada capacidad profesional y moral.²³

Valores Institucionales

Los valores institucionales son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura institucional a fin de que garanticen que las estrategias se enmarquen dentro de la ley.

²³ Armada Nacional del Ecuador. <http://www.armada.mil.ec>. Acceso: 2010/05/05.

De acuerdo a lo señalado en el Concepto Estratégico Naval 2005, el señor Comandante General de la Marina, estableció que los valores como el honor, lealtad, disciplina y responsabilidad son la base moral del sustento institucional.

- **Honor:** Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de la Armada del Ecuador.
- **Lealtad:** Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de la Armada del Ecuador y de entrega total a la institución.
- **Disciplina:** Actitud individual o colectiva que asegura una pronta obediencia a las órdenes y la iniciación de una acción apropiada en ausencia de órdenes. Conjunto de Leyes y Reglamentos que rigen cuerpos, instituciones o profesiones.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento cabal y correcto de los deberes inherentes al grado y función que les fueron asignadas. Obligación de llevar una tarea asignada a un término exitoso, lo que implica custodiar y salvaguardar los recursos humanos y materiales confiados a su cargo”.²⁴

Objetivos y Políticas

Los objetivos que persigue la Armada Nacional del Ecuador van de acuerdo con políticas que se establecieron con el fin de cumplir las metas de esta institución.

Objetivo:

Desarrollar capacidades estratégicas y operacionales necesarias para constituir una fuerza disuasiva ante las potenciales amenazas.

²⁴ Cfr. *Ibíd.*

Políticas relacionadas:

- Conformando una Fuerza Operativa con capacidad de proyectar su Poder Naval a nivel nacional y regional.
- Recuperando y manteniendo la capacidad disuasiva de la FON. Alcanzando la capacidad operativa y operacional necesaria para ejercer el control efectivo y eficiente de las fronteras marítimas y ríos navegables en la región noroccidental y oriental.
- Priorizando la presencia naval en la costa y Galápagos.
- Desarrollando y orientando la investigación tecnológica hacia las necesidades institucionales, para disminuir la dependencia extranjera.

Objetivo:

Garantizar una educación integral al personal naval y una administración eficiente para el desarrollo de una Armada moderna; contribuir al desarrollo del país a través de las unidades educativas.

Políticas relacionadas:

- Formando y capacitando al personal naval enmarcado en la norma constitucional y en los preceptos de disciplina y moral.
- Impulsando el desarrollo administrativo y de tecnologías de la información, a nivel institucional.
- Optimizando la gestión financiera, para satisfacer las necesidades institucionales.

Objetivo:

Optimizar la administración del personal naval y satisfacer sus necesidades básicas.

Políticas relacionadas:

- Planificando y coordinando acciones en los campos de administración del personal, bienestar, vivienda y salud.

Objetivo:

Fortalecer las competencias de la DIGMER como una autoridad de control y desarrollo de las actividades marítimas y portuarias del país.

Políticas relacionadas:

- Manteniendo una autoridad marítima acorde con las leyes nacionales y los convenios internacionales, con amplia interrelación con sus usuarios.

Objetivo:

Contribuir al desarrollo marítimo del país, fortalecer la investigación científica del mar y proyectar los intereses marítimos y fluviales hacia las cuencas del pacífico, Amazonía y la antártica.

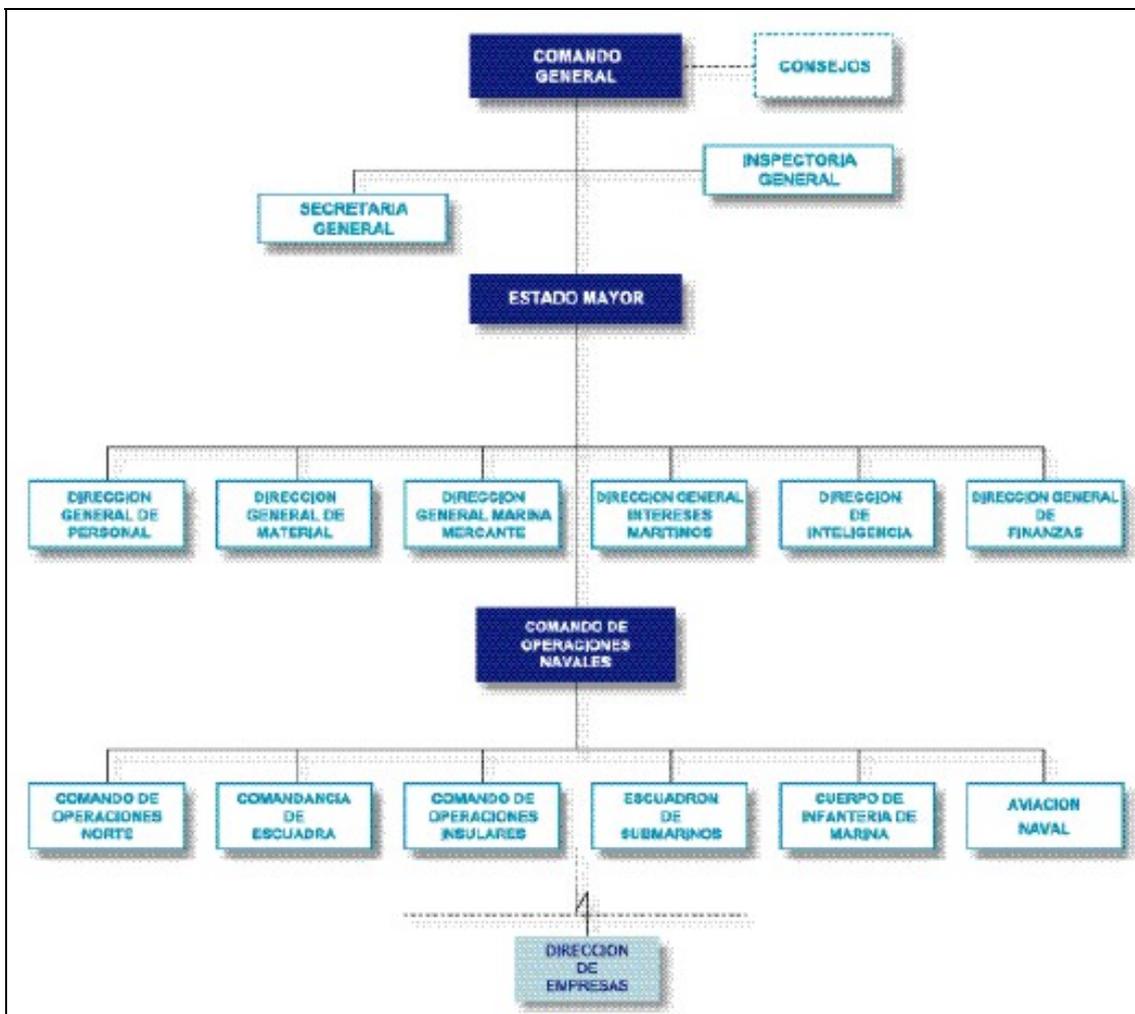
Políticas relacionadas:

- Impulsando la participación activa de la Armada en la investigación y estudio científico del mar, del ambiente marino costero y la seguridad a la navegación.
- Impulsando los intereses marítimos y fluviales".²⁵

²⁵ Ibídem.

2.1.2 Organigrama de la Armada Nacional

Gráfico 2.1 Organigrama de la Armada Nacional



Fuente: "Libro Blanco de la defensa Nacional – Las Fuerzas Armadas del Ecuador". En línea. <http://www.resdal.org/Archivo/ecu-libro-cap4.htm>. 2011-02-03.

2.2 ADMINISTRACIÓN NAVAL EN EP PETROECUADOR

El Gobierno actual de la República del Ecuador, mediante el Decreto Ejecutivo N 766, autoriza el ingreso de personal de la Fuerza Naval a la administración de la Empresa Estatal Petroecuador.

A continuación se resume el Decreto Ejecutivo N 766, emitido el día 29 de noviembre del 2007, por el presidente de la República del Ecuador, el

Economista Rafael Correa Delgado, para permitir el ingreso de miembros de la Armada Nacional a cargos administrativos de la empresa Petroecuador; en el cual se considera el siguiente artículo de la Constitución:

Artículo 247 de la Constitución Política de la República del Ecuador.- que sostiene que los recursos no renovables serán explotados en función de los intereses nacionales.

Se detectó de igual manera una deficiente orientación organizacional del Sistema Petroecuador, la cual produjo una situación conflictiva en las áreas que maneja esta empresa (exploración y producción, industrialización, y comercialización y transporte de petróleo); lo que significó pérdidas de ingresos para el desarrollo del pueblo ecuatoriano.

Se consideró que era necesario intervenir dentro del Sistema Petroecuador para poder velar por los intereses nacionales; para ello, el Presidente Constitucional de la República, Rafael Correa, decretó:

Art. 1.- Declarar la Emergencia en la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR y sus empresas filiales permanentes que tiene la empresa para cada una de las actividades operativas: a) exploración y producción, b) industrialización y c) Comercialización y transporte de Petróleo.

Art. 2.- La movilización nacional, económica y militar de la Fuerza Naval, con el propósito de superar la emergencia provocada por el progresivo e intenso proceso de disminución de eficiencia en las áreas de exploración y producción, industrialización, y comercialización y transporte de petróleo.

Art. 3.- el Ministerio de Economía y Finanzas situará los recursos suficientes para atender la emergencia.

Art. 4.- De la ejecución del presente Decreto Ejecutivo que entrará en vigencia desde la fecha de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguense los Ministros de Defensa, Economía y Finanzas y Minas y Petróleos.

Mediante el Decreto Ejecutivo N 766 se permitió la participación de personal de las Fuerzas Armadas en la gestión de la administración de Petroecuador, con el propósito de superar el estado de emergencia en el que se declaró (en el mencionado decreto) esta Empresa Estatal a causa de la mala administración.

Según el diario “El Universo”, en su artículo Mando Naval en Petroecuador provoca debate, “el decreto ejecutivo N° 766 (...) se contrapone al artículo 196 de la Ley de Reformación a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas”.²⁶

Esta disposición presidencial se contrapuso a la norma jurídica que surgió para frenar situaciones similares ocurridas durante el gobierno del ex presidente de la República, el Ing. Lucio Gutiérrez; donde igualmente existió una alta participación militar en las instituciones públicas.

El artículo señala que:

Es prohibido para los miembros de las Fuerzas Armadas en servicio activo desempeñar cargos, funciones o empleos públicos, ajenos a su actividad profesional militar; con excepción de aquellos que se cumplan, en forma exclusiva, en instituciones, entidades o empresas relacionadas con la defensa nacional.²⁷

A partir de este Decreto ingresaron nuevos trabajadores en la empresa EP PETROECUADOR, a desempeñar cargos directivos, según datos obtenidos del Diario el Universo, “cuatrocientos veinte nuevos empleados ingresaron a

²⁶ Diario el Universo. Sección Economía. Mando Naval en Petroecuador provoca debate. 08/12/2007. En línea. <http://www.eluniverso.com>. acceso: 2011-01-11

²⁷ Ley de Reformación a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas. Artículo 196.

Petroecuador y sus filiales, entre diciembre del 2007 y abril del 2008, de acuerdo con las nóminas de la empresa estatal (...).²⁸

Desde la ejecución del Decreto mencionado la empresa estatal PETROECUADOR ha tenido varios cambios, contratación de nuevo personal, varios despidos, un proceso de reestructuración, varios proyectos cumplidos y otros que aún se están implementando.

Ver Anexo 2. Decreto Ejecutivo N766.

2.3 PERSONAL NAVAL

Para el Doctor Melio Sáenz, funcionario público de Petroecuador, la imposición de la entrada de miembros de la Armada Nacional a cargos administrativos de la empresa se dio por dos principales razones:

La entrada de miembros de la Armada Nacional a Petroecuador se dio por muchos motivos, pero lo de mayor trascendencia fue el estado de emergencia que en ese momento tenía la empresa; este estado se dio por dos aspectos: la producción y la gestión.²⁹

La producción y la gestión administrativa afecta directamente al desempeño productivo de la empresa, por lo tanto a la economía y al desarrollo del Ecuador.

El 29 de noviembre del 2007 ingresaron en total de miembros de la Armada, 150 militares entre oficiales y Tripulantes (oficiales desde Tenientes de Fragata, capitanes de fragata, corbeta y navío).³⁰ Y fue el contralmirante de la Marina, Fernando Zurita quien asumió ese día la presidencia de la empresa PETROECUADOR, “con la meta de elevar la producción de crudo, reestructurar la petrolera estatal, acabar con la corrupción y otros objetivos.”³¹

²⁸ Cfr. Diario el Universo. Sección Política. 420 ingresaron a estatal petrolera con la Armada. Sábado 24 de mayo del 2008. En línea. <http://www.eluniverso.com>. Acceso: 2011-01-12.

²⁹ Melio, Saenz. (2009): Coordinador del Centro de Transferencia Tecnológica de EP PETROECUADOR.

³⁰ Vargas, Carlos. (2010): Funcionario de EP PETROECUADOR. Departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR.

³¹ Diario Expreso. Armada, dos años de logros y dudas en Petroecuador. 09/12/2010.

Cinco meses después de desempeñar el cargo de presidente de PETROECUADOR, Fernando Zurita renuncia a su puesto “y el motivo es la caída en la producción de crudo que obliga a rever la estimación de la proyección anual; y con eso, menos plata para las arcas del Estado y mala publicidad para el régimen”.³² Luego de la renuncia del contralmirante Zurita, por no satisfacer las expectativas del primer mandatario, asume la presidencia de PETROECUADOR el contralmirante Luis Jaramillo, quién culminó su trabajo de Presidente Ejecutivo en marzo del 2009.

El 18 de marzo del 2009, a partir de la salida del Contralmirante de la Marina, Luis Jaramillo, asume la presidencia de la empresa el Vicealmirante de la Marina, Manuel Zapater.

Según datos obtenidos del departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR, los miembros de la Armada Nacional desempeñaron los siguientes cargos durante los años de su administración:

... los cargos que ocuparon durante los años de administración fueron desde la Presidencia Ejecutiva, Vicepresidencia de las filiales (en ese entonces Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial), Vicepresidencia Ambiental, Gerencia de Finanzas, Contratos, miembros del Consejo de Administración, Coordinaciones Administrativas, Superintendencias y Asesorías.³³

2.4 LOGROS ALCANZADOS DURANTE LA ADMINISTRACIÓN NAVAL EN EP PETROECUADOR

Durante la administración de los miembros de la Armada Nacional en EP PETROECUADOR se han evidenciado grandes logros en esta empresa, en su producción, en su gestión administrativa y en la gestión ambiental.

El Capitán de Navío, Javier Rea, Coordinador General de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR, menciona que el principal beneficio que

³² Cfr. El Ecuador de Hoy. En Línea. Fernando Zurita renunció a Petroecuador. 20/05/2010. <http://elecuadordehoy.org/2008/05/20>. Acceso: 2011-01-12.

³³ Vargas, Carlos. (2010): Funcionario de EP PETROECUADOR. Departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR.

obtuvo la empresa al incorporar a miembros de la Armada Nacional a cargos directivos fue el de “mejorar la deficiente administración de EP PETROECUADOR e incorporarla al camino y objetivos propios de la empresa”.³⁴ Resaltando que para él, el proceso de reestructuración en el que se encuentra la empresa va a traer resultados positivos para EP PETROECUADOR que aporten al porcentaje del PIB del Ecuador, “y por lo tanto estamos trabajando para el beneficio de todos los ecuatorianos”.³⁵

“El promedio de producción actual es de 183 mil barriles diarios de crudo, frente a los 162 mil barriles por día que se extraían antes del 2007”,³⁶ así lo menciona la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES). De igual manera esta Agencia señala los logros que obtuvo esta administración en cuanto a la eficiencia de la refinación de crudo, el incremento de la producción, la mejora en la operatividad y la aplicación de nuevas formas de comercialización.

De hecho, de acuerdo con cifras oficiales, la producción de crudo subió de 152 mil a 184 mil barriles y la producción de la Refinería de Esmeraldas del 45% al 92%; mientras que los volúmenes de producción total de crudo para el período 2010 – 2013 presentan incrementos a excepción del año 2013, con un promedio de producción anual de 180.3 millones de barriles.³⁷

Se señala también el desempeño superior de la empresa pública EP PETROECUADOR con respecto a las compañías privadas que operan en el país, las cuales han visto caer sus extracciones en un 15%. Según datos estadísticos la productividad aumenta cada año, ya que “a diciembre de 2009, Petroecuador extrajo 93.6 millones de barriles de crudo, frente a los 90.5 millones de barriles logrados en el 2008”.³⁸

³⁴ Entrevista Capitán de Navío Javier Rea. Coordinador General de la coordinación de aviación de EP PETROECUADOR. 11 de agosto del 2010.

³⁵ *Ibídem*.

³⁶ ANDES. (2010): Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. Sección: Economía. Nueva estructura de Petroecuador busca optimizar gestión petrolera. Por Andrés GC. 08 de abril del 2010. En línea. <http://andes.info.ec>. Acceso: 2011-01-12

³⁷ *Ibídem*.

³⁸ Cfr. *Ibídem*.

Anexo 3. Petroecuador está en camino

En la página Web de la empresa EP PETROECUADOR se encontró varia información que destaca los logros alcanzados por la gestión de la Armada Nacional en la administración de esta empresa.

Exploración y producción

En el área de exploración y producción se considera que las metas planteadas en cuanto a: incremento de reservas en el año, producción, costo unitario de operación, pozos reformados, pozos reacondicionados, reinyección de agua, pozos completados, y ejecución de presupuesto de inversión, se cumplieron alrededor de un 105%.

Transporte y almacenamiento

Dentro del área de transporte y almacenamiento las metas alcanzadas son las siguientes:

- Operación SOTE

Gráfico 2.2 Operación SOTE



Fuente: EP PETROECUADOR. "Transporte y Almacenamiento – Metas Alcanzadas". <http://tra.eppetroecuador.ec>. Acceso: 2011-01-12.

Durante el año 2009, “la Gerencia de Oleoducto recibió 128`836.919,80 barriles brutos de petróleo crudo, de los cuales se trasportaron 129`084.765,49 barriles por el SOTE (100.20% de lo recibido)”.³⁹

Refinación

En cuanto al área de refinación los logros alcanzados que se publicaron en el portal Web de EP PETROECUADOR se los resume en los siguientes:

- Carga de crudo y producción de derivados:

Durante el año 2008 en cuestión de crudo y producción de derivados el volumen del crudo como carga para las refinerías fue de 55.77 millones de barriles de crudo, se procesaron 56.90, alcanzando un cumplimiento del 102.02%. En ese mismo año la producción de derivados fue programada para 62.52 millones de barriles, cumpliendo con 62.15 millones de barriles (99.40%).

Durante el año 2009 se superó en un 0.91% el volumen de crudo programado para el año como carga para las refinerías que era de 56.32 millones de barriles de crudo, y se procesaron 56.83 millones de barriles (cumplimiento del 100.91%). En cuanto a la producción de derivados el cumplimiento fue menor en 0.9 millones de barriles con respecto al volumen programado que se fijó en 62,73 millones de barriles de productos derivados, obteniendo en realidad 61.83 millones de barriles (cumplimiento del 98.57%).

³⁹ Cfr. EP PETROECUADOR. Página Web. Transporte y Almacenamiento – Metas Alcanzadas. <http://tra.eppetroecuador.ec>. acceso: 2011-01-12

- Costo de Refinación

En el año 2008 el costo de refinación fue de USD. \$3.49 por barril de productos derivados, con respecto al costo previamente determinado para el año que fue USD \$5.18.

En el año 2009 el costo de refinación fue de USD \$3.60 por barril de productos derivados, igualmente inferior al costo preestablecido que fue de USD \$4.54 por barril de productos derivados e incluso al de años anteriores ya mencionados.

- Ejecución de Presupuesto de Inversiones

El presupuesto asignado a las inversiones de Petroindustrial para el año 2008 fue de USD \$148.12 millones; del cual se usó tan solo USD \$36.27 millones (24.5% del presupuesto programado)

El presupuesto asignado a las inversiones de Petroindustrial para el año 2009 fue de USD \$172.1 millones; de los cuales se utilizó USD \$140 millones, que corresponden al 81.3% del presupuesto programado.

De igual manera se realizaron varios proyectos en el área de gestión ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional; tales como:

- Elaboración del Manual de Manejo de Residuos Peligrosos, con el propósito de establecer procedimientos de registro, reducción en la fuente, almacenamiento y disposición final para tres refinerías.
- Se ejecutó un proyecto de reforestación en la refinería La Libertad.
- Se realizó un proyecto de rehabilitación de la vía de ingreso a la Refinería Estatal Esmeraldas.

- En el complejo industrial Shushufindi se elaboró un proyecto de salud para la comunidad aledaña de influencia del proyecto de Captación de Gas del Campo Sacha.

Seguridad, Salud y Ambiente

Se creó el área de Seguridad, salud y ambiente; y en cuanto a ésta existen numerables logros que se especifican en la página web de EP PETROECUADOR; de los cuales se mencionarán los siguientes:

- Centro de investigaciones de tecnologías ambientales

Desde abril del 2010 se encuentra operando este centro, cuya misión fundamental es investigar y desarrollar nuevas tecnologías limpias para la descontaminación de suelos y aguas, para poder contrarrestar la contaminación a causa de las actividades hidrocarburíferas de la EP PETROECUADOR.

- Reducción de derrames de hidrocarburos

Gracias a la creación de la Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente (GSSA) se redujeron los derrames de hidrocarburos, provocando una caída del promedio anual de 45 accidentes a 18 durante el 2008 y únicamente a 3 en el 2009.

- Sistema de gestión de seguridad y salud

Su principal objetivo es mejorar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores de EP PETROECUADOR,

Controlando y disminuyendo los accidentes laborales, enfermedades ocupacionales, pérdidas económicas y daños al ambiente laboral, (...)

constituyéndose en el Sistema de Gestión de mayor magnitud desarrollado en el país dentro de las exigencias técnico legales más actuales.⁴⁰

- Sistema de gestión ambiental

EP PETROECUADOR obtuvo la Certificación Internacional del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004, que brinda facilidades operativas de las instalaciones de la empresa y contribuye a mantener el ecosistema natural.

- Remediación de pasivos ambientales

La Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente (GSSA), a través de la Coordinación Operativa de Mitigación y Remediación Ambiental, durante el 2010 intervino en 118 pasivos ambientales (derrames, piscinas y fosas). “En los años 2008 y 2009 se adquirió maquinaria pesada, equipo caminero y camiones, que actualmente han permitido optimizar las labores de remediación ambiental y sobre todo ha incluido en la masa laboral a mano de obra local”.⁴¹

- Sistema de información Geográfica

Recopila información para el Sistema de Información Geográfico Socio – Ambiental, que “permitirá la adecuada planificación y toma de decisiones en el Plan Nacional de Remediación Ambiental”.⁴²

- Sistemas contra incendios

Se realizó un estudio para conocer la situación actual del sistema contra incendios de la empresa EP PETROECUADOR, el cual “ha permitido

⁴⁰ Ibídem.

⁴¹ Cfr. Ibídem.

⁴² Cfr. Ibídem.

identificar los riesgos relacionados con incendios, explosiones, sustancias peligrosas y las medidas recomendadas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de incendio y explosiones”;⁴³ de igual manera se realizaron capacitaciones al personal, relacionadas con la seguridad y la salud sobre los eventos anteriormente mencionados.

- Análisis y evaluación de contaminantes químicos

Para realizar esta labor, se implementó el laboratorio de Higiene Industrial, el cual permitirá “tomar acciones frente a los problemas encontrados, con el fin de precautelar la salud de los trabajadores y el ambiente laboral de los diferentes procesos de refinación”.⁴⁴

- Seguridad física

Se han realizado varias funciones para mantener la seguridad física de los trabajadores de EP PETROECUADOR, como se detalla a continuación:

- Capacitar a los funcionarios en Autoprotección y Seguridad Ciudadana, mediante el aporte del personal experto del GIR.
- Solventar los problemas relacionados a los contratos de seguridad y protección.
- Mantener la cobertura de los puestos de guardia al 100% durante la reorganización de los contratos de seguridad y protección física.
- Mantener la protección de los funcionarios y la seguridad de las instalaciones, bienes y la continuidad del negocio, logrando el desarrollo normal de las actividades productivas y administrativas.

⁴³ Cfr. *Ibidem*.

⁴⁴ Cfr. *Ibidem*.

- Gestionar la carnetización a nivel nacional lo que permitirá estandarizar un solo tipo de identificación corporativa.
- Mantener el control de la seguridad externa a través del Convenio Fuerzas Armadas.

2.5 PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE EP PETROECUADOR

La Agencia Pública ANDES mencionó que el gobierno ecuatoriano desea mejorar los niveles de gestión y eficiencia en cuanto a materia petrolera, y para lograrlo “no sólo mantendrá sus altos promedios de inversión, sino que ejecutará toda una reestructuración al interior de la estatal PETROECUADOR”.⁴⁵

De igual manera esta prestigiosa agencia señala que “la nueva estructura será clave para el desarrollo económico del país debido a que este sector es el que genera mayores ingresos al Presupuesto General del Estado”.⁴⁶

Ercilia Torres, coordinadora del departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR, menciona que “este proceso de reestructuración tuvo tres fases: primero el diseño de una estructura diferente, un proceso de adaptación y la eliminación de organismos directivos”.⁴⁷

El proceso de reestructuración se autorizó con el ingreso de los miembros de la Armada Nacional, para mejorar la administración de la empresa; se basó en un estudio de perfiles profesionales, de acuerdo a las necesidades de la nueva estructura administrativa, la reestructuración “privilegió a la formación académica”.⁴⁸

⁴⁵ Cfr. ANDES. (2010): Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. Sección: Economía. Nueva estructura de Petroecuador busca optimizar gestión petrolera. Por Andrés GC. En línea. <http://andes.info.ec>. Acceso: 2011-01-12

⁴⁶ Cfr. *Ibídem*.

⁴⁷ Cfr. Entrevista. Ercilia Torres. Coordinadora del departamento de Imagen Empresarial. 14 de enero del 2011.

⁴⁸ Cfr. *Ibídem*.

Se determinaron los parámetros (como formación académica y experiencia) que necesitaba la nueva estructura, y los funcionarios que “no encajaban en estos parámetros fueron despedidos”.⁴⁹

Según la comparación de datos obtenidos del departamento de Recursos Humanos de Petroecuador en el mes de abril del 2009, y del departamento de TIC'S de EP PETROECUADOR en el mes de enero del 2011, la reestructura empresarial trajo consigo el despido de 627 funcionarios públicos de la ciudad de Quito.

A continuación se compara cuántos trabajadores prestaban sus servicios a EP PETROECUADOR en el año 2009 y en el año 2011:

Cuadro 2.1 Trabajadores de EP PETROECUADOR 2009

EMPRESA	Total de trabajadores	TRABAJADORES DE QUITO Año 2009
PETROECUADOR	839	766
PETROPRODUCCIÓN	1610	439
PETROINDUSTRIAL	1899	171
PETROCOMERCIAL	1408	578
Total	5756	1954

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ingrid Poveda Moreira.

Cuadro 2.2 Trabajadores de EP PETROECUADOR 2011

EMPRESA	Nombre Actual	TRABAJADORES DE QUITO Año 2011
PETROECUADOR	Gerencia General	689
PETROPRODUCCIÓN	Exploración y Producción	304
PETROINDUSTRIAL	Refinación	106
PETROCOMERCIAL	Comercialización	228
Total	Total	1327

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ingrid Poveda Moreira.

⁴⁹ Cfr. Ibídem.

Estos datos causaron gran inestabilidad en los trabajadores de esta empresa, aumentando el nerviosismo y la desmotivación del personal.

Anexo 4. Reestructuración de Petroecuador. Por Luis Arauz J.

2.6 CHOQUE DE CULTURAS - CIVILES Y MILITARES

Las acciones anteriormente mencionadas aumentaron el nerviosismo en el público interno de la empresa y el ambiente de inestabilidad. Así lo aseguró la ingeniera Leonela García, ex funcionaria de Petroecuador, quien trabajó en esta empresa durante 18 años. “El ambiente laboral existente en Petroecuador es de nerviosismo e inestabilidad... a causa del proceso de reestructuración que se está implementando en la empresa”.⁵⁰

Afirmación que apoya Ercilia Torres, funcionaria pública de EP PETROECUADOR, quien comenta que el clima laboral que existió en la empresa con el ingreso de miembros de la Armada Nacional fue fatal, alegando que “existió mucha incertidumbre, rumores, inestabilidad y desmotivación en todo el personal”.⁵¹

El público interno de la empresa se desempeñaba en un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, donde la falta de comunicación e información llevó a la propagación de rumores y desmotivación del personal; quienes no sabían cómo enfrentar esta situación ni qué estaba pasando con la empresa en la que trabajan.

Para el Capitán de Navío Javier Rea, Coordinador General de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR, su formación militar influye mucho en su

⁵⁰ Cfr. Entrevista. Ingeniera Leonela García. Ex funcionaria de EP PETROECUADOR. 10 de agosto del 2010.

⁵¹ Cfr. Entrevista. Ercilia Torres. Coordinadora del departamento de Imagen Empresarial. 14 de enero del 2011.

desempeño laboral, “el trabajo tiene que basarse en el respeto y en el trabajo en equipo (...) imponiendo siempre valores de disciplina y puntualidad”.⁵²

A pesar de todos los logros alcanzados por la administración naval en EP PETROECUADOR, se evidencia en esta empresa un problema cultural, un grave impacto en el clima laboral; cuestiones que mantienen un ambiente de inestabilidad y desconfianza en los trabajadores civiles de esta Empresa Pública. Estos problemas existentes en la cultura corporativa de EP PETROECUADOR se basan en el choque de dos culturas corporativas (civiles y militares); los primeros poseen un estilo de trabajo burocrático, y los segundos un estilo autoritario; por ello existe un conflicto en la lógica de los procesos que se realizan en esta empresa, estas distorsiones afectan gravemente a la productividad de EP PETROECUADOR, y un indicador claro es el clima laboral.

Como menciona Ronnie Lessem en su obra Gestión de la Cultura Corporativa, “una organización, especialmente si es amplia, necesita conseguir un cierto grado de equilibrio cultural”.⁵³ Por ello la necesidad de unificar y fortalecer la cultura corporativa de la empresa EP PETROECUADOR; para mejorar el clima laboral existente en la empresa y lograr un óptimo desempeño de los trabajadores.

⁵² Cfr. Entrevista. Capitán de Navío Javier Rea. Coordinador General de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR. 11 de agosto del 2010.

⁵³ Cfr. Lessem, Ronnie. (1992): Gestión de la Cultura Corporativa. La Vía Racional. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. p. 71.

CAPÍTULO III

3 CULTURA E IMAGEN CORPORATIVA INMERSAS EN EP PETROECUADOR

3.1 INTRODUCCIÓN

“La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad”.⁵⁴

La comunicación es un proceso de comprensión por parte del receptor, que inicia en la etapa en la que los mensajes son emitidos y recibidos, y finaliza cuando son comprendidos e interpretados desde el punto de vista del receptor y éste emite una respuesta, que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. Lo más importante dentro del proceso de comunicación no es lo que se quiso comunicar, sino lo que el receptor comprendió acerca de lo comunicado. Por este motivo la comunicación es pensar en abarcar la totalidad del proceso; crear herramientas, estrategias, tener en claro qué se quiere comunicar y a quién se quiere comunicar, para que los mensajes sean comprendidos adecuadamente por el público destinatario.

Al igual que las personas, las organizaciones están comunicando todo el tiempo, incluso de manera involuntaria, desde cuando emiten mensajes, hasta cuando no lo hacen. Por ello es verdaderamente importante manejar adecuadamente la comunicación dentro de una empresa; ya que un vacío comunicacional siempre tiende a ser llenado con rumores.

Dentro de una organización se distinguen dos tipos de comunicación: la comunicación externa y la comunicación interna. La comunicación externa es

⁵⁴ Cfr. Brandolini, A.; González, M. (2009): Comunicación Interna. Comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización. Editorial DIRCOM. Buenos Aires. p. 9.

la que va dirigida al público externo de la organización (consumidores o TARGET, competencia, gobierno, comunidad local, etc.); es decir, el público que de una u otra manera está vinculada con la organización pero que no forman parte de la empresa. Por otro lado está la comunicación interna, que es la que va dirigida al público interno de la organización, es decir, todos quienes tienen relación laboral con la organización.

Se puede afirmar que “todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de un plan de comunicación”.⁵⁵ Considerando a la Empresa Pública EP PETROECUADOR como un lugar de interrelación entre varias personas, esta genera distintas formas de comunicación, tanto en su silencio como en la planificación y el envío de mensajes hacia su público interno. Esta empresa debe considerar a la comunicación interna como una herramienta estratégica para “construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización”,⁵⁶ y dirigir el esfuerzo y trabajo de los empleados hacia unos mismos objetivos. De esta manera, la comunicación será la responsable de fortalecer e integrar en todas las áreas administrativas de esta empresa una cultura organizacional fuerte.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas dentro de su mercado. Toda organización es la expresión de una realidad cultural, que refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos, y voluntades de una comunidad institucional. Así pues, la cultura organizacional servirá de marco de referencia para los funcionarios públicos de EP PETROECUADOR y les dará una pauta acerca de cómo se deben comportar y cómo deben actuar dentro de su trabajo.

⁵⁵ Cfr. Brandolini, A.; González, M. (2009): Comunicación Interna. Conceptos claves de comunicación interna. Editorial DIRCOM. Buenos Aires. p. 26.

⁵⁶ Cfr. Ibídem. p. 28.

Es importante mantener una cultura corporativa fuerte ya que “de acuerdo a la cultura se fortalece o debilita la imagen organizacional”.⁵⁷ Dentro del concepto de Imagen Corporativa existen dos concepciones; una de ellas describe a la Imagen desde el concepto de Emisión y la otra desde el concepto de Recepción. Dentro del concepto de Emisión, “la imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella”.⁵⁸ Es decir, la personalidad que la organización muestra a sus públicos. Esta definición se la analiza desde el concepto de Emisión, ya que la imagen estaría generada por la propia organización.

Por otro lado, dentro del enfoque de recepción, “la imagen corporativa sería definida como una percepción de los públicos de la organización. Esta percepción estaría organizada como una representación, estructura o esquema mental en los públicos”.⁵⁹ Este planteamiento define a la imagen dentro de la concepción de Recepción porque la imagen se formaría en la mente del público de una empresa (personas receptoras), como resultado de la gestión de comunicación de la empresa, de su experiencia y de la experiencia de otras personas con la organización.

“La imagen organizacional es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una organización en su relación ordinaria con ellos, de acuerdo con Villafañe”.⁶⁰ La imagen sería una representación, un esquema mental que se forma en la mente del público de una empresa acerca de la misma.

En este sentido, la Imagen Corporativa debería ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o consumo)

⁵⁷ Cfr. Vásquez, Miguel. (2008): Material de cátedra. Universidad de las Américas. Materia: Comunicación Social y Organizacional.

⁵⁸ Cfr. Lozada, José. (2004): Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. La Imagen Corporativa. Editorial Ariel. España. p. 57.

⁵⁹ Cfr. Ibídem. p. 60.

⁶⁰ Cfr. Rubio, C. (2009): Folleto de Comunicación Corporativa, Públicos Internos. Imagen Organizacional. Quito. p. 13.

de la información, más que desde el ángulo de la empresa y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación que ella realiza).⁶¹

La imagen está ligada a la percepción de cada persona, en este caso, en cada trabajador de EP PETROECUADOR, por ello es completamente subjetiva. La imagen corporativa que los funcionarios públicos tienen de esta empresa no depende de la objetividad de la realidad que ésta emite, sino de la percepción de cada colaborador interno; “así pues, no hay nada tan real como una creencia, ya que las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de ellas”.⁶² De este modo, si en esta institución no existe una adecuada gestión de la imagen interna, esta se verá deteriorada y ocasionará graves problemas internos.

3.2 COMUNICACIÓN INTERNA

Actualmente, la comunicación interna está ganando un lugar dentro de las empresas como una efectiva herramienta de gestión que fortalece la cultura corporativa y mejora el clima laboral; es un valioso instrumento que se utiliza para lograr “mayor competitividad, compromiso, y consenso dentro de toda la estructura organizativa”,⁶³ de esta manera, “el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización a la que pertenece”.⁶⁴ Es así como la comunicación interna se considera como un punto estratégico en la vida de las organizaciones; y su gestión eficaz “se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral”.⁶⁵

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al

⁶¹ Lozada, José. (2004): Op. Cit. p. 59.

⁶² Cfr. Ibídem. p. 61.

⁶³ Cfr. Brandolini, A.; González, M. (2009): Op. Cit. p. 12.

⁶⁴ Cfr. Ibídem. p. 7.

⁶⁵ Cfr. Ibídem. p. 12.

personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.⁶⁶

Por este motivo se puede afirmar que el fin de la comunicación interna es generar motivación en el público interno, hacer que todo el personal trabaje conjuntamente para alcanzar los objetivos de la organización y alcanzar mayor competitividad de la misma en el mercado, “estrechar los vínculos entre los distintos sectores y niveles de mando (...), retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima laboral y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan”;⁶⁷ es decir, mantener al público interno informado para evitar la propagación chismes y rumores.

En la obra Cuarenta Éxitos en Comunicación, se menciona que “en toda organización empresarial la comunicación interna es una herramienta de trabajo indispensable para conseguir los objetivos de negocio planteados por la dirección”.⁶⁸ De este modo, mediante la Comunicación Interna es posible dar a conocer estos objetivos para que cada trabajador, contribuyendo a su cumplimiento, se comprometa con una empresa y se convierta en un transmisor de los valores de su organización.

Implicación, orgullo de pertenencia, conocimiento de la finalidad de las tareas asignadas y reconocimiento a la buena labor son conceptos que no pueden entenderse sin la luz de una política de comunicación eficaz y transparente, capaz de generar confianza y cooperación.⁶⁹

De esta manera, una empresa puede lograr una alta motivación en todos sus trabajadores; “y esta motivación se traduce en buen hacer, en autoexigencia para desarrollar las tareas cuidando la calidad en el detalle, en saber tomar las decisiones correctas (...), y en un buen servicio al cliente final”.⁷⁰

⁶⁶ *Ibíd.* p. 25.

⁶⁷ *Cfr. Ibíd.*

⁶⁸ *Cfr. Loira, Ribera. (2008): 40 Éxitos en Comunicación. La importancia de la Comunicación Interna en la empresa actual. Editorial Pearson - Prentice Hall. Madrid. p. 71.*

⁶⁹ *Ibíd.*

⁷⁰ *Cfr. Ibíd.*

La comunicación interna es una herramienta indispensable para que EP PETROECUADOR alcance sus metas corporativas, favoreciendo y promoviendo las relaciones entre los trabajadores de esta organización, generando confianza y compromiso por parte del público interno.

La eficiente gestión de la comunicación interna en esta empresa nace como respuesta a la necesidad que tiene en este momento EP PETROECUADOR de motivar a sus colaboradores internos, lograr que ellos sientan que pueden expresarse libremente y que sus opiniones e ideas serán escuchadas y valoradas, para así retener a los mejores ofreciéndoles un adecuado clima laboral.

Como se menciona en la publicación Apuntes del DIRCOM, “la comunicación interna es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente”,⁷¹ de esta manera entendemos que es imprescindible mantener un buen control de comunicación dentro de esta Empresa Pública, para así transferir los mensajes de forma correcta y lograr que sean comprendidos sin ambigüedad por todos los trabajadores.

De acuerdo con la obra Cuarenta Éxitos en Comunicación, la misión de la comunicación interna se resume en los siguientes puntos:

- Difundir y consolidar los valores culturales de la empresa.
- Transmitir eficazmente los mensajes de política y estrategia empresarial.
- Contribuir al compromiso y la integración del personal con el proyecto corporativo.
- Generar confianza.

⁷¹ Cfr. Larrea, Juan. (2008): Auditorías, ganando terreno en la gestión estratégica. Apuntes del DIRCOM. Argentina. Editorial DIRCOM,

- Conocer y analizar las expectativas y actitudes del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar el rol gerencia y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.

De tal forma, mediante la Comunicación Interna, se puede conseguir que todos los trabajadores públicos de EP PETROECUADOR se sientan parte importante de la empresa y se comprometan para realizar eficazmente su labor.

3.2.1 Teorías de la Comunicación

Son corrientes de pensamiento donde el elemento unificador es el pensamiento respecto de la organización. En el libro “cultura empresarial y Comunicación Interna” de Marisa del Pozo, se detallan cada una de las teorías:

- **Teoría CLÁSICA**

Asume que las organizaciones e instituciones se comunican entre sí, se interrelacionan entre sí. Su principal elemento constitutivo es la infraestructura, el edificio, el espacio físico de la organización. Constituye una relación institucional.

- **Teoría HUMANISTA**

Esta teoría nace cuando se empieza a dar importancia del componente humano en las organizaciones; prioriza al hombre, lo señala como elemento unificador, constitutivo.

No fue hasta finales de los años 30 (...), cuando se reconoció la importancia de las relaciones humanas, de las necesidades y expectativas de los trabajadores, dando

lugar al nacimiento y consolidación del denominado Movimiento de las Relaciones Humanas, que tanto influyó en el desarrollo del factor humano en la empresa.⁷²

- **Teoría de SISTEMAS**

Es la teoría que empieza a estudiar los procesos. Señala que cualquier elemento que ingrese en un proceso deberá seguir cada uno de los pasos para que el producto final sea diferente del primero, con características que lo diferencian. Denominamos sistema a un “conjunto de partes interrelacionadas que, formando una unidad compleja, actúan para alcanzar unos objetivos comunes”.⁷³ Considera a la organización como un sistema ya que dentro de ella se tiene flujos de información, materiales y energía que entran al sistema desde el entorno. Estos flujos sufren un proceso de transformación en el interior de la empresa y terminan en forma de bienes y servicios

- **Teoría CONTINGENTE**

Relaciona al hombre directamente con la institución, creando ambos un solo elemento. Unifica al hombre con la institución en un todo integral, los valora y prepara para enfrentar todo tipo de problemas (internos y externos).

- **Teoría de ACCIÓN SOCIAL**

Enfatiza la responsabilidad social. Sugiere que la organización, a más de crear bienes o servicios, debe crear facilidades en su entorno.

⁷² Del Pozo Lite, Marisa. (1997): Cultura Empresarial y Comunicación interna. Evolución Histórica de las principales teorías y escuelas de conducta organizacional. Editorial fragua. Madrid. p. 94.

⁷³ Cfr. Ibídem. p. 104.

- **Teoría REACCIONARIA**

Surge por la lucha de clases; recalca que en toda institución existen diferentes tipos de públicos, los cuales siempre estarán en lucha entre sí: trabajadores y directivos (dominados y dominantes). Y señala que la lucha radica en el porcentaje de distribución de la riqueza (ganancia) generada por la mercancía producida por la mano de obra o ingenio de los trabajadores con los recursos de los propietarios.

La Teoría HUMANISTA se convertirá en la base para realizar una adecuada gestión de comunicación en EP PETROECUADOR y para la realización de un Plan de Comunicación Interna, donde el objetivo principal es mantener satisfecho y conforme al personal de esta organización, tomando en cuenta que es el principal recurso que tiene esta Empresa Pública para cumplir cabalmente con las metas y objetivos corporativos.

3.2.2 Sistemas de Comunicación

Miguel Vásquez, ex profesor de la Universidad de las Américas y jefe de Relaciones Institucionales de EP PETROECUADOR clasifica los sistemas de comunicación de la siguiente forma:

- **Relaciones Institucionales**

Es el relacionamiento de una persona que representa a una institución con otra persona que a la vez representa a otra institución u organización. Su representación está cubierta por la imagen de su institución no por su nominación personal. Dependiendo de la capacidad de poder que tenga esta persona se podrá ejecutar la toma de decisiones; esto, sumado a su capacidad de gestión conducirá a una interrelación institucional favorable o desfavorable.

- **Relaciones Públicas**

Es el sistema que busca que una persona o un grupo de personas proyecten una buena imagen institucional. Es un proceso de investigación, análisis, planificación y ejecución de campañas y gestiones empresariales, cuyo objetivo es “mantener, modificar, o crear una imagen de personas o instituciones, para obtener una opinión favorable del público con quien se relaciona”.⁷⁴ Es un proceso puntual que ataca un determinado problema, la imagen institucional.

- **Comunicación Institucional**

Es el sistema que busca posicionar al ente o institución como referente. Es un proceso de análisis, investigación, planificación, ejecución y retroalimentación de mensajes referentes a normas, leyes y control de una institución hacia sus públicos, para que estos a través de persuasión, cumplan con sus disposiciones.

- **Comunicación Organizacional**

Es un proceso lógico secuencial, en el cual se busca identificar las barreras de comunicación existentes entre las empresas y sus distintos públicos (internos y externos), con el fin de generar nuevos procesos comunicacionales que permitan un flujo informativo eficiente que canalice los mensajes que mantengan a los públicos informados, motivados y que genere mayor autoestima entre ellos, para convertirlos en colaboradores más productivos.

Es el sistema que busca armonizar los canales informativos de las organizaciones mediante tres pasos:

⁷⁴ Cfr. Portal de Relaciones Públicas RRPPnet. Teoría de las relaciones públicas. En línea. <http://www.rrppnet.com.ar/teoriadelasrelacionespublicas.htm>. Acceso: 2011 - 02 - 01.

1. Identificar el objeto de estudio (problema)
2. Eliminar las barreras de comunicación
3. Incrementar los flujos de comunicación (mensajes, canales)

- **Comunicación Corporativa**

Esta comunicación busca una empatía entre la empresa, sus trabajadores y el entorno social. “Se compone de un sinnúmero de elementos (...) que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente”.⁷⁵ Utiliza como mecanismo la reciprocidad a sus grupos de interés, potenciando labores de responsabilidad social, especialmente con la comunidad aledaña. Su objetivo es preservar una buena imagen y una fuerte identidad de la empresa.

EP PETROECUADOR necesita una eficiente gestión de la comunicación basada en un sistema de Comunicación Organizacional, que permita identificar las barreras de comunicación que existe en la empresa y sus públicos, para así crear un Plan de Comunicación Interna que incluya la implementación de nuevas estrategias comunicacionales, las cuales informen permanentemente al público interno de esta institución y los motiven constantemente. Este sistema de Comunicación Organizacional permitirá una integración interna mediante el fortalecimiento de la cultura corporativa, definiendo la misión, la estrategia, los objetivos y los medios para alcanzarlos.

3.2.3 Público Interno

El público interno es el grupo humano involucrado en la producción de los bienes o servicios que brinda una empresa.

⁷⁵ Cfr. GestioPolis. La Comunicación Corporativa. En línea. <http://www.gestiopolis.com>. Acceso: 2011 - 02 - 01.

Son los individuos que conforman el personal de la empresa y que se agrupan según la naturaleza de su tarea: directivos, empleados, operarios, vendedores, corredores, de acuerdo con las características de la institución. También pertenecen al público interno, los socios fundadores y los accionistas, “dueños” de la empresa; si bien no están en forma permanente dentro de la organización tienen con ella una especial relación.⁷⁶

Se puede afirmar que público interno es todo aquel que tiene un relación laboral con la organización, y son aquellos sobre los cuales la organización ejerce control ya que existe un contrato laboral de por medio.

El público interno de EP PETROECUADOR es el principal destinatario de la comunicación interna que gestiona esta empresa; teniendo como primordial objetivo el de informar a los trabajadores, transmitiendo la verdad de lo que ocurre dentro de la empresa, para así mantener motivado a los colaboradores internos, crear en ellos un fuerte sentido de pertenencia y fidelización, logrando que trabajen conjuntamente para alcanzar los objetivos y metas corporativos.

3.2.4 Clasificación y Direcciones de la Comunicación Interna

La empresa es un lugar de interrelación de personas, y como tal, en ella se producen diversas formas de comunicación entre todo el personal. En el libro “Comunicación Interna” de A. Brandolini y M. González, clasifican la comunicación interna y sus direcciones; en este caso se distinguen las siguientes:

- **La comunicación formal:** es un tipo de comunicación planificada por la organización. Generalmente utiliza la escritura como medio de comunicación y los canales formales de la empresa.
- **La comunicación informal:** es el tipo de comunicación que no circula por los canales formales de la empresa; utiliza canales no oficiales. Se

⁷⁶ Público Interno. En línea. <http://www.mailxmail.com>. Acceso: 2010-10-25

divulga de una manera sumamente rápida y es la causante de los chismes y rumores.

Dependiendo la direccionalidad de la comunicación se la puede dividir en las siguientes:

- **Comunicación descendente:** es aquella comunicación que desciende de las áreas directivas de la empresa. Esta comunicación intenta lograr que todos conozcan las metas y objetivos de la organización, lograr credibilidad y confianza en los trabajadores. Son mensajes que también pueden contener una orden, en los cuales es necesario eliminar cualquier tipo de ambigüedad.

Mediante la comunicación descendente EP PETROECUADOR puede implantar y fortalecer la cultura corporativa y reducir la incertidumbre y la propagación de rumores.

- **Comunicación ascendente:** es la comunicación que va dirigida hacia la gerencia o mandos medios. Es mediante la cual los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones, sus quejas o sugerencias. El principal objetivo de esta comunicación es que los trabajadores se sientan “protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso”.⁷⁷

Esta dirección de comunicación debe convertirse en la fuente primaria de feed – back en EP PETROECUADOR, para que de este modo los directivos y autoridades de esta organización puedan tomar las mejores decisiones.

- **Comunicación horizontal:** es la comunicación que se da entre personas del mismo nivel jerárquico, su objetivo es mejorar la relación entre los

⁷⁷ Cfr. Brandolini, A.; González, M. (2009): Op. Cit. p. 36.

trabajadores, fomentar el trabajo en equipo, dinamizar el potencial creativo y la innovación de los trabajadores, generar la satisfacción en el personal e incrementar la eficacia en el trabajo.

La comunicación horizontal sería la encargada de favorecer la comunicación dentro de los departamentos y entre los departamentos de esta Empresa Pública para facilitar los intercambios de opiniones entre el público interno y hacer posible la participación de todos los trabajadores en temas relevantes dentro de la empresa.

3.2.5 ¿Quiénes y para qué utilizan la comunicación interna?

Existen varios emisores dentro de la empresa que asumen la responsabilidad de este recurso comunicacional; estos responsables de la comunicación interna pertenecen a distintos sectores o niveles de la organización; A. Brandolini y M. González en su obra “Comunicación Interna” distinguen los siguientes:

- **Alta dirección:** en este nivel la comunicación interna se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa; tales como: mejorar los procesos productivos, sociales y económicos. Resulta una herramienta para fomentar la cultura, mejorar la identidad y la competitividad, busca la integración y participación de los empleados con el proyecto empresarial y los objetivos corporativos.
- **Líneas de mando medio:** la comunicación interna se utiliza en este nivel para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos, estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo.
- **Recursos humanos:** la comunicación interna que manejan todos los trabajadores en general, genera mayor participación y fomenta la integración de los empleados, estimula el trabajo en equipo, detecta y corrige fallas dentro del proceso productivo, y genera un mejor clima laboral.

3.2.6 Funciones de la Comunicación Interna

Según Marisa del Pozo Lite, en su libro Cultura empresarial y Comunicación Interna, son seis las funciones de la Comunicación Interna:

- **Investigar**

Objetivo: Elaborar una política de escucha en el clima laboral. Se considera como factor clave la pluralidad de opiniones para crear un clima dinámico en la organización.

Métodos y Medios:

- Encuestas puntuales, sondeo de opinión.
- Utilizando medios cuantitativos y cualitativos.

- **Orientar**

Objetivo: considerar a la capacidad de escuchar y sensibilizar como herramientas de gestión empresarial dentro de la comunicación interna.

Métodos y medidas:

- Gestión empresarial.
- Dar a cada uno de los empleados una finalidad relevante.
- Capacidad de responder a las cinco preguntas claves (qué, quién, cuándo, donde, porqué).

- **Informar**

Objetivo: concebir una política de comunicación que satisfaga las necesidades de información del público interno.

Métodos y medidas:

- Definir condiciones precisas para los soportes informativos.
- Organizar en orden de prioridad la información.
- Evaluar el impacto de las acciones de información.

• Animar y Coordinar

Objetivo: crear redes de corresponsables con los fines informativos.

Método y medidas:

- Elegir a los corresponsables y poner a su disposición la información necesaria.
- Evaluación de los resultados.

• Organizar campañas

Objetivo: organizar campañas o sesiones de Comunicación interna.

Métodos y medidas:

- Elaborar un documento en el que conste toda la información que es preciso transmitir.
- Saber organizar una campaña: elección del lugar, elección del director, trabajo presupuestario y logístico, etc.
- Evaluar resultados.

• Formar

Objetivo: favorecer a las capacidades de comunicación de los miembros responsables de la comunicación interna (capacitar).

Métodos y medidas:

- Determinar el número de responsables para cada acción de formación.
- Todo el público interno debe estar informado acerca de la tarea de cada responsable.

Estas seis funciones son de gran ayuda para realizar un Plan de Comunicación Interna de EP PETROECUADOR, el cual tenga un enfoque dirigido al público interno y se interese en satisfacer sus necesidades, fortaleciendo el clima laboral de la empresa y ayudando a la consolidación de una cultura organizacional fuerte.

3.2.7 Instrumentos de Comunicación Interna

Fabián Rubio, en el Folleto de Comunicación Corporativa, públicos internos, menciona algunos instrumentos que se utilizan para la eficiente gestión de la comunicación interna en las empresas:

- **Manual de acogida (inducción)**

Dirigido especialmente a los empleados que se incorporan a la organización para crear un contexto inicial positivo.

- **Cartas de alta dirección**

Son comunicaciones personalizadas en ocasiones especiales.

- **Módulo de formación**

Son módulos enlatados que pueden editarse en soporte audiovisual, su objetivo es difundir la identidad y transmitir los valores de la cultura organizacional mientras se realizan seminarios y cursos de formación

técnica. Es un video en el que se resume la identidad de la organización, contiene elementos generales que son aptos para todo público (interno y externo).

- **Manual de procedimientos**

Este manual tiene como objetivos favorecer la operatividad funcional y el desempeño de la empresa, y evitar que los trabajadores realicen el trabajo como ellos quieran, ofreciendo pautas de procedimiento formales. Estos manuales deben incluir instrumentos de autoevaluación y un canal de respuesta para resolver dudas sobre el desempeño.

- **Periódico electrónico**

Debe ser de generación y distribución diaria por Intranet. Posee contenidos breves, información general, tópicos variados. No permite acceso a usuarios externos.

- **Video – revista de la organización**

Su objetivo es ofrecer información organizacional y va dirigida incluso a las familias del público interno. Puede ser cuatrimestral, con información interna relevante y de imagen atractiva; el video de 20 minutos de duración promedio y un atractivo lenguaje audiovisual.

- **Línea directa (intranet / línea telefónica)**

Es un canal para recibir retroalimentación (sugerencias y quejas). Es un servicio de recepción de la demanda de información que surja de cualquier persona de la organización; aporta a la cultura empresarial y fortalece el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.

- **Reuniones de integración**

Son herramientas de comunicación horizontal. Su objetivo primordial es profundizar el sentido de pertenencia a la organización.

- **Reuniones de trabajo**

Son una herramienta de comunicación ascendente y descendente. Su periodicidad es más constante, son dirigidas por ejecutivos del primer nivel. Su objetivo es generar transparencia y fomentar la reunión ascendente y descendente.

- **Reuniones de equipo**

Es una herramienta de comunicación horizontal. Son reuniones en relación con temas propios de grupos de mejora, colaboración interdepartamental, proyectos especiales, etc.

- **Cartelera**

Es un espacio para anuncios, información relacionada con la empresa. Se ubica en un lugar estratégico para que pueda ser observada por los públicos fácilmente; se coloca información acerca de aspectos generales de la empresa, novedades de los distintos departamentos o áreas, actividades sociales que se realizan en la empresa. Toda la información debe ser actual y verídica.

- **Buzón de sugerencias**

Es un método de comunicación ascendente y un medio para canalizar inquietudes, dudas o sugerencias del personal. Mediante este instrumento de comunicación interna, todo trabajador tiene la oportunidad de expresar su punto de vista sobre cualquier tema relacionado con la empresa.

- **Desayunos y almuerzos de trabajo**

Es una herramienta que favorece la comunicación entre el personal de una sola área o de distintos departamentos.

- **Actividades sociales, culturales y deportivas**

Son una estrategia que beneficia la relación del personal de la empresa, los motiva y genera sentido de pertenencia hacia la organización.

Como se puede comprobar, la empresa pública EP PETROECUADOR dispone de varios instrumentos o herramientas que puede implementar para lograr una mejor gestión de comunicación interna, que le permitirá tener una relación más cercana con su público interno al conocer sus opiniones y su forma de pensar, al interactuar constantemente con el personal de esta empresa, fortalecer relaciones interpersonales y de esta manera generar un adecuado clima laboral que favorezca la imagen interna.

3.2.8 Auditorías de Comunicación

La auditoría de comunicación se puede definir como “un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa (Putnam, Garrido y Costa, 2003: 72)”,⁷⁸ o “una investigación desarrollada dentro de la organización que utiliza diferentes parámetros y metodologías para la descripción, interpretación y conceptualización de una determinada realidad”.⁷⁹

Este método de diagnóstico tiene por objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre desde la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación.⁸⁰

⁷⁸ Cfr. Lozada, José. (2004): Op. Cit. p. 74.

⁷⁹ Cfr. Auditorías de Comunicación. Revista Latina de Comunicación Social. En línea. www.ull.es. Acceso: 2011 - 05 - 06.

⁸⁰ Lozada, José. (2004): Op. Cit. p. 74.

Para realizar a cabo una auditoría de comunicación es necesario seguir los pasos que menciona José Carlos Lozada en su obra “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, tales como: definir la metodología de investigación, realizar un análisis preliminar de la situación comunicacional actual de la empresa y plantear los objetivos financieros y los de comunicación, los cuales definirán “la diferenciación, recordación, cambio de hábitos de uso o de actitud hacia la imagen de la empresa, en el público objetivo”.⁸¹

De igual manera se debe realizar un análisis comunicacional, en esta sección se analiza los elementos e instrumentos de comunicación utilizados por la empresa que se va a investigar. En el caso de la Empresa Pública EP PETROECUADOR, el análisis comunicacional se basó en la búsqueda de problemas internos que pueden ser resueltos mediante la eficiente gestión la comunicación organizacional, mediante la revisión de la eficacia de la difusión de información y de los canales de comunicación implementados en esta empresa.

Las auditorías de comunicación son un sistema de validación de la función de comunicación interna, y su misión no es únicamente de control, sino que también asume una función de asesoramiento.

Son dos las funciones que cumple la auditoría:

- a. Controlar la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.
- b. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.⁸²

El análisis de comunicación interna que se realizó en EP PETROECUADOR detectó las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De este análisis se determinaron conclusiones útiles para la

⁸¹ Cfr. Ibídem. p. 98.

⁸² Auditorías de Comunicación. Revista Latina de Comunicación Social. En línea. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>. Acceso: 2011/05/06.

definición de estrategias y acciones que mejoren la gestión de la comunicación interna de esta Empresa Pública.

De este modo, se puede afirmar que las auditorías son el método adecuado para contrarrestar las diferencias entre lo que se desea obtener y lo que realmente se obtiene de las acciones comunicacionales realizadas por una organización.

3.2.9 Plan de Comunicación Interna

El plan de comunicación ayuda a detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, entre las distintas áreas de trabajo y entre los diferentes niveles de mando; para así poder desarrollar las estrategias adecuadas.

El plan establece una práctica efectiva de la comunicación interna, puede incluir un canal de comunicación o varios. Asimismo es una forma de crear un buen clima de trabajo y establecer una forma de actuar acorde con los requerimientos del proyecto empresarial y del plan de negocios.⁸³

Fabián Rubio, en el Folleto de Comunicación Corporativa, públicos internos, enumera las etapas que contiene el Plan de Comunicación interna y detalla los instrumentos necesarios para llevar a cabo cada una de las etapas:

1. Diagnóstico de la comunicación interna
2. Diseño del Plan
3. Ejecución del Plan

⁸³ Brandolini, A.; González, M. (2009): Op. Cit. p. 21.

- **Diagnóstico de la comunicación interna de la organización**

Es una determinación de la situación comunicacional actual de la empresa. Se lo considera como “una instancia previa a la implementación de alguna acción específica de comunicación”.⁸⁴

- **Diseño del Plan**

A partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se puede confeccionar un plan estratégico de comunicación, el cual “responda a esa realidad y mitigue las disfunciones detectadas”.⁸⁵

- **Ejecución del Plan**

Llevar a cabo el plan de comunicación interna.

Por último A. Brandolini y M. González en su libro “Comunicación Interna” señalan una etapa más que es fundamental para la ejecución del Plan de Comunicación Interna: su seguimiento, que se basa en el control que debe realizarse del funcionamiento del Plan de Comunicación Interna.

⁸⁴ Cfr. *Ibidem.* p. 20.

⁸⁵ Cfr. *Ibidem.* p. 20.

Cuadro 3.1 Plan de Comunicación Interna (PCI)

ETAPAS	TAREAS	INSTRUMENTOS
Diagnóstico de la Comunicación Interna	Evaluar la práctica de la Comunicación Interna	Indicadores de Comunicación Interna
		Inventario de recursos disponibles
	Identificar necesidades de la Comunicación Interna	Mapa de públicos
		Prioridades funcionales de la Comunicación interna
Diseño del Plan de Comunicación Interna	Definición de los objetivos del Plan de Comunicación Interna	Mapa de objetivos
		Áreas organizativas implicadas
	Gestión de Recursos	Humanos
		Materiales
	Económicos	
Ejecución del Plan de Comunicación Interna	Implementación	Difusión Interna
		Guía para la acción
	Control de Resultados	Problemas detectados
		Cumplimiento de objetivos
	Opinión pública interna	

Fuente: Folleto de Comunicación Corporativa y Públicos internos, Fabián Rubio M.B.A p. 19.

3.3 CULTURA CORPORATIVA

Para adentrarnos en el concepto de cultura corporativa, primeramente es necesario entender qué es cultura, la cual se la define como "todos los rasgos constitutivos, innatos o adquiridos de una persona o grupo de personas".⁸⁶

Edgar H. Schein define a la cultura corporativa como:

Un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas.⁸⁷

⁸⁶ Cfr. Vázquez, Miguel. (2008): Material de cátedra. Universidad de las Américas. Materia: Comunicación Social y Organizacional.

⁸⁷ Rubio, C. (2009): Op. Cit. p. 6.

Para Andrew Mayo,

La cultura es el resultado de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa: los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas de la organización, la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales, las redes internas existentes en la organización.⁸⁸

La cultura organizacional es una suma de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera de interactuar unos con otros dentro de la empresa. Los valores y normas empresariales desarrollan guías y expectativas que determinan un comportamiento apropiado de los trabajadores en situaciones particulares y la interacción de unos con otros dentro de la institución; de este modo, se puede considerar a la cultura organizacional como:

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

La cultura organizacional trabaja también como un factor de integración entre los empleados de una empresa, y se la puede considerar como un medio de socialización de los miembros ya que guía los comportamientos de las personas dentro de la organización.

Páramo D., Ramírez E. y Rodríguez A., en su obra “Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado”, esbozan varias definiciones de cultura organizacional:

- Son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que

⁸⁸ Ibídem. p. 6.

sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva (Rocher, 1968).

- Es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa (Deal, Denny, 1982).
- Es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas (Jelinek, Smircich, Hirsh, 1983: 331).
- Es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores (Allaire, Firsirotu, 1984).
- Es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa (Lemaitre, 1984).
- Es el conjunto de artefactos, creaciones, valores, ideología, creencias que tiene una empresa (Schein, 1985).
- Es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos (Barney, 1986).
- Es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significado y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización (Desphande y Webster, 1989).
- Definen a través de creencias, las maneras de administrarse internamente y de competir externamente (Gordon, 1991).

De la comparación y análisis de las definiciones mencionadas por diversos autores, se puede evidenciar que todos conciben la cultura como todo aquello

que identifica a una organización y la diferencia de otras, haciendo que sus miembros se sientan identificados con ella ya que comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, etc.; por ello se puede definir a la cultura organizacional como el conjunto de normas, hábitos y valores que practican todos los trabajadores de una empresa, y con ello crean una forma de pensar y comportarse colectivamente; en sí, la forma de ser y hacer de una empresa. Es necesario resaltar que en la mayoría de las definiciones sobre cultura organizacional se enfatiza la importancia de los valores corporativos, los cuales serían los responsables del comportamiento de los trabajadores de EP PETROECUADOR.

3.3.1 Perspectivas de la Cultura Corporativa

A lo largo del tiempo, la cultura corporativa ha sido estudiada desde diversos puntos de vista, los cuales se expresan a través de las siguientes perspectivas que se enumeran en el libro “Cultura Organizacional y Estilos de Dirección orientados al mercado” de D. Páramo, E. Ramírez y A. Rodríguez.:

- **Evolucionista**

Señala a la cultura organizacional como heredera de la idea de progreso, proveniente de la ilustración. Todo lo referente a organización lleva implícito una mentalidad de progreso, donde cualquier cambio dentro o fuera de la organización será permanente y constante a través del tiempo.

- **Difusionista**

Se enfoca en la multiplicidad cultural que existe en las organizaciones. Por ello es necesario crear un conjunto de elementos comunes como valores, principios y creencias que permitan configurar una identidad común en los miembros de la organización.

- **Funcionalista**

Considera a la cultura como el resultado de las necesidades del hombre, permitiendo satisfacerlas a través de roles y funciones en una organización. Considera a la cultura organizacional como “el resultado de las funciones y necesidades internas y externas de la organización, producto de las influencias del entorno en el cual se desenvuelve el individuo”.⁸⁹

- **Estructuralista**

Para el estructuralismo, la cultura es un sistema de comunicaciones lingüísticas y de signos que permiten relacionar a las personas o grupos de personas dentro de la organización.

- **Marxista**

Concibe la cultura organizacional como la respuesta a las fuerzas productivas, a las relaciones sociales y los modos de producción.

- **Psicoanalista**

Basada en los estudios de Freud (1917), quien “indica que la cultura es un producto de la domesticación, de la dimensión pulsional del hombre, donde su propósito es promover el tránsito de lo salvaje a lo humano”.⁹⁰ En este caso, la cultura organizacional es donde es posible recrear lo que vive la persona en cuanto a lo emocional, en el mundo social.

⁸⁹ Cfr. Páramo, Ramírez; Rodríguez, A. (2009): Cultura Organizacional y Estilos de Dirección Orientadas al Mercado. Cultura Organizacional. Ecoe Ediciones. Bogotá. p. 10.

⁹⁰ Cfr. Ibídem. p. 11.

- **Interpretativa**

Considera que una organización puede crear y mantener un sistema propio de símbolos y significados compartidos por todos los miembros de la organización.

- **Cognoscitiva o Etnográfica**

“La cultura consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad (Allaire y Firsirotu, 1992)”.⁹¹ Es decir, se basa en que la cultura es el producto del aprendizaje humano.

- **Cultura Corporativa**

Señala que la cultura es un proceso sistemático que se adapta a su entorno y mantiene un proceso de constante intercambio con él. La cultura corporativa nace y se refuerza mediante la interacción en grupo, sus principales funciones son las de integrar y motivar.

- **Humanista Radical**

Reconoce la importancia de las interacciones de la empresa con el entorno, por ello las empresas deben asegurarse de su compatibilidad de sus acciones con la cultura nacional y/o regional.

3.3.2 Componentes de la Cultura Corporativa

A continuación se detallan algunos componentes de la cultura corporativa para comprenderla e interpretarla mejor (según Páramo D., Ramírez E. y Rodríguez

⁹¹ Cfr. *Ibíd.* p. 11.

A., en su obra “Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado”):

- **Mitos**

Son historias a manera de metáforas creadas por los fundadores de la empresa que narran los hechos sucedidos a lo largo de la existencia de la misma.

- **Creencias y Tradiciones**

Son todas las maneras en como los empleados resuelven algunos problemas que se presentan en la organización. Es la forma de hacer las cosas en la empresa.

- **Símbolos**

Son señales que otorgan sentido y significado a distintas acciones de los trabajadores (premios, castigos, cuadros, objetos, etc.).

- **Ritos**

Son actividades sociales que se realizan periódicamente dentro de la empresa (ceremonias al ingresar un nuevo empleado, celebración de cumpleaños, almuerzos de trabajo, etc.).

- **Héroes**

Son personas que han dejado huellas en la empresa gracias a su comportamiento modelo, a quienes muchos trabajadores trata de imitar.

- **Tejido Cultural**

Se refiere a jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones entre los miembros de la organización para reforzar valores institucionales, obtener información, socializar, etc.

3.3.3 Dimensiones de la Cultura Corporativa

De acuerdo con Ronnier Lessem, los aspectos clave de una cultura corporativa son su historia, comunidad y carácter.

La dimensión histórica se refiere al pasado de esa cultura, que le proporciona su fundamento cultural y la forma de vida en la organización que la ha hecho llegar hasta donde está.

La dimensión social se refiere a la entidad funcional integrada que constituye la corporación en el presente.

El carácter corporativo es el modelo íntegro de valoración y orientación futura que define la forma en que la corporación es dinámica, y que especifica la configuración particular y los valores y objetivos que definen su avance hacia el futuro.⁹²

Comenzando por la historia de EP PETROECUADOR, esta empresa pública se fundó en un momento concreto, con unos objetivos particulares que constan en sus estatutos, y fueron sus fundadores originales los que determinaron su dirección.

Con respecto a la dimensión social, EP PETROECUADOR, como comunidad poseedora de una cultura, se ve siempre implicada en la reflexión acerca de los valores y objetivos corporativos, en cómo estos son llevados a la práctica para alcanzar las metas de la empresa; pero de igual manera se debe tomar en cuenta la evaluación de estas prácticas para poder mejorarlas y lograr mejores resultados.

⁹² Lessem, Ronnie. (1992): Gestión de la cultura corporativa. La vía racional. Ediciones Díaz de Santos S.A. p. 58.

La tercera dimensión cultural es el carácter empresarial, “según Philip Selznick, las organizaciones se convierten en instituciones cuando se infunden de valores”,⁹³ esto quiere decir que mediante la trasmisión de valores la empresa crea su propia identidad, esto es lo que la hace distinta de las demás. En el caso de EP PETROECUADOR es necesario llevar a cabo una institucionalización de valores, para poder unificar los diversos puntos de vista que tienen los trabajadores, unificar los hábitos, los comportamientos y las creencias; únicamente así podremos otorgarle a esta Empresa Pública un carácter integrado que supere el autoritarismo que está viviendo en estos momentos.

3.3.4 Clima Laboral

La inserción de dos culturas en EP PETROECUADOR originó desconcierto por parte de los públicos internos y esto afectó profundamente al clima laboral y tuvo como consecuencia una reestructuración en la empresa, proceso que no fue correctamente informado y causó la propagación de rumores que desmotivaron al personal.

El clima laboral es el ambiente en el que los públicos internos desempeñan sus actividades diarias de trabajo, es la opinión personal que los trabajadores y los directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el colaborador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe y compañeros de trabajo.

Un clima laboral estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos y autoridades de EP PETROECUADOR deben percatarse de que el entorno forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. El clima laboral de esta Empresa Pública reaccionó de una manera inadecuada frente a diversos factores relacionados con el trabajo

⁹³ Cfr. *Ibidem.* p. 60.

diario: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con los compañeros, la rigidez o flexibilidad, las opciones de otros, los grupos de trabajo, etc.

La relación entre los grupos de esta empresa, en base a la formación de equipos, los rumores y las respuestas, conforma el clima laboral.

El clima laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de EP PETROECUADOR y su productividad, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran esta organización.

En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de esta organización. Ello incluye el sentimiento que el trabajador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, sentido de pertenencia, espacio físico, uniforme, estatus, seguridad, horarios. Integración, beneficios, capacitación, la remuneración, entre otras.

3.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO FACTOR DE COHESIÓN CULTURAL EN EP PETROECUADOR

Como señala Marisa del Pozo, en su libro Cultura Empresarial y Comunicación Interna, el primer objetivo de la comunicación interna es "fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte".⁹⁴ Esto se consigue tomando siempre en cuenta al público interno de la empresa al mantenerlo informado y estableciendo una comunicación constante con él.

Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa".⁹⁵ Esto se puede lograr a partir de la transmisión de mensajes claves a los trabajadores de la empresa; y estos mensajes deben definir el modo de actuar y comportarse dentro de ella. De este modo, la comunicación interna se convierte en una estrategia que motiva al

⁹⁴ Cfr. Del Pozo Lite, Marisa. (1997): Cultura Empresarial y Comunicación interna. Comunicación interna como herramienta estratégica. Editorial fragua. Madrid. p. 122.

⁹⁵ Brandolini, A.; González, M. (2009): Op. Cit. p. 27.

público interno, ya que lo mantiene informado acerca de todos los acontecimientos de la empresa; “esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos.”⁹⁶

Esto quiere decir que mediante la eficiente gestión de la comunicación interna se puede fortalecer la cultura organizacional de la empresa; es importante que en EP PETROECUADOR se realice un esfuerzo en esta área y se incorporen nuevas técnicas de comunicación interna, para mantener siempre informado a los trabajadores de la empresa acerca de todos los acontecimientos que dentro de ella se dan, y así lograr una motivación constante en el público interno.

“La empresa (...) es generadora de su propia cultura. Esto quiere decir que es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros componentes sociales”;⁹⁷ si se considera a la empresa EP PETROEUCUADOR como un espacio de interacción entre personas, es ésta la que tiene el poder de crear una cultura definida y fuerte; y en base a la gestión comunicacional difundirla hacia todas las personas que forman parte de la organización para unificar comportamientos y actitudes, formas de pensar y actuar.

“La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social”.⁹⁸ Con esta aclaración se puede afirmar que si los trabajadores de EP PETROECUADOR se encuentran informados acerca de lo que sucede en la empresa, si tienen en claro su misión, su visión, los valores corporativos y las políticas de la empresa, resulta fácil conseguir una integración total, que facilite alcanzar las metas de la organización; todo esto en base a una cultura corporativa fuerte.

Es indispensable que los trabajadores de la empresa EP PETROECUADOR estén al tanto de lo que ocurre en esta empresa, ya que:

⁹⁶ Ibídem. p. 28.

⁹⁷ Cfr. Ibídem. p. 27.

⁹⁸ Cfr. Ibídem. p. 28.

Esto es un factor determinante en la forma de construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización. No debe olvidarse que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte.⁹⁹

“La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa”,¹⁰⁰ y que de este modo el personal de esta Empresa Pública se sienta identificado con la organización y pueda trabajar conjuntamente para lograr los objetivos corporativos e incluso mejorar la productividad y aportar más al desarrollo de la economía ecuatoriana.

Pero para producir un verdadero impacto en la cultura organizacional de esta empresa no basta con poner en práctica ciertas estrategias comunicacionales; es necesario basarse en una política de comunicación abierta y permanente, que le permita mejorar la gestión comunicacional de la empresa, fortalecer la cultura corporativa, mejorar la imagen interna y el clima laboral.

EP PETROECUADOR es una empresa que necesita urgentemente de una buena gestión comunicacional, para mejorar la relación del personal entre los distintos niveles de mando.

Sin embargo, este trabajo de investigación, también revela que las únicas acciones que se dieron para comunicar al público interno acerca del cambio de administración y estructura que se dieron en esta empresa fueron escasas reuniones con algunos trabajadores de la ciudad de Quito. Por ello es indispensable que la Gerencia General de EP PETROECUADOR brinde un mayor apoyo a la comunicación interna, para que así se pueda generar en la empresa un ambiente de trabajo estable y libre de rumores e incertidumbre, respaldando siempre el derecho que tiene el público interno de toda empresa de ser informado de una manera directa y permanente.

⁹⁹ *Ibidem.*

¹⁰⁰ *Cfr. Ibidem.*

De acuerdo con la entrevista realizada a la coordinadora del departamento de Imagen Empresarial, Ercilia Torres, no existió un plan de comunicación que responda a las necesidades de información del público interno de EP PETROECUADOR, y aún no existe un plan que resuelva los problemas internos que dejó el cambio empresarial, ya que se ha insistido en trabajar en un plan “pero existe mucha inestabilidad en la directiva y funciones”.¹⁰¹

3.5 IMAGEN CORPORATIVA INTERNA

La cultura organizacional es el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen (el modo de ser y hacer de una organización); “estas manifestaciones proyectan una imagen interna o auto imagen de la organización (imagen que los trabajadores tienen sobre sí mismos, no como personas sino como organización)”.¹⁰²

La imagen corporativa es “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tienen sus colaboradores, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás”.¹⁰³ De tal manera, la imagen corporativa de EP PETROECUADOR es la opinión que tienen los públicos acerca de la misma; es lo que piensan sobre su conducta, sus productos, su actividad empresarial, y representaría de igual manera las características específicas con las cuales las personas la identifican, diferencian y valoran.

Joan Costa define a la imagen de la empresa como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.¹⁰⁴ Ciertamente, la imagen corporativa de EP PETROECUADOR

¹⁰¹ Cfr. Entrevista. Ercilia Torres. Coordinadora del departamento de imagen empresarial. 14 de enero del 2011.

¹⁰² Cfr. Rubio, C. (2009): Op. Cit. p. 13.

¹⁰³ Cfr. Lozada, José. (2004): Op. Cit. p. 62.

¹⁰⁴ Cfr. Costa, Joan. (2009): Imagen Corporativa en el siglo XXI. La empresa y su imagen, hoy. Segunda edición. La crujía. Buenos Aires. p. 53.

está en la memoria de cada individuo y en el imaginario de la sociedad; es la imagen que está en la cabeza de los públicos y esta empresa puede gestionarla únicamente por medio del significado que tiene en la gente sus acciones y su comunicación.

La representación mental se forma directamente en los públicos internos de EP PETROECUADOR como el resultado de la información que han recibido acerca esta organización. De esta manera, la imagen corporativa interna actúa como herramienta para atraer, retener y motivar a los mejores profesionales, porque con una buena imagen interna los trabajadores ven a la empresa como un buen lugar para trabajar y crecer profesionalmente.

La imagen interna se apoya en tres procesos:

La gestión de las relaciones con los empleados; la gestión del talento de los empleados, incluyendo la retribución, selección, desarrollo o liderazgo; y la gestión de las inversiones en recursos humanos, es decir, conseguir la creación de valor esperada.¹⁰⁵

Así pues, tener una buena imagen interna es una inversión en el proceso de las relaciones con los empleados, que en el caso de EP PETROECUADOR, requiere una participación activa del personal del área de Recursos Humanos, de Imagen Empresarial y de Comunicación ya que la imagen es una herramienta interna que beneficia en conjunto a esta organización.

Una buena imagen interna es la razón por la que los trabajadores admiran a la empresa y la convierten en un lugar ideal para trabajar. El factor determinante de la reputación interna es la relación de un empleado con sus mandos inmediatos. Las variables relacionadas con la empatía con la empresa son las que mayor potencialidad tienen a la hora de implantar un sistema de gestión de imagen. La imagen interna “estriba en el reconocimiento por parte de los

¹⁰⁵ Francisco Gaforio. Consultor de Hewitt España.

empleados de un comportamiento corporativo meritorio con ellos y con el resto de los grupos con los que se relaciona una empresa”.¹⁰⁶

3.5.1 Importancia de la Imagen Corporativa

De acuerdo con José Carlos Lozada, en su obra “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental en la actualidad, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma”.¹⁰⁷ Y enumera varios beneficios que brindará la existencia de una buena imagen corporativa en la mente de los públicos de la Empresa Pública EP PETROECUADOR:

- **Ocupar un espacio en la mente de los públicos**

Mediante la imagen corporativa esta empresa tiene un espacio en la mente de los públicos, esto quiere decir que EP PETROECUADOR existe para ellos y por eso la elijen al momento de tomar una decisión.

- **Facilitar la diferenciación de la compañía de las organizaciones competidoras**

Además del hecho de ganar un espacio en la mente del público de la empresa, la imagen corporativa le da un valor diferencial con respecto a las demás organizaciones, mediante una identidad propia, lo cual crea valor en los públicos al añadir beneficios en la toma de decisiones. “Así, la organización, por medio de su imagen corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos”.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Cfr. Villafañe, Justo. (2006): Quiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna. Pearson Prentice Hall.

¹⁰⁷ Cfr. Lozada, José. (2004): Op. Cit. p. 63.

¹⁰⁸ Cfr. Ibídem. p. 63.

- **Atraer mejores inversores**

Una buena imagen corporativa de esta Empresa Pública elevará la perspectiva de beneficios en comparación con otras empresas, lo cual facilitará que los inversionistas se interesen en esta organización.

- **Conseguir mejores trabajadores**

Si esta empresa que consigue una buena imagen corporativa, se convertirá en un lugar en la que muchas personas deseen trabajar; y de igual manera esta organización tendrá la capacidad de retener los mejores trabajadores dentro de ella.

3.5.2 Condiciones de la Imagen Corporativa

Joan Costa, en su libro “Imagen Corporativa en el siglo XXI”, enumera varias condiciones que deberá cumplir la imagen corporativa de EP PETROECUADOR:

- La imagen Corporativa es lo que diferencia globalmente a una empresa de las demás.
- Es lo único que agrega valor a las acciones que realiza la empresa.
- Permanece a través del tiempo en la memoria de los públicos.
- Las funciones de la imagen corporativa son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

3.5.3 Las quince funciones de la Imagen Corporativa

La construcción de una buena imagen corporativa debe ser tomada como una necesidad estratégica de EP PETROECUADOR; y para tomarla como tal, es conveniente enumerar las funciones específicas de la imagen en el éxito de los negocios que Joan Costa define en su libro “Imagen Corporativa en el siglo XXI”:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa

La identidad de esta Empresa Pública es su ADN, y es por ello que es única e irreplicable; debido al potencial y las características que le dieron los fundadores. Todo el potencial de esta organización debe concretarse para determinar la personalidad (identidad) de esta. Y la imagen corporativa es la encargada de resaltar los rasgos positivos, los puntos fuertes de esta empresa para que se diferencie de las demás.

2. Definir el sentido de la cultura organizacional

Sin la ayuda de la imagen corporativa la cultura organizacional fuera una cuestión organizativa y no una cuestión estratégica para crear valor, cohesionando y motivando a los trabajadores hacia metas comunes y los intereses de esta organización.

3. Construir la personalidad y el estilo corporativos

La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiesta cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Costa, Joan. (2009): Op. Cit. p. 63.

La personalidad de la Empresa Pública EP PETROECUADOR es la encargada de crear una identidad corporativa, la cual crea valor en sus públicos; y es un elemento fundamental en la creación de la imagen corporativa.

4. Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo

El orgulloso sentido de pertenencia hacia una empresa es uno de los reflejos de su imagen corporativa. La identidad y la cultura organizacional crean la personalidad de la empresa y es ésta la que funda el liderazgo dentro de la organización.

5. Atraer a los mejores especialistas

EP PETROECUADOR, al proyectar una buena imagen y valores distintivos, generará confiabilidad en las personas, la empresa se volverá atractiva para captar la atención de un nuevo y competente trabajador.

6. Motivar al mercado de capitales

Si esta Empresa Pública logra tener una buena imagen corporativa, atraerá inversiones, ya que el inversionista toma su decisión por el rendimiento económico de la empresa y como por la confiabilidad, prestigio y la seguridad que esta inspira en la sociedad. “Incluso una promesa lucrativa se hace dudosa si la imagen de la empresa es ambigua, poco fiable o poco estimulante”.¹¹⁰

7. Evitar situaciones críticas

Conseguir una imagen eficaz de esta empresa implica basarse en una cultura organizacional fuerte (cultura de acción inteligente y comunicación).

¹¹⁰ Cfr. *Ibidem.* p. 65.

Ya que esto establecerá en la empresa una guía de conducta, incluso en emergencias; lo que constituirá para la organización un arma contra cualquier eventualidad que la amenace de algún modo, ya que “las situaciones contingentes se enfrentan desde una cultura de comunicación y desde una actitud que sabe cómo actuar y comunicar”.¹¹¹

8. Impulsar nuevos productos y servicios

Los valores creados por una buena imagen corporativa, predisponen las decisiones futuras, sean de compra o de la utilización de los servicios que ofrece una empresa determinada. Ciertamente se puede decir que satisfacciones pasadas anticipan satisfacciones futuras, lo cual predispone a los clientes a decidir por un mismo producto o un mismo fabricante. “La imagen se pone al servicio de la innovación, y da a lo nuevo la garantía de sus éxitos anteriores”.¹¹²

9. Relanzar la empresa

Relanzar la imagen de esta empresa será función de la comunicación corporativa, para lo cual se deberá actualizar y posesionar la imagen nuevamente.

10. Generar una opinión pública favorable

La Conducta Ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc. generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.¹¹³

Todas estas acciones que Joan Costa menciona en su libro forman una buena imagen corporativa en los públicos de una empresa, lo cual genera una opinión pública favorable.

¹¹¹ Cfr. *Ibidem*.

¹¹² Cfr. *Ibidem*. p. 66.

¹¹³ *Ibidem*.

11. Reducir los mensajes involuntarios

Al incluir a la imagen corporativa en los planes de comunicación de esta Empresa Pública, se reducirá la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios que atentan contra la imagen de esta organización.

12. Optimizar las inversiones en comunicación

“Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan (...).”¹¹⁴ Ya que esto ayuda a que la empresa se instale mejor, más rápido y firmemente en la memoria colectiva; y esto contribuye a que la imagen de la empresa se disperse cada vez más en los medios de comunicación.

13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión

La imagen contribuirá a que esta empresa tenga una buena reputación y prestigio, mediante el reconocimiento social y la satisfacción de sus clientes; la imagen contribuirá a su desarrollo y crecimiento.

14. Atraer a los clientes y fidelizarlos

“El número de clientes atraídos por la imagen de las empresas es muy superior al que se consigue por medio de la gestión comercial, promocional y publicitaria”.¹¹⁵ Una empresa que tiene una imagen basada en la confianza y la seguridad atrae nuevos clientes y su fidelización; tomando en cuenta la cuestión de la satisfacción, la opinión pública, el reconocimiento y el prestigio de la empresa.

¹¹⁴ Cfr. *Ibidem.* p. 67.

¹¹⁵ Cfr. *Ibidem.* p. 69.

15. Inventar el futuro

El futuro de esta Empresa Pública está sumamente ligado a su imagen corporativa. Si la empresa ha tenido una trayectoria basada en la calidad de su producto o servicio, satisfacción de sus clientes, una opinión pública favorable; esto puede garantizar el éxito de una nueva actividad o proyecto.

Estas son algunas de las razones por las que EP PETROECUADOR debe invertir recursos para llevar a cabo una eficiente gestión de la imagen corporativa.

3.5.4 Inputs

Los *inputs* son mensajes enviados con la intención de persuadir en función de la imagen de una empresa; y según Fabián Rubio, en el Folleto de Comunicación Corporativa, se los pueden dividir en tres grupos:

- **El comportamiento organizacional**

“Comprende las actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos”.¹¹⁶ Se refiere a cómo realiza las cosas esta Empresa Pública y cómo genera el servicio. Estas respuestas proyectan su imagen funcional; la cual se la crean los clientes y consumidores respecto a la experiencia que han tenido con la organización.

- **La cultura organizacional**

“Es el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen (el modo de ser y hacer de una organización)”.¹¹⁷ La cultura organizacional es la forma de pensar y actuar colectivamente de los

¹¹⁶ Cfr. Rubio, C. (2009): Op. Cit. p. 13.

¹¹⁷ Cfr. *Ibidem*. p. 13.

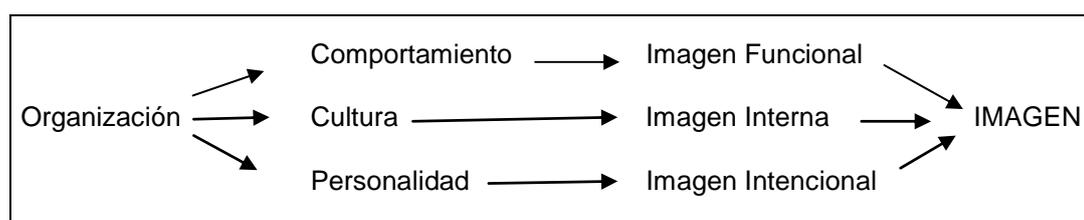
miembros de una empresa. Estas manifestaciones proyectan una imagen interna o auto imagen en los públicos internos de EP PETROECUADOR; que es la imagen que los trabajadores de esta organización tienen de sí mismos, no como personas, sino como empresa.

- **La personalidad organizacional**

“Es el conjunto de manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente de su identidad visual y de su comunicación”.¹¹⁸ Se refiere a la parte formal de la empresa EP PETROECUADOR que ésta desea transmitir. Es la imagen que la empresa quiere proyectar; es cómo desea ser percibida por sus públicos.

La importancia de mejorar la cultura corporativa de la Empresa Pública EP PETROECUADOR no solo radica en fortalecer las relaciones interpersonales de esta institución, sino también en favorecer a la imagen interna, para que los empleados fortifiquen su sentido de pertenencia y conviertan a esta empresa en su lugar ideal de trabajo.

Gráfico 3.1 Inputs



Fuente: Folleto de Comunicación Corporativa y Públicos internos, Fabián Rubio M.B.A.

3.5.5 Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa

Según Justo Villafañe, este modelo consta de tres etapas sucesivas:

¹¹⁸ Cfr. *Ibidem*.

1. Definición de la estrategia de imagen

En esta etapa será necesario determinar la imagen actual y la imagen intencional de la empresa EP PETROECUADOR. De este análisis nacerán las estrategias que la organización deberá adoptar para superar las diferencias encontradas entre estos dos tipos de imagen.

2. Configuración de la personalidad corporativa

Se deberán establecer normas que unifiquen y regulen el uso de la identidad visual, la cultura organizacional y la comunicación corporativa, con el fin de lograr una personalidad pública reconocible y diferenciadora.

3. Gestión de la imagen a través de la comunicación

La comunicación corporativa permitirá actuaciones inmediatas, y si las estrategias para alcanzar una determinada meta son correctas, los resultados en términos de imagen serán satisfactorios.

Cuadro 3.2 Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa

ETAPAS	OBJETIVOS	PROGRAMAS
Definición de la estrategia de la imagen	Analizar la imagen actual y la intencional	Auditoría de Imagen
		Observatorio
		Permanente de la Imagen
		Organizacional
Configuración de la Personalidad Organizacional	Adaptar la personalidad organizacional a la imagen intencional	Programa de Identidad Visual
		Manual de Gestión de la Com.
		Programa de cambio Cultural
Gestión de la Comunicación	Controlar la imagen a través de la Comunicación	Programas de Comunicación
		Organizacional e interna

Fuente: Folleto de Comunicación Corporativa y Públicos internos, Fabián Rubio M.B.A.

3.6 EP PETROECUADOR Y SU IMAGEN, HOY

La imagen interna de la empresa “es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa (...)”.¹¹⁹ A través de este enunciado, se puede determinar que es ésta la razón por la que la imagen interna de la Empresa Pública EP PETROECUADOR se ha visto deteriorada, ya que de acuerdo con la información recolectada, las últimas experiencias laborales que han tenido los trabajadores de esta organización no han sido positivas; tomando en cuenta el proceso de reestructuración, los despidos que hubieron por esta causa, y la falta de información acerca de los cambios empresariales que sufrió la empresa, lo que generó un clima laboral devastador en EP PETROECUADOR y la propagación de rumores que únicamente empeoraban la situación de la empresa, aumentado el nerviosismo y la desmotivación del personal.

La presente investigación también determina que lo que ocurre en la realidad de EP PETROECUADOR, es que los diversos mensajes que la empresa emite continuamente a su público interno no surgen de una única fuente, ni se rigen por unas políticas de comunicación; generando dispersión, incongruencia y desorden, lo que incide en una imagen interna negativa. Este problema podrá ir aumentando si no se establece un modelo de gestión integral de comunicación, mediante políticas formales que la empresa incluya en un Plan de Comunicación.

Mediante estas políticas internas de comunicación, se pretende implementar actividades estratégicas que asocien acontecimientos positivos para mejorar la imagen que los públicos internos tienen de EP PETROECUADOR; por ello la propuesta del plan de comunicación interna de este trabajo de investigación pretende fijar políticas de comunicación abierta y permanente, a fin de lograr un alto grado de confianza en los colaboradores internos y trabajar en beneficio de la imagen interna de esta Empresa Pública.

¹¹⁹ Costa, Joan. (2009): Op. Cit. p. 55.

CAPÍTULO IV

4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos de la investigación de este trabajo de tesis se utilizaron las técnicas de observación, documentación y diálogo.

Observación. La parte de observación fue de gran utilidad para conocer a fondo la situación actual de la empresa EP PETROECUADOR y permitió tener un estudio vivencial del tema que ayudó a llegar a distintas conclusiones; ésta técnica de investigación se la empleó dentro de las oficinas de EP PETROECUADOR de la ciudad de Quito; en donde se desarrolló un análisis del comportamiento del público interno, interpretando las distintas actitudes y reacciones en cuanto a sus relaciones laborales.

Documentación. Se realizó una recopilación de datos para llevar a cabo esta investigación; búsquedas bibliográficas en libros acordes a los diversos temas que se trataron, en páginas Web, en material de cátedra dictada por distintos profesores de la Universidad de Las Américas, en documentos proporcionados por el departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR y el Instituto de Estudios del Petróleo (IEP); que permitieron conocer de mejor manera la situación actual de esta empresa.

Diálogo. Esta herramienta de investigación se utilizó para obtener mayor información que sirvió de apoyo documental; se la aplicó en algunos de los trabajadores de la empresa pública EP PETROECUADOR y a expertos en temas de Comunicación Corporativa. En esta técnica de investigación se interpretaron las distintas reacciones que se producían en el público interno al hablarles del tema planteado.

4.2 ENFOQUE

En esta investigación se aplicó el enfoque MIXTO, que combina el enfoque cuantitativo y cualitativo; con el objetivo de obtener un soporte real en la investigación, mediante encuestas de preguntas cerradas que se realizaron a una muestra aleatoria de una población.

En el enfoque cuantitativo se realizaron encuestas de preguntas cerradas que permitieron obtener datos reales en esta investigación; dichas encuestas se realizaron en las oficinas de EP PETROECUADOR.

En el enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a personas expertas en temas de comunicación y a funcionarios de la empresa pública EP PETROECUADOR, dando paso a la opinión de los trabajadores de dicha empresa, con el objetivo de reconstruir la realidad tal y como la observan los actores (funcionarios públicos-trabajadores) de este sistema social (EP PETROECUADOR).

Se analizaron los datos obtenidos y se llegó a diversas conclusiones para realizar la propuesta de un plan de Comunicación Interna que mejore la Cultura Organizacional de la empresa.

4.3 ALCANCE

El alcance de esta investigación es exploratorio – descriptivo. El alcance exploratorio es el que permitió contextualizar con las variables investigadas, familiarizarlas entre sí y ver su comportamiento en su ambiente natural. Por otro lado, el alcance descriptivo es el que permitió describir el comportamiento de las variables al hacerlas relación (cultura militar – cultura civil), con el objetivo de sacar conclusiones y ciertas recomendaciones.

4.4 ESTIMACIÓN DE PARÁMETROS

La investigación se realizó dentro de las instalaciones de las oficinas de EP PETROECUADOR, en la ciudad de Quito, respecto a cada Gerencia de la empresa, situadas en la 6 de Diciembre y Alpallana (esquina s/n); y en la Av. Los Shyris N34-382, Av. Portugal, Ed. La Tribuna y en el Aeropuerto Mariscal Sucre.

Gráfico N° 4.1 Oficinas de Petroecuador



Fuente: Google Earth

Una parte de la investigación se realizó por medio de encuestas de preguntas cerradas a los funcionarios públicos de dicha empresa.

Dentro de la investigación se realizaron también entrevistas a personas expertas en el tema y a distintos funcionarios públicos de la empresa EP PETROECUADOR.

4.5 POBLACIÓN

La población se la define como el grupo de personas de donde se va a sacar la información para llevar a cabo esta investigación.

La población de este trabajo de investigación son todos los funcionarios públicos de EP PETROECUADOR de la ciudad de Quito; son 1327 personas que trabajan en cuatro Gerencias Administrativas distintas, brindando sus servicios a esta empresa y se ven afectadas por la disposición del Economista Rafael Correa de incorporar a la administración a miembros de la Armada Nacional. La Empresa y cada una de sus Gerencias Administrativas constan con 7 departamentos o áreas funcionales de trabajo.

EP PETROECUADOR:

Cuadro 4.1 Población

Empresa	EP PETROECUADOR	TRABAJADORES EN QUITO
Petroecuador	Gerencia General	689
Petroproducción	Exploración y Producción	304
Petroindustrial	Refinación	106
Petrocomercial	Comercialización	228
TOTAL		1327

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ingrid Poveda Moreira.

La fuente de donde se adquirieron estos datos es el departamento de TIC`S en Petrocomercial (Gerencia de Comercialización).

4.6 MUESTRA

La muestra es un subconjunto de la población, se la realiza de manera aleatoria para que todos los miembros de la población tengan la misma oportunidad de ser escogidos.

Para obtener la muestra de una población homogénea se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Siendo n la muestra, N el número de la población y E el margen de error (4%). Calculando la muestra, el desarrollo de la fórmula es el siguiente:

$$n = \frac{1327}{0.0016 (1326) + 1}$$

$$n = \frac{1327}{3.1216}$$

$$n = 425.10$$

La muestra contó con 425 personas, quienes ayudaron a obtener la información necesaria para realizar esta investigación y apoyarla con datos reales.

4.7 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Diagnóstico de imagen interna para determinar los efectos causados por el ingreso de miembros de la Armada Nacional en la administración EP PETROECUADOR y propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de la empresa.

- Empresa pública EP PETROECUADOR y sus gerencias.
- Ingreso de miembros de la Armada Nacional en puestos administrativos y operativos.
- Proceso de reestructura de la empresa.
- Gestión de la comunicación interna de EP PETROECUADOR frente a los cambios suscitados en la empresa.
- Choque de culturas corporativas (civiles y militares) en la misma empresa.
- Clima laboral.
- Imagen interna.

4.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación que se utilizaron fueron de diálogo, con el que se pudo realizar entrevistas a los profesionales de esta empresa y además a expertos en el tema de comunicación corporativa; de igual manera se realizaron encuestas a varios funcionarios públicos de esta institución para determinar las distintas opiniones acerca del tema, las cuales ayudaron a sustentar la investigación con cifras reales.

4.8.1 Entrevistas

Este instrumento de investigación ayudó a obtener información verídica acerca los acontecimientos que se dieron en la empresa en los momentos de cambio a partir del ingreso de miembros de la Armada Nacional a cargos administrativos.

Las entrevistas se realizaron por medio del método cualitativo, mediante la previa elaboración de preguntas abiertas, que dieron paso a la opinión del entrevistado.

Los entrevistados fueron funcionarios públicos de la empresa pública EP PETROECUADOR, quienes manifestaron su opinión acerca del ingreso de miembros de la Armada Nacional a esta empresa y de los varios cambios que tuvo que soportar la empresa.

Entrevistados

- **Ingeniera Leonela García**

Ex Jefe del Departamento de Recursos Humanos de Petroecuador.

Fue despedida durante el tiempo que estuvo en proceso de reestructura la empresa.

- **Licenciada Ercilia Torres**

Coordinadora del departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR.

- **Máster Miguel Vásquez**

Experto en el tema de Comunicación Corporativa y Jefe de Relaciones Institucionales de EP PETROECUADOR.

- **Capitán de Navío Javier Rea**

Coordinador de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR.

Anexo 5. Entrevistas.

4.8.2 Encuestas

Las encuestas fueron realizadas de acuerdo con el método cuantitativo, por medio de la elaboración de preguntas cerradas, esto ayudó a que en la tabulación se obtuvieran resultados exactos; y de igual manera de acuerdo con el método cualitativo, que ayudó a conocer la opinión de los trabajadores acerca de los cambios ocurridos en la empresa y así se obtuvieron valiosas recomendaciones.

Las encuestas se realizaron en las oficinas de la empresa EP PETROECUADOR en la ciudad de Quito con el propósito de determinar la opinión de los trabajadores de esta empresa acerca del cambio empresarial que existió en esta institución pública por el ingreso de miembros de la Armada Nacional.

Los encuestados dieron su opinión acerca del tema de investigación; sin embargo en la mayoría de los públicos internos se notó una actitud de recelo y temor al momento de realizarles la encuesta, pero de igual manera brindaron su apoyo para esta investigación.

Formato de las Encuestas: Ver Anexo 6.

4.9 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Para la **Ing. Leonela García**, ex jefe del área de recursos humanos de la empresa Petroecuador, el ingreso de miembros de la Armada Nacional favoreció de cierto modo a la productividad de la empresa ya que se espera a largo plazo lograr mayor efectividad en el trabajo. Pero por otro lado menciona que a causa de la nueva administración en EP PETROECUADOR se evidenció un clima laboral de nerviosismo e inestabilidad, alegando que esto se da por las declaraciones que hubieron acerca de la disminución de personal que se dio por el proceso de reestructura.

La Ing. García señala de igual modo que el choque que hubo por la inserción de dos culturas corporativas se dio porque Petroecuador tenía una cultura conformista en cuanto al trabajo y la nueva administración llegó a implementar una cultura de mayor disciplina y orden.

Estas declaraciones concuerdan con las de la **Lic. Ercilia Torres**, Coordinadora del área de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR, quien también hace referencia al clima laboral que se vivió en la empresa en el momento del cambio, definiéndolo como “fatal”, argumentando que existió mucha incertidumbre, rumores e inestabilidad y esto se vio reflejado en la desmotivación de todo el personal.

La Lic. Torres comenta también las falencias comunicacionales que se dieron en los momentos de cambios de la empresa; señalando que la tarea de informar al público interno acerca de lo que estaba ocurriendo en la organización no se llegó a completar y esto se reflejó en el mal clima laboral que se vivía en la empresa.

Para el **PhD. Miguel Vásquez**, experto en comunicación corporativa y Jefe de Relaciones Institucionales de EP PETROECUADOR, es verdaderamente importante tener un buen clima laboral en la empresa ya que éste es un factor

clave para mejorar la productividad, porque ayuda a crear identidad y lealtad en el trabajador, satisfaciendo siempre sus necesidades.

Es importante superar los problemas comunicacionales y construir una sólida cultura corporativa en esta empresa para mejorar el clima laboral y ofrecerles a los empleados un buen lugar de trabajo donde puedan desempeñar sus funciones de manera agradable; por ello Miguel Vásquez señala que el clima laboral únicamente se puede mejorar por medio de la comunicación, el estilo de dirección y la creación de un espíritu de trabajo en equipo y transparencia en la gestión, para que los trabajadores de la empresa tengan siempre en claro la misión, la visión y los objetivos empresariales.

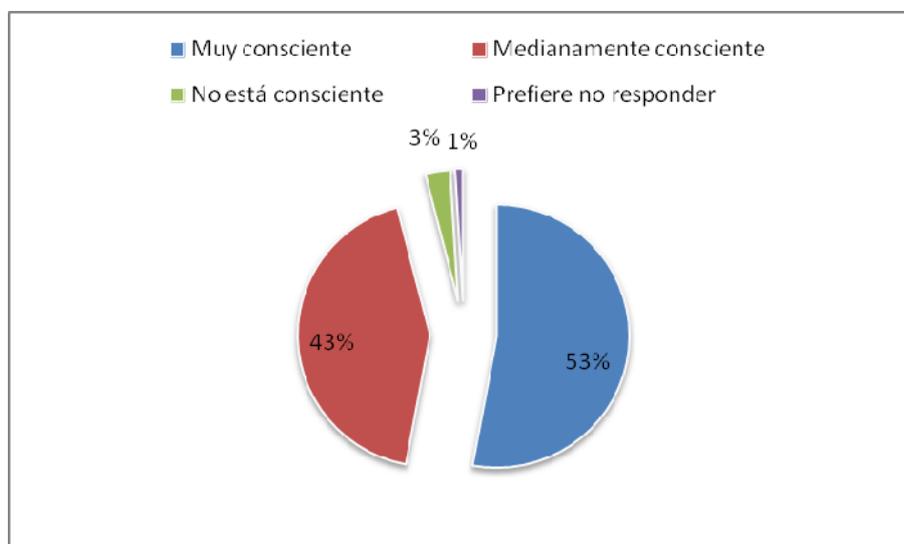
Se tuvo la oportunidad de realizar una entrevista a un ex miembro de la Armada Nacional que actualmente ocupa el cargo de Coordinador de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR, el **Cap. de Navío Javier Rea (SP)**, quien afirma que el clima laboral que existe en la unidad de aviación de esta empresa es “excelente”; señala también que él tiene una muy buena relación con sus compañeros de trabajo. Y que su formación militar influye mucho en su desempeño laboral, al tratar de imponer siempre valores como el respeto, disciplina y puntualidad.

En su opinión, el ingreso de miembros de la Armada Nacional en cargos administrativos de la empresa se dio por la deficiente administración que existía en Petroecuador y que el objetivo de la nueva administración es incorporar a la organización nuevamente al camino para alcanzar los objetivos empresariales.

4.10 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Está consciente del cambio que persigue la empresa y del objetivo del proceso de Reestructuración?

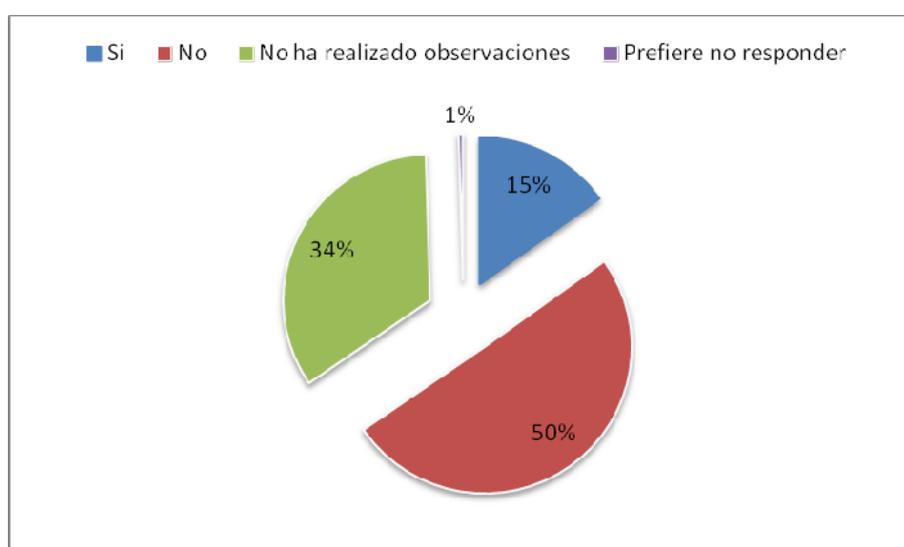
Muy consciente	225
Medianamente consciente	183
No está consciente	13
Prefiere No responder	4



A partir de los resultados se puede concluir que la mayoría de trabajadores están conscientes de los cambios que están ocurriendo en la empresa. Sin embargo se evidencia un problema comunicacional, casi la mitad de los encuestados (el 43%) afirman estar medianamente conscientes de estos cambios, es decir que no se les ha brindado la información necesaria para que todos los trabajadores de EP PETROECUADOR sepan con certeza de qué se trata el proceso de reestructuración y cuáles son los cambios que acarrea.

2. ¿Considera que en este proceso de Reestructuración y las decisiones tomadas durante la nueva administración de EP PETROECUADOR han sido tomadas en cuenta sus observaciones?

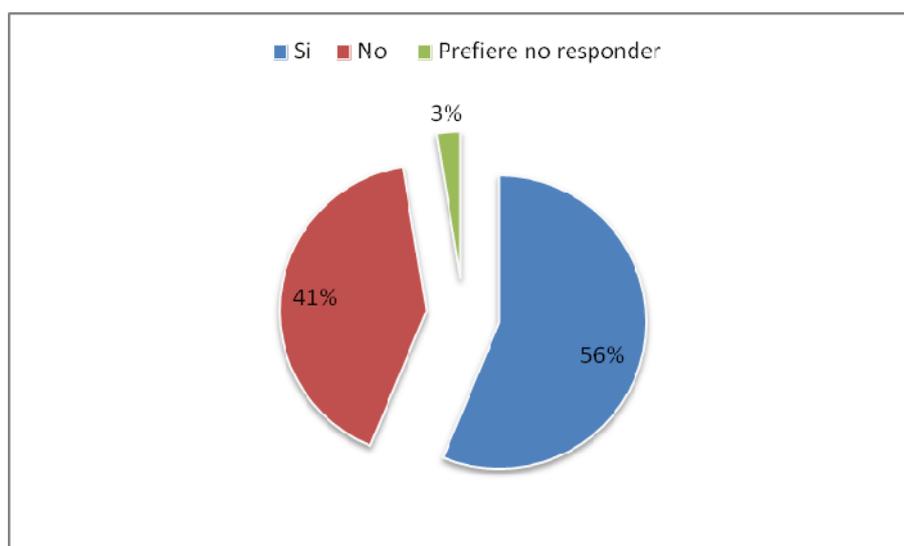
Sí	64
No	214
No he realizado observaciones	145
Prefiere No responder	2



Gran parte de los encuestados sienten que no han sido escuchadas sus opiniones u observaciones durante la nueva administración de EP PETROECUADOR, ni lo que respecta a la reestructura empresarial. Se puede evidenciar una actitud conformista en el 34% de los trabajadores encuestados, ya que afirmaron no haber realizado ninguna observación acerca de los temas expuestos.

3. ¿Recibió por parte de los funcionarios que participaron en los talleres de sensibilización la información necesaria con respecto a estos temas de manera clara y veraz?

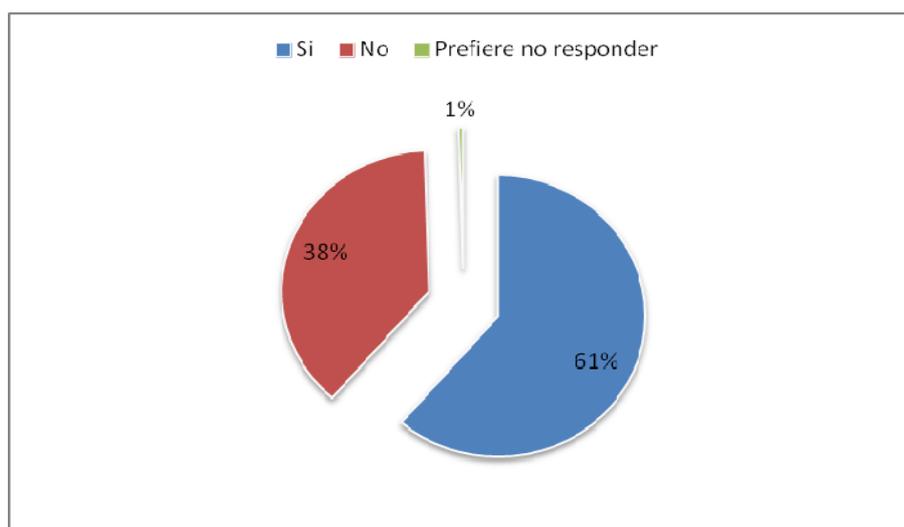
Sí	239
No	175
Prefiere No responder	11



Existe un gran porcentaje de trabajadores que aseguran haber recibido la información necesaria en los talleres de sensibilización que se realizaron para tratar los temas anteriormente mencionados; sin embargo es considerable el 41% de la contraparte, quienes certifican que no obtuvieron la información que ellos requerían.

4. El cambio empresarial que está viviendo EP PETROECUADOR en estos momentos lleva consigo un cambio progresivo de cultura organizacional. ¿Usted percibe que ha iniciado este cambio hacia el cumplimiento de este objetivo? En caso de no ser positiva la respuesta, ¿Cuál sería su recomendación?

Sí	261
No	162
Prefiere No responder	2
Recomendaciones	Información y difusión Participación activa del personal Talleres y capacitación Considerar la experiencia laboral



Un mayor porcentaje de los encuestados aseguran que el cambio de cultura corporativa ya ha empezado; sin embargo es importante para EP PETROECUADOR, determinar cuál es el factor que está afectando a este 38% de los trabajadores encuestados; es decir, encontrar el motivo por el cual no creen que el proceso progresivo de cultura corporativa no haya comenzado aún, ya que este tema es indispensable para crear identidad y lealtad en los empleados.

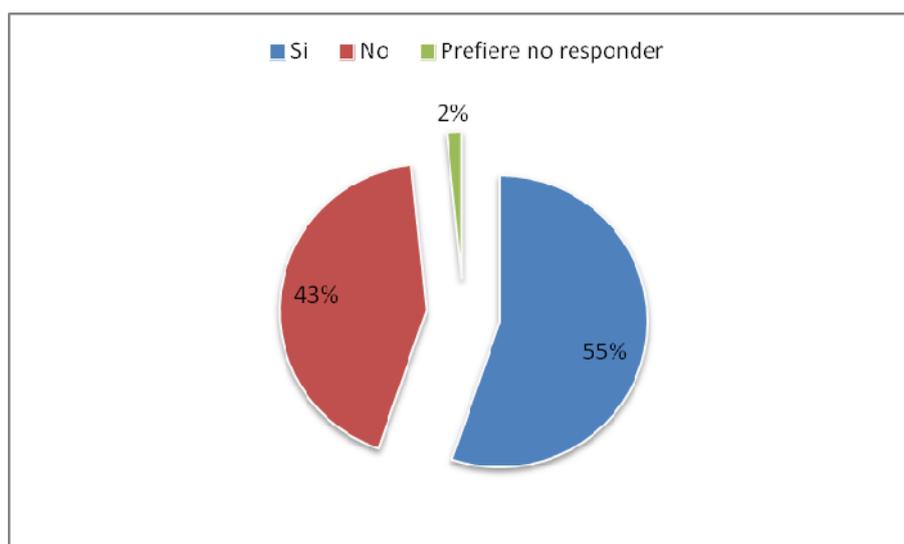
5. **¿Considera que un obstáculo a vencer actualmente es el temor al cambio? En caso de ser positiva ¿qué campañas considera que se puedan llevar a cabo?**

Sí 235

No 183

Prefiere No responder 7

Recomendaciones Participación activa del personal
 Mayor información
 Realizar más talleres de capacitación
 Escuchar la opinión de los trabajadores
 Eliminar Hermetismo



El obstáculo a vencer en estos momentos es el temor al cambio que tienen los miembros de la Empresa Pública EP PETROECUADOR, como lo revela este considerable porcentaje.

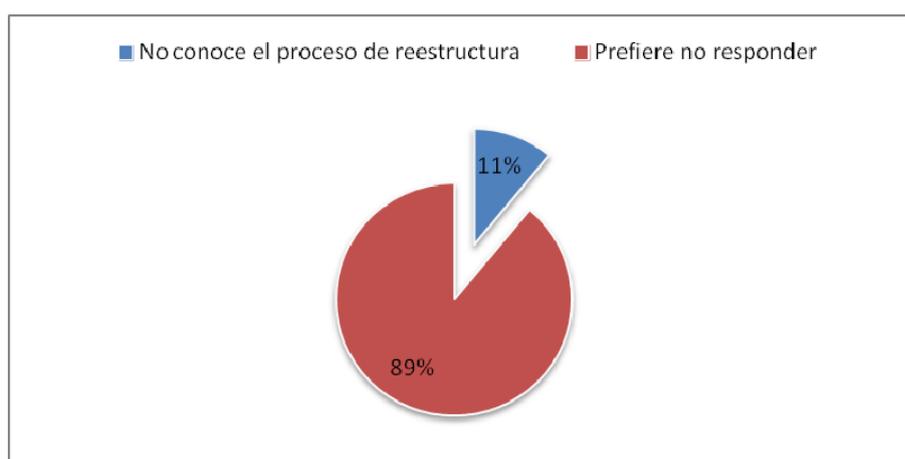
6. ¿De lo que usted conoce del proceso, que recomendaría que debe incorporarse para ser mejorado?

No conoce el proceso de reestructura 19

Prefiere No responder 154

Recomendaciones

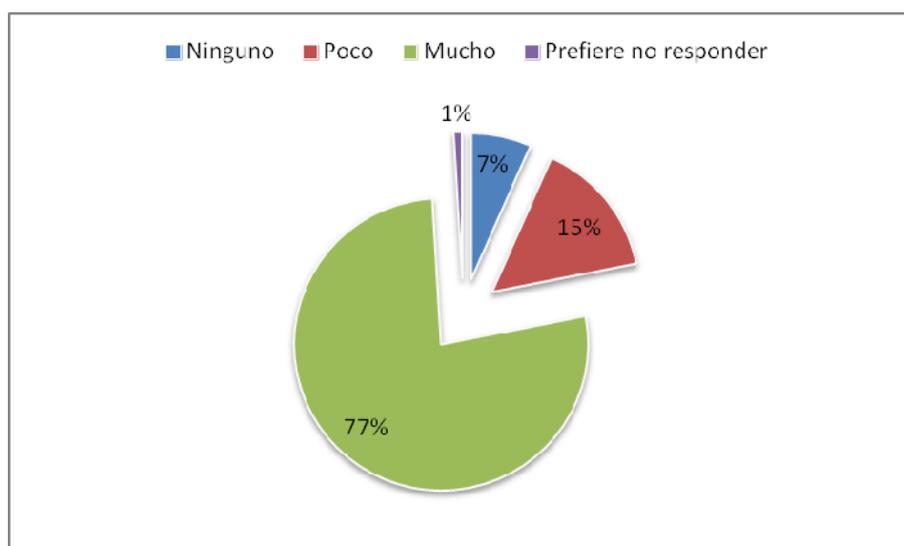
- Tener una participación activa del personal
- Considerar la experiencia laboral
- Considerar el tiempo del cargo
- Más información del proceso
- Evaluar actividades y funciones
- Realizar talleres de capacitación
- Considerar la opinión de los trabajadores
- Realizar un análisis de remuneración por puestos



De acuerdo con los resultados obtenidos el público interno de la Empresa Pública EP PETROECUADOR tiene una actitud de recelo con respecto al tema de la reestructura empresarial, así lo demuestran las estadísticas, ya que el 89% de los encuestados prefirió no responder esta pregunta. Así mismo, el 11% de los encuestados aseguran que no conocen nada acerca de este proceso, lo cual refleja una débil comunicación y escasez de información con lo que respecta a este tema.

7. ¿Cuál es el interés que usted tiene en todo el cambio empresarial y en el proceso de reestructura de la empresa?

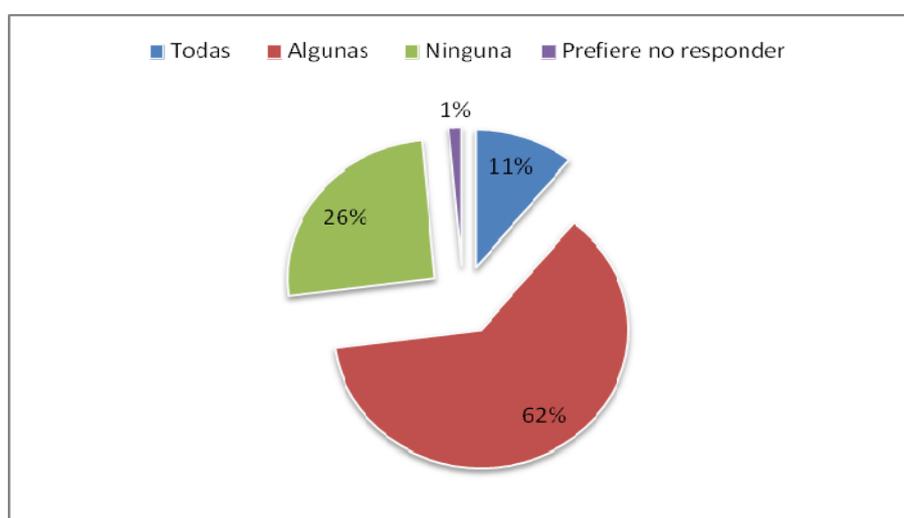
Ninguno	28
Poco	65
Mucho	328
Prefiere No responder	4



Acorde con las respuestas obtenidas se confirmó que a la mayoría de los encuestados les interesa mucho todo lo que tiene que ver con el cambio empresarial y con el proceso de reestructura de la empresa; por ello la necesidad de mantener siempre informado al público interno acerca de estos temas de interés general.

8. ¿En los talleres de sensibilización se han solventado las dudas que usted tenía relacionadas con la gestión de la nueva administración y con el proceso de reestructuración?

Todas	46
Algunas	264
Ninguna	109
Prefiere No responder	6



El 62% de los encuestados afirmaron que únicamente algunas de sus dudas acerca de la gestión de la nueva administración y del proceso de reestructuración fueron atendidas durante los talleres de sensibilización. Mientras que el 26% de los trabajadores que fueron encuestados aseguraron que ninguna de sus dudas con respecto a estos temas fueron solventadas; y tan sólo el 11% admitió que sus dudas fueron resueltas en estos talleres.

A diferencia de los resultados de la pregunta tres, que la mayoría de encuestados respondieron que sí habían recibido la información necesaria en los talleres de sensibilización.

El objetivo de realizar estas dos preguntas casi similares fue detectar el grado de temor con el que los trabajadores respondieron a esta encuesta.

4.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación realizada, de acuerdo con las distintas opiniones que se obtuvieron de las encuestas realizadas a los trabajadores de la EP PETROECUADOR y a las entrevistas que se mantuvieron con distintos funcionarios públicos de esta Empresa Pública, se establecieron a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Según los resultados de las encuestas, los temas acerca del cambio empresarial y de la reestructura de la empresa son de gran interés para todos los trabajadores de EP PETROECUADOR.
- Ante la falta de un efectivo plan de comunicación para difundir información al público interno acerca de los cambios empresariales y el proceso de reestructura de esta institución, los trabajadores tienen una actitud de rechazo y temor al cambio y este es uno de los mayores obstáculos que tiene que superar EP PETROECUADOR.
- Algunos de los trabajadores de EP PETROECUADOR señalan que no se han tomado en cuenta las observaciones que ellos han realizado con respecto a los temas de cambios empresariales ni en el proceso de reestructura que atraviesa en estos momentos la organización.
- El 41% del público interno encuestado de esta empresa afirma que no han recibido la información necesaria para entender de una manera clara y veraz el proceso de reestructura en la empresa ni la gestión de la nueva administración en los talleres de sensibilización que se realizaron para tratar estos temas.
- Los funcionarios públicos de EP PETROECUADOS aseguran que no se aclararon todas sus dudas acerca de los cambios empresariales que han

existido en esta institución ni del proceso de reestructura en los talleres de sensibilización.

- Se conoce que los trabajadores de esta empresa sienten que ya ha empezado un cambio progresivo de cultura corporativa para llevar a cabo el cambio empresarial.
- Tras el análisis de las entrevistas realizadas a distintos funcionarios públicos de EP PETROECUADOR se manifiesta un problema cultural en esta institución por el choque de culturas corporativas (civiles y militares).
- Se establece la necesidad de mantener siempre informado al público interno para contrarrestar la inestabilidad, la incertidumbre y la desmotivación del personal; lo cual genera un inadecuado clima laboral, que afecta el óptimo desempeño de los trabajadores de la empresa EP PETROECUADOR.
- La inexistencia de un plan de comunicación en la Empresa Pública EP PETROECUADOR a causa de la inestabilidad en la directiva es la principal razón de la propagación de rumores en esta institución.
- Se comprueba que al no tomar en cuenta las opiniones u observaciones que realice el personal acerca de los temas de interés, ocasiona en ellos una actitud de rechazo hacia los cambios que experimenta la empresa.
- Se aconseja tener una participación activa del personal en decisiones que afecten de manera drástica las condiciones de trabajo en la empresa, consultar los puntos de vista y valorar las opiniones del público interno.
- Resulta conveniente realizar talleres que prioricen la necesidad de dialogar con el público interno de EP PETROECUADOR los temas de mayor interés en la empresa.

- Con la investigación realizada se determina la necesidad de proponer un plan de comunicación interna para mejorar la cultura corporativa existente en EP PETROECUADOR que ayude a eliminar el hermetismo con el que se tratan estos temas de interés general y se pueda mejorar el clima laboral y fortalecer una cultura única en la empresa.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE INTERNA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EP PETROECUADOR

5.1 JUSTIFICACIÓN

5.1.1 Visión Histórica

EP PETROECUADOR es la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, encargada de gestionar el sector petrolero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con un alcance nacional e internacional. Se constituyó con el fin de contribuir a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales del país, para el desarrollo integral, socioambiental, descentralizado y desconcentrado del Estado.

La finalidad de EP PETROECUADOR es generar recursos para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante una eficiente gestión del sector hidrocarburífero, en un marco de respeto y protección al medio ambiente, acorde con las políticas establecidas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley de Hidrocarburos y bajo el marco jurídico vigente.

Considerando a esta empresa como un sistema que opera para alcanzar una meta común, es necesario tomar en cuenta a la comunicación como subsistema para establecer relaciones adecuadas con el público interno y lograr que todos trabajen conjuntamente para cumplir los objetivos corporativos.

5.1.2 Visión Comunicacional

EP PETROECUADOR ha sufrido varios cambios empresariales que incluyen desde una nueva gestión administrativa hasta un proceso de reestructuración de la empresa; siendo temas de total relevancia para el público interno de esta empresa, se ha comprobado la ineffectividad del plan de comunicación que no se encargó de difundir información acerca de estos temas.

Aunque se realizaron algunas reuniones para explicar al público interno de la ciudad de Quito lo que estaba ocurriendo en la empresa, estas reuniones o talleres de sensibilización no llenaron las expectativas de información que los trabajadores requerían para entender la situación actual de la empresa, lo que llevó a la propagación de rumores que inquietaron al personal, generando un ambiente laboral lleno de incertidumbre e inestabilidad.

La inexistencia de un plan de comunicación para sobrellevar los problemas internos ocasionados por el cambio empresarial y por el proceso de reestructuración, originaron un clima laboral complicado y un choque de culturas corporativas en una misma empresa, desmotivando al personal de EP PETROECUADOR.

En las circunstancias actuales en las que se encuentra la empresa, es indispensable mejorar la gestión de comunicación interna mediante la implementación de estrategias de comunicación, con el fin de generar un clima laboral adecuado que promueva la eficiencia y eficacia en el trabajo, y mejorar la cultura organizacional de EP PETROECUADOR para que el público interno se identifique con esta organización.

Es por ello la importancia y necesidad de un Plan de Comunicación de EP PETROECUADOR, ya que esta empresa requiere una eficiente gestión de comunicación interna permanente, basada en el sistema de Comunicación Organizacional, a fin de fortalecer la cultura corporativa, mejorar el clima laboral y así proyectar una adecuada imagen organizacional.

5.2 ANÁLISIS FODA DE EP PETROECUADOR

Es indispensable, como parte de la investigación y para la elaboración del Plan de Comunicación, llevar a cabo el análisis FODA:

Fortalezas

- Es la empresa líder en la generación de información petrolera.
- Dispone de la infraestructura operativa adecuada para trabajar a nivel nacional.
- Cuenta con múltiples fuentes técnicas oficiales de información.
- Es la empresa que genera los mayores ingresos económicos para el Estado.
- Tiene personal técnico y administrativo con experiencia profesional en el manejo de las operaciones de la empresa.
- La empresa cuenta con infraestructura en todo el país para el manejo de todas las fases de la industria petrolera. (Exploración, explotación, transporte, industrialización, almacenamiento y comercialización de petróleo y derivados.)
- Con la incorporación de la Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente, la empresa también es un ente ejecutor de remediación ambiental.

Oportunidades

- Existencia de nuevos proyectos que incrementarán la productividad de la empresa.

- Procesos de contratación y provisión de bienes y servicios, a través del INCOP.
- Nuevas investigaciones y sanciones para controlar irregularidades en la gestión empresarial.
- Acciones de comunicación con las empresas subsidiarias y entes del Gobierno Nacional.
- Potencialidades de los convenios suscritos con compañías petroleras estatales y gobiernos amigos.

Debilidades

- Propagación de rumores.
- Temor por inestabilidad laboral por el proceso de reestructura.
- Voceros espontáneos no calificados.
- Débil identidad empresarial.
- Deterioro de la imagen interna
- Inserción de dos culturas corporativas.
- Falta de continuidad de políticas, programas, proyectos o planes de comunicación dentro de la empresa.
- Existencia de un inadecuado clima laboral.
- Poca capacidad de diálogo interno.

- Complicada y nueva normatividad legal y reglamentaria que limita la eficiencia.

Amenazas

- Oposición de sectores empresariales y grupos políticos.
- Extrema sensibilidad de la sociedad ante la actividad petrolera.
- Deficiente manejo en las negociaciones con las comunidades afectadas por la industria petrolera.
- Politización externa.
- Deficiente manejo en las negociaciones con las comunidades afectadas por la industria petrolera.
- Injerencia política en la toma de decisiones de EP PETROECUADOR.

5.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de EP PETROECUADOR.

Objetivos Específicos

- Mantener informado a los trabajadores de EP PETROECUADOR acerca de todos los temas de interés de esta empresa.

- Eliminar las percepciones negativas del público interno con respecto a la nueva administración de EP PETROECUADOR y al cambio empresarial.
- Incrementar herramientas de comunicación y diálogo.
- Promover la difusión de información.
- Consolidar una fuerte cultura corporativa en la Empresa Pública EP PETROECUADOR, con la que todos los trabajadores se sientan identificados.
- Motivar a los trabajadores de EP PETROECUADOR.
- Mejorar el clima laboral de esta empresa.
- Fortalecer la imagen interna de la Empresa Pública EP PETROECUADOR.

5.4 VISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

EP PETROECUADOR será reconocida como una empresa constituida por trabajadores orgullosos de pertenecer a esta institución; la cual tiene un clima laboral favorable, una fuerte cultura empresarial y se preocupa por el beneficio y la satisfacción laboral de sus empleados.

5.5 MISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Eliminar las barreras de comunicación existentes en EP PETROECUADOR a fin de mejorar el clima laboral y la cultura corporativa, favoreciendo a la imagen institucional; mediante la difusión clara y veraz de su misión, visión objetivos y gestión empresarial, respetando el derecho del público interno de estar informado y satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

5.6 POLÍTICAS

Para que el Plan de Comunicación Interna tenga éxito y ayude a mejorar la gestión comunicacional de EP PETROECUADOR y fortalecer la cultura corporativa de la empresa es necesario aplicar las siguientes políticas:

- La Empresa Pública EP PETROECUADOR utilizará una política de diálogo permanente con el público interno, a fin de aplicar un proceso constante de difusión de información.
- La gestión comunicacional de EP PETROECUADOR será planificada y evaluada.
- Se designarán voceros empresariales capacitados, quienes actuarán bajo lineamientos y estrategias, acorde con los temas que difundirán.
- Se alineará la orientación de la información empresarial, basándola en una comunicación directa y veraz, con el fin de disminuir la propagación de rumores y mejorar la relación entre los miembros de la empresa.
- Implementar una política de escucha, para conocer las opiniones del público interno y hacerlos participar en los temas empresariales.

5.7 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA – EP PETROECUADOR 2011

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
1. Incrementar instrumentos de comunicación interna que generen información de manera clara y veraz.	1.1 Re-diseño de Intranet con el fin de tener lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, facilitar el acceso a la información y agilizar procedimientos y trámites internos.	Diseñador gráfico, área de sistemas de EP PETROECUADOR y Comunicador Corporativo.	Una sola vez	USD \$1000	Verificar que el sistema de intranet se desarrolle de manera rápida y sin complicaciones.	Comprobar a través de encuestas el grado de utilidad y nivel de satisfacción que genera el nuevo diseño del Intranet en los trabajadores.
	1.2 Diseño del periódico electrónico con el fin de informar al público interno acerca de los últimos acontecimientos empresariales por medio del intranet.	Diseñador gráfico, área de sistemas de EP PETROECUADOR y Comunicador Corporativo.	Quincenal	USD \$1000	Verificar que la información publicada en el periódico interno se despliegue con facilidad y tener un contador de visitas a la Web.	Determinar cuántos trabajadores han ingresado a la Web a leer el periódico electrónico.
	1.3 Diseño y elaboración de carteleras internas que contengan información empresarial.	Comunicador Corporativo.	Semanal	USD \$460.80	Clasificar en orden de prioridad la información que se colocarán en las carteleras y revisar que el material sea colocado cada semana.	Determinar la demanda de material impreso por parte de los responsables.
	1.4 Realizar un manual de acogida en línea dirigido a los nuevos trabajadores en el que constatará la filosofía, el organigrama, una descripción breve de la cultura organizacional, los valores corporativos y un resumen de las acciones más importantes que realiza la empresa.	Diseñador gráfico y Comunicador Corporativo.	Una sola vez	USD \$0.00	Consultar la opinión con respecto a este manual en línea a los trabajadores nuevos.	Analizar las respuestas de los nuevos trabajadores.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
2. Elaboración y emisión periódica de productos informativos a través de medios impresos.	2.1 Implementar dispensadores "INFÓRMATE" que contengan volantes informativos con noticias resumidas acerca de los temas más relevantes que afectan a la empresa.	Comunicador Corporativo.	Dispensadores: Una sola Vez Volantes: mensual	USD \$12.083	Coordinar la distribución del material impreso y la información que contengan los volantes.	Determinar la demanda de los volantes informativos.
	2.2 Elaborar artículos impresos que contengan información y a la vez opinión acerca de los distintos temas empresariales para la publicación de la revista interna PETROSUCESOS.	Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR, Instituto de Estudios del Petróleo y Comunicador Corporativo.	Bimensual	USD \$0.00	Revisar el contenido de los artículos.	Constatar la publicación de los artículos en la revista.
3. Producción de información especializada que se difundirá a través de reuniones o talleres.	3.1 Editar y producir un video en el que se difunda la cultura corporativa y los valores empresariales que se reproduzca mientras se realizan reuniones o talleres.	Productor y Comunicador Corporativo.	Una sola Vez	USD \$500	Constatar el desarrollo la edición y producción del video, y verificar que los trabajadores de la empresa acudan siempre a las reuniones o talleres.	Analizar cambios en el comportamiento de los trabajadores.
	3.2 Producción de CD`s de datos que contengan la información que se tratará en las reuniones o en los talleres.	Comunicador Corporativo y organizador de la reunión, dependiendo los temas a tratar.	Anual Conforme al número de reuniones que se realicen.		Verificar la información que se guarde en los CD`s con el responsable de la reunión.	Consultar la opinión del público interno por medio de encuestas que revelen la utilidad de los CD`s de datos.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
4. Reafirmar la identidad de los trabajadores de la empresa.	4.1 Redactar cartas de alta dirección, donde el inmediato superior escribe al público interno en ocasiones especiales, tales como: cumpleaños, reconocimientos profesionales, aniversario, etc. Con el fin de hacerlos sentir importantes en la empresa y para la empresa.	Coordinador de cada departamento y Comunicador Corporativo.	Mensual	USD \$928.90	Verificar que las cartas de alta dirección lleguen a todos los trabajadores de la empresa.	Analizar las reacciones del personal al momento de recibir la carta.
	4.2 Fomentar la creación de tradiciones y ritos dentro de la empresa; que los trabajadores los identifiquen como "propios".	Comunicador Corporativo y voceros capacitados.	Anual	USD \$0.00	Determinar quiénes serán los voceros y capacitarlos.	Comprobar la existencia de nuevas tradiciones o ritos en la organización.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
5. Motivar constantemente al personal.	5.1 Diseño e implementación de anuncios "pop-ups" en las computadoras de todos los trabajadores, que contengan mensajes motivacionales.	Diseñador gráfico, área de sistemas de EP PETROECUADOR y Comunicador Corporativo.	Diario	USD \$0.00	Verificar que los anuncios "pop-ups" aparezcan en el sistema de manera rápida y eficiente.	Averiguar a través de encuestas la opinión del personal con respecto a los anuncios.
	5.2 Colocar una campana dorada en cada departamento que sonará cada vez que una meta se haya cumplido; este sonido será identificado como un reconocimiento, con el fin de lograr que los trabajadores se involucren y se sientan comprometidos por responder eficientemente a las tareas encomendadas, fortaleciendo también el trabajo en equipo.	Comunicador Corporativo.	Una sola Vez	USD \$420	Contar las veces que la campana suena al mes.	Verificar si existe un mejor trabajo en equipo.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
6. Mejorar el clima laboral para establecer un compromiso por parte del público interno hacia la empresa.	6.1 Aplicar "empowerment", como una herramienta de calidad total en un proceso de mejora continua; para de esta forma transferir a los trabajadores el sentimiento de que ellos mismos son dueños de su propio trabajo y así enriquecer su responsabilidad con funciones y metas realmente significantes para ellos.	Gerencia General.	Anual	USD \$0.00	Realizar reuniones periódicamente para evaluar el procedimiento.	Analizar los índices de la producción.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
7. Fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros de la empresa.	7.1 Promover un recorrido por las oficinas e instalaciones de la empresa por parte de las autoridades o directivos para tener un contacto directo con los trabajadores.	Gerente General, autoridades o directivos de EP PETROECUADOR y Comunicador Corporativo.	Quincenal	USD \$0.00	Verificar que se realicen los recorridos en todas las áreas administrativas y operativas de la empresa.	Evidenciar las actitudes del personal con las autoridades de la empresa.
	7.2 Organizar almuerzos o cenas de trabajo por departamentos que promuevan las relaciones interpersonales entre los trabajadores públicos de la empresa.	Comunicador Corporativo.	Trimestral	USD \$29.010	Confirmar la asistencia de todos los trabajadores (por Gerencia Administrativa o departamentos).	Analizar las relaciones interpersonales al momento del evento.
	7.3 Realizar jornadas deportivas.	Comunicador Corporativo, voceros capacitados, imagen empresarial.	Anual	USD \$8.823.75	Programar las actividades que se realizarán en la jornada deportiva y confirmar la asistencia de todos los trabajadores (por Gerencia Administrativa o departamentos).	Analizar las relaciones interpersonales al momento del evento.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
8. Promover la participación permanente del público interno en asuntos empresariales.	8.1 Crear buzones de sugerencias para que el personal incluya sus quejas, sugerencias o felicitaciones.	Comunicador Corporativo.	Una sola Vez	USD \$80	Constatar que los buzones se encuentren en todas las Gerencias Administrativas y que estén en un lugar visible y de fácil acceso para los trabajadores.	Determinar cuántas quejas, sugerencias o felicitaciones llegan al buzón cada mes.
	8.2 Organizar foros de discusión acerca de los temas más relevantes en la empresa con la participación de los representantes del público interno y miembros del sindicato.	Comunicador Corporativo.	Anual	USD \$2.633	Confirmar la asistencia a estos foros.	Conocer el porcentaje de trabajadores que asisten a estos foros.
	8.3 Incluir un link en la Web de EP PETROECUADOR denominado "Escríbele al Presidente Ejecutivo", para que los trabajadores pueden expresarle sus dudas, sugerencias o felicitarlo.	Diseñador gráfico, área de sistemas de EP PETROECUADOR y Comunicador Corporativo.	Una sola Vez	USD \$0.00	Verificar que el sistema se desarrolle manera rápida y sin complicaciones.	Determinar cuántas cartas le escriben al Presidente Ejecutivo.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODICIDAD	PRESUPUESTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
9. Fortalecer la imagen interna de la empresa.	9.1 Realizar una casa abierta interna en la que se expongan temas de interés general como nuevos proyectos significativos, funcionamiento de las áreas operativas y se resuman las actividades más destacadas de EP PETROECUADOR en el año.	Imagen empresarial, coordinadores de cada Gerencia Administrativa y comunicador corporativo.	Anual	USD \$3.273	Determinar los temas que se expondrán en la casa abierta y escoger responsables.	Constatar el número de funcionarios internos que asisten a la casa abierta y averiguar su opinión mediante una pequeña encuesta.
	9.2 Creación de un cuarto creativo, donde los funcionarios públicos puedan concentrarse de una manera distinta en sus tareas, convirtiéndose en un espacio de difusión de cultura organizacional, donde los trabajadores se sientan cómodos y relajados. Este cuarto creativo contará con una pantalla grande donde se difundirán videos corporativos, existirá un espacio de distribución de snacks y sillones cómodos.	Gerente General, autoridades o directivos de EP PETROECUADOR, Diseñador de interiores y Comunicador Corporativo.	Una sola vez	USD \$2.000	Determinar un espacio físico destinado al cuarto creativo y coordinar las actividades con los responsables.	Contar las visitas del personal al cuarto de estudio.

5.8 DESGLOSE DEL PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1 Re-diseño de Intranet	Una sola vez	1	USD \$1.000	USD \$1.000
2 Diseño de un periódico electrónico	Quincenal	1	USD \$1.000	USD \$1.000
3 Diseño y elaboración de carteleras internas	Semanal	192		
Impresiones a color		192	USD \$1.00	USD \$192.00
Papel couché 61*86		192	USD \$1.40	USD \$268.80
4 Realizar un manual de acogida en línea	Una sola vez	1	USD \$0.00	USD \$0.00
5 Implementar dispensadores que contengan volantes informativos				
Dispensadores	Una sola vez	28	USD \$5.00	USD \$140.00
Volantes	Mensual	15.924	USD \$0.75	USD \$11.943
6 Elaborar artículos impresos	Bimensual	24	USD \$0.00	USD \$0.00
7 Editar y producir un video corporativo	Una sola vez	1	USD \$500.00	USD \$500.00
8 Producción de CDs de datos			USD \$0.50	
9 Redactar cartas de alta dirección		2.654		
Impresiones a color		2.654	USD \$0.25	USD \$663.50
Hojas tamaño A5		2.654	USD \$0.10	USD \$265.40
10 Fomentar la creación de tradiciones y ritos	Una sola vez	1	USD \$0.00	USD \$0.00
11 Diseño e implementación de anuncios "pop-ups"	Diario	1	USD \$0.00	USD \$0.00
12 Colocar una campana dorada en cada departamento	Una sola vez	28	USD \$15.00	USD \$420.00
13 Aplicar "empowerment"	Una sola vez	1	USD \$0.00	USD \$0.00
14 Promover un recorrido por las oficinas e instalaciones de la empresa por parte de las autoridades o directivos	Quincenal	24	USD \$0.00	USD \$0.00
15 Organizar almuerzos o cenas de trabajo	Trimestral			
Reservación		4	UDS \$0.00	USD \$0.00
Menú		5.308	USD \$5.00	USD \$26.540.00
Vino blanco		190	USD \$13.00	USD \$2.470.00

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
16 Realizar jornadas deportivas	Anual	1		
Reservación		1	USD \$0.00	USD \$0.00
Comida		1.327	USD \$6.00	USD \$7.962.00
Gaseosas		1.327	USD \$0.40	USD \$530.00
Agua		1.327	USD \$0.25	USD \$331.75
17 Crear buzones de sugerencias	Una sola vez	4	USD \$20.00	USD \$80.00
18 Organizar foros de discusión	Anual	1		
Picaditas de sal (para 15 personas)		49	USD \$26.00	USD \$1.274.00
Picaditas de dulce (para 15 personas)		49	USD \$19.00	USD \$931.00
Agua		1.000	USD \$0.20	USD \$200.00
Gaseosas		190	USD \$1.20	USD \$228.00
19 Incluir un link en la web de EP PETROECUADOR denominado "Escríbele al Presidente Ejecutivo"	Una sola vez	1	USD \$0.00	USD \$0.00
20 Realizar una casa abierta interna	Anual	1		
Maquetas		4	USD \$35.00	USD \$140.00
Videos institucionales		1	USD \$500.00	USD \$500.00
Picaditas de sal (para 15 personas)		49	USD \$26.00	USD \$1.274.00
Picaditas de dulce (para 15 personas)		49	USD \$19.00	USD \$931.00
Agua		1.000	USD \$0.20	USD \$200.00
Gaseosas		190	USD \$1.20	USD \$228.00
21 Creación de un cuarto creativo	Una sola vez	1		
Televisor de 42 pulgadas		1	USD \$900	USD \$900.00
Muebles		1	USD \$700	USD \$700.00
Decoración		1	USD \$300	USD \$300.00
Sección de Snacks		1	USD \$100	USD \$100.00
			SUBTOTAL	62.212.45
			INFLACIÓN	3.17%
			TOTAL	USD \$64.184.58

* TODOS LOS VALORES EXPUESTOS INCLUYEN IVA.

* EL PRESUPUESTO DE ESTE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTÁ ACTUALIZADO A ENERO DEL 2011, DONDE LA INFLACIÓN, SEGÚN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, ES DE 3.17%.

5.9 CONCLUSIONES

- La Comunicación Interna debe ser entendida como una gestión organizacional mediante la cual la Empresa Pública EP PETROECUADOR puede mantener una buena relación con su público interno, y conjugada con las estrategias comunicacionales adecuadas pueden mejorar el clima laboral, fortalecer la cultura corporativa y proyectar una adecuada imagen de esta empresa.
- El principal motivo para la realización de esta tesis fue la hipótesis de un problema cultural en la empresa EP PETROECUADOR, provocado por el choque de culturas corporativas a partir del ingreso de miembros de la Armada Nacional a cargos administrativos y operativos.
- La investigación realizada por la autora de esta tesis determinó un hermetismo comunicacional para tratar temas relacionados con los cambios empresariales que han ocurrido en esta organización, lo que causó un inadecuado clima laboral y el deterioro de la imagen interna.
- El temor constatado en los colaboradores internos impedía el desarrollo normal de las actividades operativas y administrativas. Lo que repercutía en generación de estrés laboral, baja de producción y desarrollo de enfermedades laborales.

5.10 RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar este Plan para así mejorar los niveles de Comunicación Interna en esta Empresa Pública como aporte académico emprendido por la autora como representante de la Universidad de Las Américas.
- La Alta Gerencia deberá emitir políticas claras que permitan mejorar los flujos de comunicación entre los miembros de esta empresa.

- Se debe trabajar en procesos de motivación y autoestima para los trabajadores de esta organización, basados en un sistema de Comunicación Organizacional.
- El área de Imagen Empresarial, en forma sistemática, debe ocuparse de generar eficientes procesos que generen diálogo e información de los directivos con los colaboradores internos.
- Se propone en el Plan de Comunicación Interna para la Empresa Pública EP PETROECUADOR estrategias para difundir de manera clara y veraz la información de todos los asuntos relevantes en esta Empresa Pública, y así fortalecer la cultura corporativa y la imagen empresarial, aportando a una gestión efectiva de la comunicación de la empresa más importante del país.
- La ejecución ágil y oportuna de las diferentes actividades estratégicas propuestas permitirán el cumplimiento eficaz de las metas y objetivos empresariales, a la vez que ayudarán a mantener un clima organizacional óptimo, acorde a las políticas enmarcadas por las autoridades y directivos de esta institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. "Cultura Organizacional". En línea. <http://www.monografias.com>. Acceso: 2010 - 04 – 12.
2. "Armada Nacional". Página Web. http://www.armada.mil.ec/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1. Acceso: 2010- 05 -05
3. "Auditorías de Comunicación". Revista Latina de Comunicación Social. En línea. <http://www.ull.es>. Acceso: 2011 - 05 – 06.
4. "EP Petroecuador". Página Web. <http://www.eppetroecuador.ec>. Acceso: 2010-12-09
5. "Libro Blanco de la defensa Nacional – Las Fuerzas Armadas del Ecuador". En línea. <http://www.resdal.org>. 2011-02-03.
6. "Petroecuador". En línea. www.esacademic.com. Acceso:2011-01-17
7. "Petroecuador". Página Web. <http://www.petroecuador.com.ec>. Acceso: 2010-05 -05
8. "Petróleo en el Ecuador". En línea. <http://www.latdrillingsafety.org>. Acceso: 2010-12-06
9. "Público interno". En línea. <http://www.mailxmail.com>. Acceso: 2010-10-25
10. A. Brandolini – M. Gonzalez Frígoli. Comunicación Interna. Editorial DIRCOM. Buenos Aires, Argentina. 2009.
11. Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica ANDES. Sección: Economía. Nueva estructura de Petroecuador busca optimizar gestión petrolera. Por Andrés GC. 08 de abril del 2010. En línea. <http://andes.info.ec/economia/nueva-estructura-de-petroecuador-busca-optimizar-gestion-petrolera-10573.html>. acceso: 2011-01-12.
12. Carlos Vargas. Funcionario público de EP PETROECUADOR. Departamento de Imagen Empresarial.
13. Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Segunda edición. La crujía. Buenos Aires, Argentina, 2009
14. Costa, Joan. Imagen Pública. Una ingeniería social. Fundesco. Madrid, 1992
15. Decreto Ejecutivo Presidencial N 315. 06 -04 – 2010.

16. Decreto Ejecutivo Presidencial N 766
17. Del Pozo Lite, Marisa. Cultura Empresarial y Comunicación interna. Editorial fragua. Madrid, 1997.
18. Diario el Universo. Sección Economía. Mando Naval en Petroecuador provoca debate. Sábado 08 de diciembre del 2007. En línea. <http://www.eluniverso.com>. acceso: 2011-01-11.
19. Diario el Universo. Sección Política. 420 ingresaron a estatal petrolera con la Armada. Sábado 24 de mayo del 2008. En línea. <http://www.eluniverso.com>. Acceso: 2011-01-12.
20. Diario expreso. Armada, dos años de logros y dudas en Petroecuador. Jueves 09 de diciembre del 2010.
21. Diario Expreso. Sección Nacional. Petroecuador cambia estructura y elimina filiales. Miércoles, 07 de abril, 2010. En línea. <http://www.diario-expreso.com/ediciones>. Acceso: 2010 – 10 – 06.
22. Doctor Saenz Melio. Coordinador del Centro de Transferencia Tecnológica (CTT) de EP PETROECUADOR.
23. El Diario.ec. Contralmirante es nuevo presidente de Petroecuador. Jueves 22 de mayo del 2008. En línea. <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador>. Acceso: 2011-01-12.
24. El Ecuador de hoy. En Línea. Fernando Zurita renunció a Petroecuador. 20 de mayo del 2010. <http://elecuadordehoy.org>. Acceso: 2011-01-12.
25. El petróleo en el Ecuador. Petroecuador, Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador. Una producción de la Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR.
26. Elías, Joan - Mascaray, José. Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Gestión 2000. Barcelona.
27. Entrevista. Capitán de Navío Javier Rea. Coordinador General de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR. 11 de agosto del 2010.
28. Entrevista. Ercilia Torres. Coordinadora del departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR. 14 de enero del 2011.
29. Entrevista. Ingeniera Leonela García. Ex Funcionaria de EP PETROECUADOR. 10 de agosto del 2010.
30. Entrevista. Phd. Miguel Vásquez. Jefe de Relaciones Institucionales de EP PETROECUADOR. 26 de agosto del 2010.

31. EP PETROECUADOR. "Petroecuador está en camino". Coordinación General de Imagen Empresarial. Quito.
32. EP PETROECUADOR. "Plan Maestro Petroecuador 2009 – 2015". Coordinación General de Imagen Empresarial. Quito.
33. EP PETROECUADOR. "Reportes Anuales de la Producción de Petróleo". Coordinación General de Imagen Empresarial. Quito.
34. GestioPolis. La Comunicación Corporativa. En línea.
35. Gordillo Montalvo, José. Rol de CEPE en la economía ecuatoriana. Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, 1984.
36. Gordillo, Ramiro. ¿El oro del diablo? Ecuador: historia del petróleo. Corporación Editora Nacional, 2003, Quito.
37. Guerra Vivero, Edmundo. Trabajo de Investigación. Las Relaciones Sociales, Ambientales y Culturales en la Región Amazónica: las empresas petroleras, las etnias y el Estado. Quito, 2003.
38. http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm. Acceso: 2010 - 04 – 12. <http://www.rrppnet.com.ar>. Acceso: 2010 - 04 – 12.
39. <http://www.gestiopolis.com/recursos>. Acceso: 2011 - 02 – 01.
40. <http://www.rrppnet.com.ar>. Acceso: 2011 - 02 – 01.
41. Juan José Larrea, Apuntes del DIRCOM. Editorial DIRCOM. Argentina, 2008.
42. Lessem, Ronnie. Gestión de la Cultura Corporativa. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1992. Madrid, España.
43. Ley de Reorganización a la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas. Artículo 196.
44. Loira, Ribera. 40 Éxitos en Comunicación. Editorial Pearson – Prentice Hall. Madrid.
45. Lozada, José Carlos. Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Editorial Ariel. España, 2004.
46. Páramo D., Ramírez E., Rodríguez A. Cultura Organizacional y Estilos de Dirección Orientadas al Mercado. Ecoe Ediciones. Bogotá, 2009.
47. Phd. Miguel Vásquez. Material de cátedra. Universidad de las Américas. Año: 2008. Materia: Comunicación Social y Organizacional.

48. Portal de Relaciones Públicas RRPPnet. Teoría de las relaciones públicas. En línea.
49. Rubio Chávez M.B.A. Folleto de Comunicación Corporativa, públicos internos. Quito – Ecuador, 2007.
50. Villafañe, Justo. Quiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna. Pearson Prentice Hall, 2006.

ANEXOS

Decreto Ejecutivo N315

Nº 315

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

- Que** el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, faculta al Estado la creación de empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;
- Que** el tercer inciso del artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el artículo 408 de aquella, establecen que los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible; y, el artículo 313 de la misma, determina que se consideran sectores estratégicos, entre otros, los recursos naturales no renovables;
- Que** la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas establece que, para seguir operando las empresas públicas existentes antes de la expedición de la precitada ley, deberán adecuar su organización y funcionamiento a las normas previstas en la misma, debiendo el Presidente Constitucional de la República expedir el correspondiente decreto ejecutivo de creación de la nueva empresa pública;
- Que** el segundo inciso de la Disposición Transitoria Primera dispone que transcurrido el plazo de ciento ochenta días, quedarán derogadas en forma expresa todas las normas que contengan disposiciones de creación o regulación de las empresas públicas o estatales, que en el caso específico de PETROECUADOR y sus empresas filiales, es la Ley Especial No. 45 publicada en el Registro Oficial 283 del 26 de septiembre de 1989 y sus reformas;
- Que** la gestión de la Empresa Pública de Hidrocarburos es de vital importancia para el desarrollo económico y social del país, por cuanto este sector genera el mayor porcentaje de ingresos al Presupuesto General del Estado; y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas en el numeral 5 del artículo 147 de la Constitución de la República del Ecuador, el Art. 5 y la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Decreta:

Art. 1.- Crear la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, como una persona de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

Art. 2.- El objeto principal de EP PETROECUADOR, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Para el cumplimiento de su objeto podrá constituir filiales, subsidiarias, unidades de negocio, o celebrar convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional, y en general, celebrar todo acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas, que directa o indirectamente se relacionen con su objeto, con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.

Art. 3.- La Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, podrá desarrollar sus actividades en el ámbito local, provincial, regional, nacional e internacional.

Art. 4.- El Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, estará integrado por:

1. El Ministro de Recursos Naturales no Renovables o su delegado o delegada permanente, quien la presidirá.
2. El Secretario Nacional de Planificación o su delegado o delegada permanente.
3. Un miembro designado por el Presidente Constitucional de la República, para cuyo efecto se designa al Ingeniero Jorge Glas Espinel.

Las atribuciones del Presidente del Directorio serán reguladas por el Directorio de EP PETROECUADOR.

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Art. 5.- El Patrimonio de EP PETROECUADOR, se encuentra constituido por los bienes muebles e inmuebles, activos y derechos que actualmente son de propiedad de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR y sus empresas filiales.

Art. 6.- Los sistemas de contratación de EP PETROECUADOR se someterán a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, con excepción de las diversas fases de la actividad hidrocarburífera que se regirán por la normativa prevista en la Ley de Hidrocarburos, su reglamentación y demás disposiciones aplicables en esta materia que se declaran vigentes y de plena eficacia. Tales sistemas de contratación también se podrán regir por la normativa que expida en lo futuro EP PETROECUADOR, facultándose a su Directorio a realizar las reformas que considere pertinentes a los reglamentos vigentes.

Disposición General.- En todo lo no previsto en el presente Decreto Ejecutivo, sobre la organización, administración y gestión de EP PETROECUADOR, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y su reglamento y las demás disposiciones que expidan el Directorio y el Gerente General de EP PETROECUADOR.

Disposición Transitoria Primera.- El personal que actualmente trabaja en la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador y sus empresas filiales y empresas de economía mixta, continuará prestando sus servicios en las empresas creadas en su lugar, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, de acuerdo a los requerimientos estructurales y orgánicos de ésta, observando las disposiciones legales pertinentes.

Disposición Transitoria Segunda.- Los derechos y obligaciones, así como las actividades de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR y sus empresas filiales, pasarán a EP PETROECUADOR a partir de la fecha de vigencia de este Decreto Ejecutivo.

Disposición Transitoria Tercera.- Las sociedades de economía mixta de propiedad de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR y sus empresas filiales, se transformarán en empresas subsidiarias de EP PETROECUADOR, de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Disposición Transitoria Cuarta.- El presupuesto consolidado de PETROECUADOR aprobado para el ejercicio fiscal del año 2010 se ejecutará en la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

Nº 315

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Disposición Derogatoria.- Se derogan todas las disposiciones de igual o menor jerarquía que se opongan a lo previsto en el presente Decreto Ejecutivo.

De la ejecución del presente Decreto, que entrará en vigencia a partir del 6 de abril del 2010, encárguese a los Ministros de Recursos Naturales no Renovables y de Finanzas.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 6 de abril de 2010.



Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA



Germanico Pinto Troya

MINISTRO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES

Decreto Ejecutivo N766

Nº 766

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el artículo 247 de la Constitución Política de la República del Ecuador los recursos no renovables serán explotados en función de los intereses nacionales;

Que por una deficiente orientación organizacional del Sistema Petroecuador, sostenida por la estructura que debilitó el Estado y sus capacidades, se produce una situación conflictiva en las áreas: Exploración y producción; Industrialización; y, Comercialización y transporte de Petróleo lo que significa pérdida de ingresos para el desarrollo del pueblo ecuatoriano, lo que puede provocar una grave conmoción interna;

Que es propósito del Gobierno Nacional recuperar la capacidad operativa del Sistema Petroecuador para detener el progresivo e intensivo proceso de disminución de eficiencia en las áreas de: Exploración y producción; Industrialización; y, Comercialización y transporte de petróleo que va en directo perjuicio del pueblo ecuatoriano;

Que es necesario intervenir urgentemente en todo el Sistema Petroecuador para salvaguardar los intereses nacionales;

Que es indispensable la movilización de las instituciones, bienes y recursos públicos, y en ciertos casos la requisición de bienes que fuere menester para lograr los resultados esperados en las actividades conducentes a superar la situación de disminución eficiencia en las áreas de: Exploración y producción; Industrialización; y, Comercialización y transporte de petróleo;

En ejercicio de las facultades que le confieren el artículo 180 de la Constitución Política de la República; y 52 y siguientes de la Ley de Seguridad Nacional;

DECRETA:

Artículo 1.- Declarar la Emergencia en la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, y sus empresas filiales permanentes que tiene la empresa para cada una de las siguientes actividades operativas: a) Exploración y producción; b) Industrialización; y, c) Comercialización y transporte de Petróleo.

Esta emergencia se extiende a todo el denominado Sistema Petroecuador, por lo tanto a la parte que dependa de Petroecuador como contraparte de los contratos celebrados con otras empresas para las actividades enumeradas en este artículo y a la Unidad de Administración Temporal del denominado Bloque Quince.

Artículo 2.- La movilización nacional, económica; y, militar de la Fuerza Naval, con el propósito de superar la emergencia provocada por el progresivo e intensivo proceso de

Nº 766

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

disminución de eficiencia en las áreas de: Exploración y producción; Industrialización; y, Comercialización y transporte de petróleo.

Se dispone al Ministerio de Defensa para que mediante el Comandante General de la Fuerza Naval autorice la participación de personal de esa rama de las Fuerzas Armadas en la gestión de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, y sus empresas filiales permanentes, con la finalidad de superar la situación de emergencia presentada.

Artículo 3.- El Ministerio de Economía y Finanzas situará los recursos suficientes para atender la emergencia.

Artículo 4.- De la ejecución del presente Decreto Ejecutivo que entrará en vigencia desde la fecha de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, encárguense los Ministros de Defensa, Economía y Finanzas; y, Minas y Petróleos.

Dado en el Palacio Nacional, en San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, el día de hoy 29 de noviembre de 2007



Rafael Correa Delgado
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Petroecuador Está en camino

PETROECUADOR



PETROECUADOR ESTÁ EN CAMINO

Dos años y tres meses de gestión no es el tiempo ideal para alcanzar cambios estratégicos en una empresa como Petroecuador, se pueden apreciar claros logros que constituyen bases sólidas para una nueva empresa eficiente y competitiva.

La primera gran tarea de la Administración Naval fue emprender en un proceso de reestructura empresarial sustentado en un sistema de planificación para impulsar la productividad de la industria hidrocarburifera a cargo de Petroecuador con las mejores prácticas operativas, logísticas, administrativas y un sistema moderno de control de gestión.

Una de las bases del proceso de cambio de Petroecuador fue realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, que inició desde abril a noviembre de 2008, con el cual se elaboró el Plan Estratégico Institucional.

La segunda etapa, que consistió en la estabilización y ejecución de estrategias concluyó en diciembre de 2009; y, la tercera que consiste en la automatización y el plan de mejora continua que culminará en diciembre de 2010.

No obstante, el proceso de reestructura se amplía con la creación de herramientas técnicas y de mejora continua para el manejo del talento humano, que en las próximas semanas entrará en vigencia en toda la Empresa Pública, EP, PETROECUADOR, ajustado a la realidad empresarial.

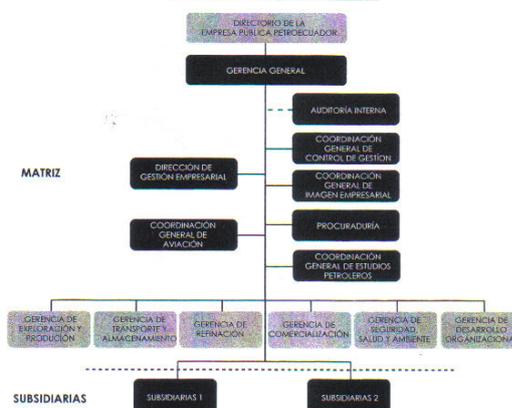
ESTRUCTURA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL ECUADOR

El Directorio de Petroecuador, mediante resolución No. 03-DIR-2010 aprueba los niveles 1 y 2 de la estructura de la nueva Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, denominada EP Petroecuador que convierte a sus filiales en unidades de negocios dentro de un sólo representante legal (una sola empresa).

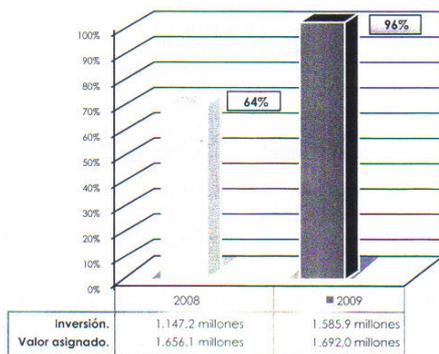
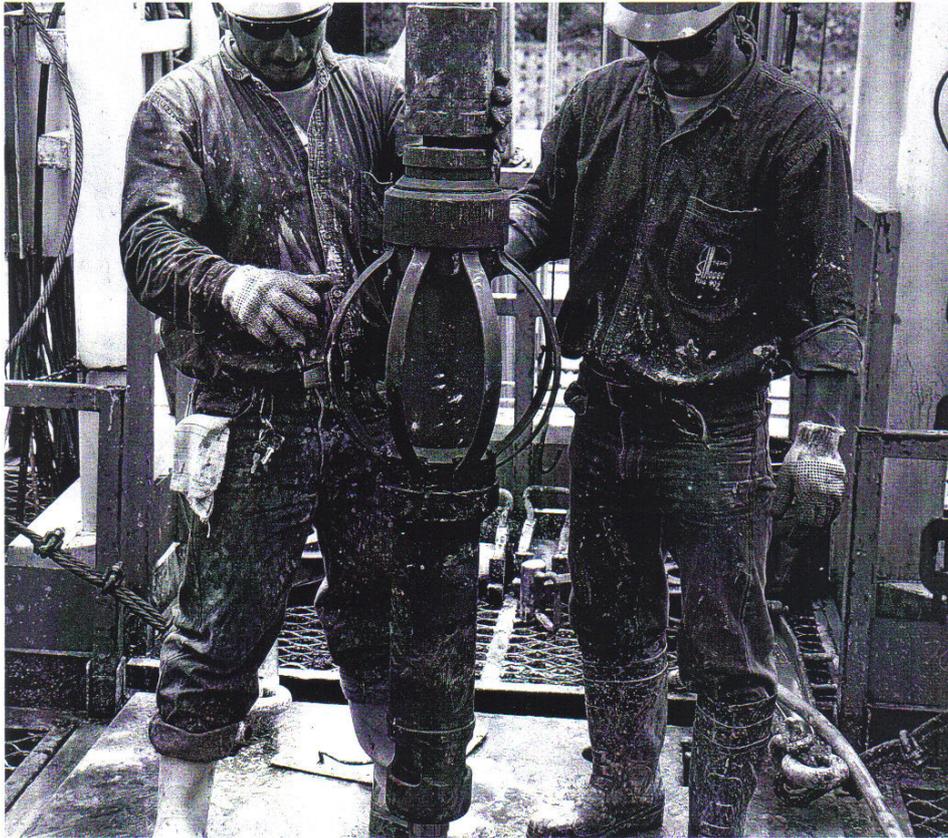
ANTIGUA ESTRUCTURA



NUEVA ESTRUCTURA



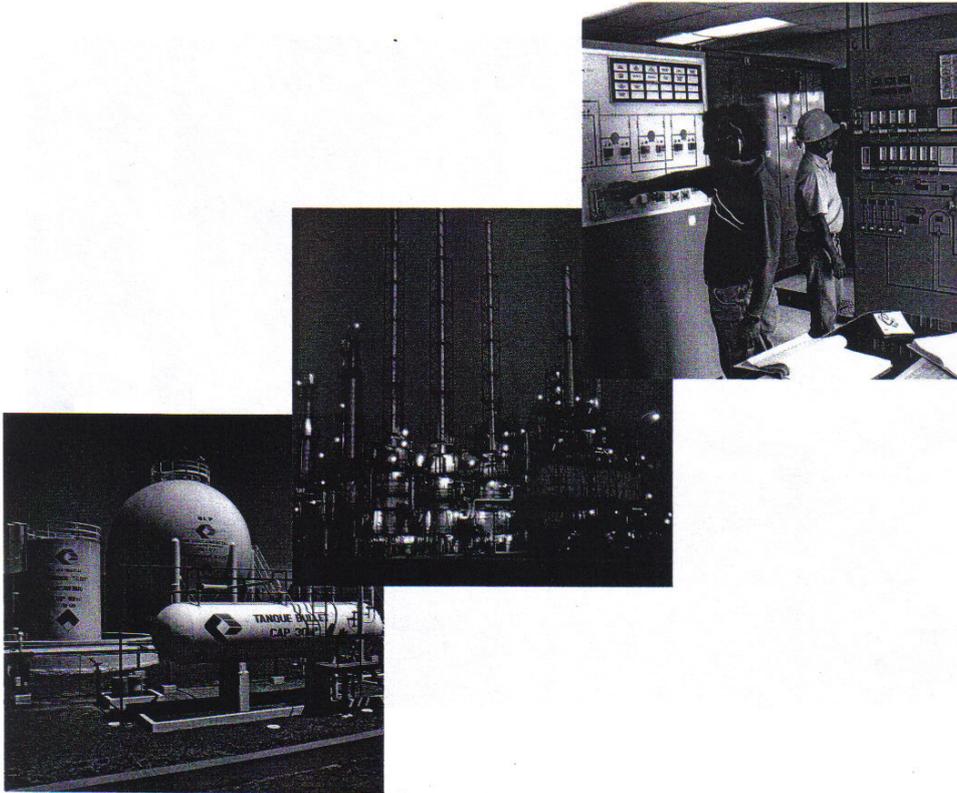
MEJOR CAPACIDAD DE GESTIÓN



Por primera vez, en más de una década, Petroecuador cumplió, con la más alta ejecución del presupuesto y programa de inversiones del 2009, al utilizar **USD 1.585.9 millones, equivalentes al 96% del monto asignado para este período, que fue de USD 1.692 millones.**

Este comportamiento se observa desde el año 2008, cuando gastó **USD 1.147.2 millones, que representa el 69% del Presupuesto de Inversiones aprobado en USD 1.656.1 millones.**

EL PLAN MAESTRO 2009-2015



La gestión empresarial de la Armada Nacional en Petroecuador en los años 2008-2009 se sustentó en la planificación y administración estratégica, alineada con los objetivos empresariales. Su cumplimiento ha sido un factor determinante en el éxito de la administración naval.

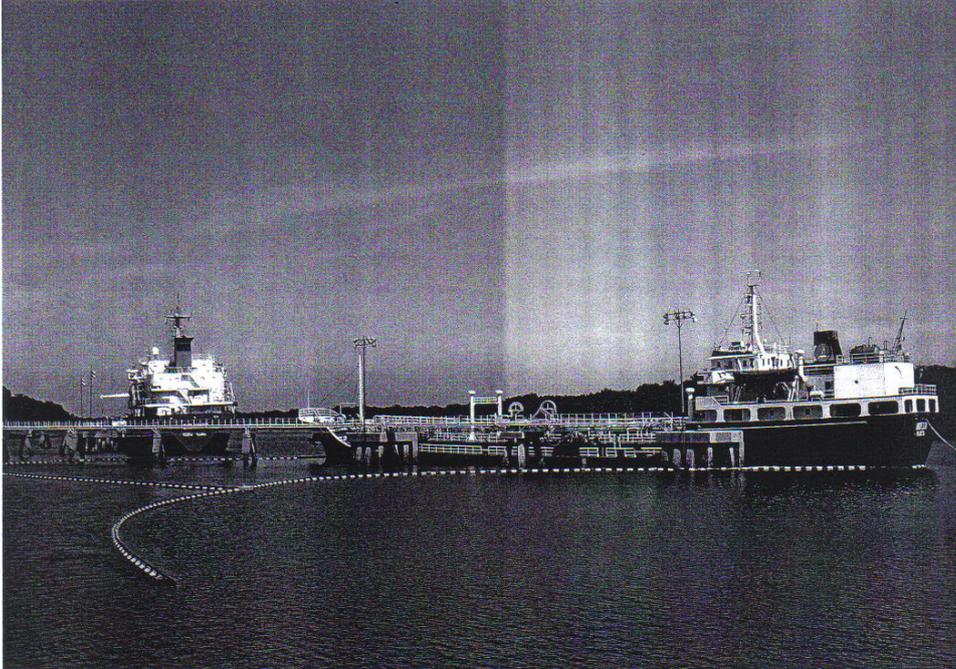
El Plan Maestro traza la hoja de ruta que seguirá Petroecuador para una racional explotación del petróleo válida en los siguientes 30 años.

Inversión de USD 18.000 millones.

La Administración Naval planificó su gestión desde 2008 hasta el 2015 alineada con los objetivos del Gobierno Nacional que consisten en un sistema económico, solidario y sostenible, así como la consolidación del manejo de las actividades productivas y extractivas con responsabilidad social y estricto respeto al medio ambiente.

Está conformado por seis planes, 18 programas y 1 200 programas a desarrollarse en las áreas de exploración y explotación, industrialización, comercialización, gestión ambiental e investigación de la industria de hidrocarburos.

NUEVOS MERCADOS PARA EL CRUDO



Durante la Administración Naval, PETROECUADOR suscribió tres convenios de intercambio de crudo por derivados con las empresas estatales PDVSA de Venezuela; ENAP de Chile y ANCAP de Uruguay, en concordancia con la política del Gobierno Nacional de comercializar con refinadores finales, especialmente con compañías estatales.

Las cifras del acuerdo con la estatal venezolana PDVSA, desde febrero de 2007 a noviembre de 2009, muestran que se exportaron 65'767.000 barriles de crudos Oriente y Napo. Se recibieron 43'147.903 barriles de derivados, con un beneficio de 294 millones de dólares.

VENTAJAS

- Garantiza el suministro y distribución de combustibles (gasolina y diesel) al país.
- Ahorro de divisas porque no se gastan dólares en la compra de los derivados.
- Apertura de nuevos mercados para el petróleo ecuatoriano en América del Sur.

PETROECUADOR

OLEODUCTO TRANSECUTORIANO

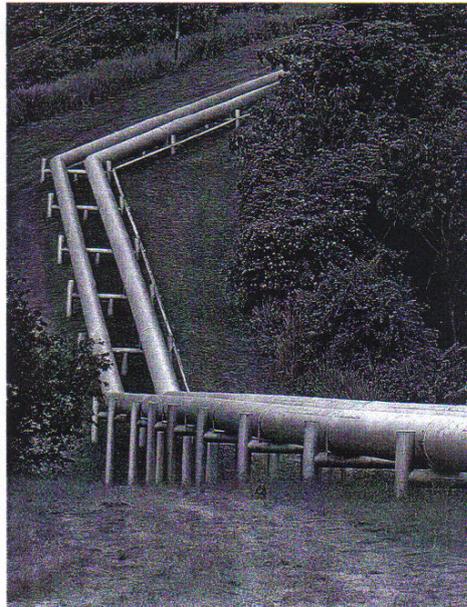
El principal oleoducto del país, operado por PETROECUADOR funciona en forma ininterrumpida, las 24 horas del día.

Entre los años 2008 y 2009 registra una operación efectiva del 98%, el 2% restante corresponde a actividades de mantenimiento.

En las próximas semanas concluirá la instalación del Sistema SCADA, que dejará atrás la operación manual por una operación automática, que facilitará el monitoreo y control de forma centralizada, con un sistema de detección de fugas en tiempo real.

VOLUMEN ANUAL TRANSPORTADO En millones de barriles

Año	Volumen transportado
2007	121'930.000
2008	127'307.000
2009	129'235.000



NUEVA FLOTA AÉREA



PETROECUADOR opera con un avión Embraer 145, con capacidad para 50 pasajeros y dos avionetas Pilatus Porter que brindan servicio de transporte aéreo para trabajadores y ejecutivos de Petroecuador desde y hacia los campos e instalaciones del Distrito Amazónico especialmente.

La Administración Naval gestionó la compra y operación de la nueva aeronave, de fabricación brasileña, con una inversión de USD 23'289.400 y de dos avionetas Pilatus Porter con un costo de: UDS 4'625.299.



El servicio propio de PETROECUADOR sustituye a la prestación de vuelos charter por empresas aéreas privadas, que desde el 2002 al 2008, representó un egreso de USD 18 millones a los que se suma un promedio de USD 2.900.000 de pérdidas anuales por la irregularidad de los horarios de transportación al personal.

Moviliza: Promedio de 8 500 personas por mes.
Capacidad potencial de 10 000 pasajeros.

ALENTADOR FUTURO HIDROCARBURÍFERO



Ecuador ha explotado únicamente el 52% de sus reservas de petróleo originales.

Existen 3,6 billones de barriles extraíbles de crudo en los yacimientos, ubicados en la región amazónica que aún no están en producción. Por tanto, la extracción del petróleo en el Ecuador se prolongará hasta el 2043.

Las nuevas exploraciones en el Litoral permitirían incorporar un potencial de 110 mil barriles diarios de petróleo del 2 022 en adelante.

Al incrementar las reservas de crudos pesados en el Centro y Sur Oriente se asegurará la carga de crudo y la rentabilidad de la nueva Refinería del Pacífico hasta el 2014.

REFINERÍA DEL PACÍFICO, ELOY ALFARO



Inician estudios de ingeniería básica.

El Presidente Ejecutivo, Contralmirante Luis Jaramillo Arias suscribió el contrato de ingeniería básica con el gerente de la firma coreana S K & EC, Ki Ho Kang en un acto realizado el 5 de marzo de 2010 en el Palacio de Gobierno.

Costo: UDS 260 millones
Plazo: 18 meses

La Refinería del Pacífico es un proyecto integral de industrialización del petróleo ubicado en la provincia de Manabí, considerado el más importante de la Costa del Pacífico.

Comprende:

- Un complejo refinador de alta conversión.
- Una planta de fertilizantes que procesará 20 mil barriles diarios.
- Una planta de lubricantes de 20 mil barriles diarios.
- Fuentes de trabajo: 10.000 plazas directas e indirectas.

Inversión total: USD 12.000 millones
Producción de su carga de 300.000 barriles/día.



PETROPRODUCCIÓN

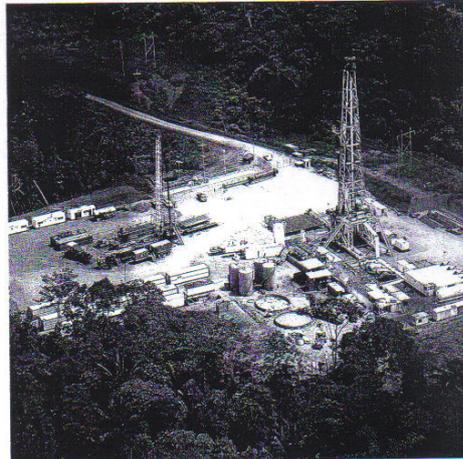
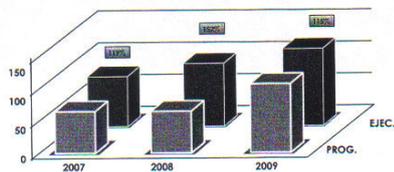
INCREMENTO SUSTANCIAL DE LAS RESERVAS PROBADAS DE PETRÓLEO DEL PAÍS

Durante la gestión naval se incorporó un total de 219,0 millones de barriles de petróleo en reservas probadas.

En el 2008 fueron 98,6 millones y en el 2009 con 120,4 millones de barriles; con un notable incremento en respecto de 2007.

En la ejecución del año 2009, se añaden 432 millones de barriles de petróleo, que se encuentran en proceso de certificación por parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

INCREMENTO DE RESERVAS

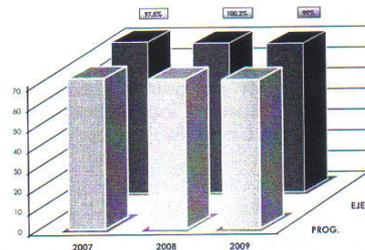


EXCELENTES NIVELES DE PRODUCCIÓN

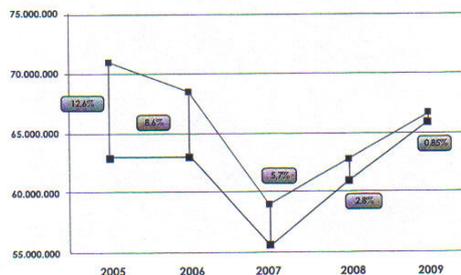
Gracias al esfuerzo, responsabilidad y el trabajo en equipo desempeñado entre los técnicos de PETROPRODUCCION y la administración naval en los años 2008 y 2009; se obtuvo un total de 129,38 millones de barriles de petróleo y significaron el cumplimiento del total de la producción programada.

Estos resultados fueron posibles gracias a la planificación táctica y estratégica, que permitió la ejecución de trabajos de: perforación, reacondicionamiento, incorporación de tecnología de punta y mejoras de las facilidades de producción.

PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO AÑOS 2007-2009



TRANSPARENTAMOS LAS CIFRAS DE PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO



El estricto control llevado por parte del personal técnico de Petroproducción, en la Red de Oleoducto Secundario del Distrito Amazónico (R.O.D.A.) y en los puntos de entrega de producción de las empresas operadoras de crudo del país, disminuyó la brecha existente entre la producción reportada en campo y la producción fiscalizada entregada a la Dirección Nacional de Hidrocarburos, al pasar de 12,6% en 2005, a 0,85% en 2009.

MÁS RECURSOS PARA INDUSTRIALIZACIÓN DEL PETRÓLEO

La gestión de la Armada Nacional en Petroindustrial, en el periodo 2008 – 2009, estuvo encaminada a la ejecución del programa de inversiones y al mejoramiento del rendimiento de las tres refinerías con que cuenta el país y al cumplimiento de los objetivos empresariales, lo que permitió el fortalecimiento de Petroindustrial.

Las inversiones realizadas por PETROINDUSTRIAL en el año 2009, han sido mayores al total invertido en la infraestructura de refinación del Ecuador, en los últimos cinco años.

La Armada Nacional contrató y ejecutó el Programa de Rehabilitación de la Refinería Esmeraldas con una inversión estimada de USD 742 millones.

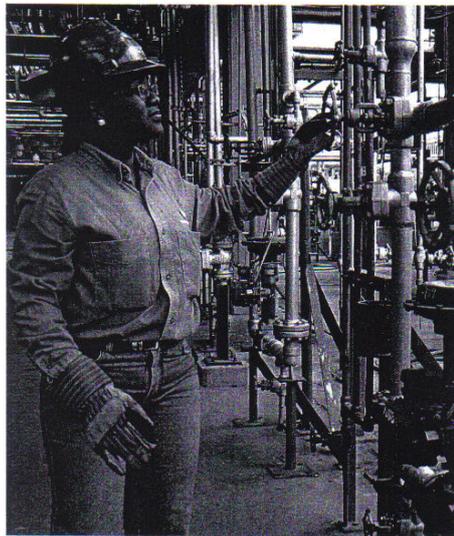
Beneficios

Recuperar la capacidad operativa de diseño. Alcanzar mayor seguridad y confiabilidad operativa de las instalaciones.

Disminuir 8.000 bpd de residuos que la planta genera actualmente.

Incrementar producción de combustibles:

GLP en 16%
Gasolina en 20%
Diesel 2 en 16%.



COSTO DE REFINACIÓN

La disminución del Costo de Refinación, obedece a que se realizó mejoras en los procesos para obtener combustibles, es decir que al país le cuesta USD 3, 60 refinar un barril crudo.

Costo por barril \$	Año
4,59	2007
3,49	2008
3,60	2009

CARGA DE CRUDO A REFINERÍAS

Con mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos, se logró mejorar la capacidad operativa de las Refinerías.

En los años 2008 y 2009 se incrementó 3,6 % de carga de anual de Crudo procesado en las plantas industriales, para obtener mayores volúmenes de derivados.

PRODUCCION DE ASFALTOS

El incremento en la producción de asfaltos permitió atender los requerimientos del país para las obras públicas ejecutadas por el Estado, a nivel nacional.

Año	Millones de barriles
2007	0,99
2008	1,41
2009	2,35

PRODUCCION DE DIESEL PREMIUN

Para satisfacer el incremento de la demanda de este derivado, que desde febrero de 2010 se vende en Guayaquil, se trabajó en mejorar la calidad de este combustible al reducir su contenido de azufre y a la vez aumentar su producción, llegando en el año 2009 a superar en 131% la producción del año 2007.

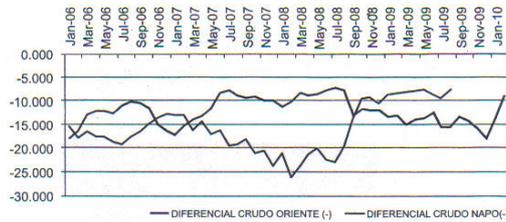
Año	Millones de barriles
2007	0,78
2008	0,87
2009	1,8

CARGA DE CRUDO A REFINERIAS

Se mejoró la continuidad operativa de la Refinería Estatal Esmeraldas, lo que significó un incremento del 3,6 % del volumen anual de Crudo procesado en las refinerías del país.

PETROCOMERCIAL

COMERCIALIZACIÓN DE PETRÓLEO Y DERIVADOS



Uno de los principales logros de la Administración Naval constituye la revalorización del crudo ecuatoriano en el mercado internacional; al aplicar la política del Gobierno Nacional de comercializar los crudos nacionales con empresas estatales.

Los diferenciales establecidos para los crudos ecuatorianos: Oriente y Napo disminuyeron del 21% al 9% respecto al crudo marcador WTI; lo cual representa cientos de millones de ingresos adicionales para el estado ecuatoriano

COMBUSTIBLE ECOLÓGICO

Desde enero de 2010 se comercializa en Guayaquil la gasolina Ecopais, resultado de la mezcla de gasolina extra con un 5% de etanol.

Este proyecto, cuya fase inicial generará un ahorro al país de 23 millones de dólares por año al dejar de importar naftas de alto octano, necesarias para la elaboración de las gasolinas corrientes.

Además, al requerir etanol proveniente de la caña de azúcar, se fomentará la agroindustria con la siembra de 50.000 hectáreas.

ecopais

**Dinero que permanece en el país
= US\$ 1.748.250 mes**

Al reemplazar el 15% de NAFTA importada por productos de producción nacional como: Gasolina Base y ETANOL.

Reemplazo de casi el 100% de Gasolina ECOPAIS en comercializadoras PETROCOMERCIAL en Guayaquil



En noviembre de 2011 comenzará el reemplazo con Gas Natural Licuado

AHORRO ANUAL POR SUBSIDIOS PARA EL ESTADO

	2011	2012	2013	2014	2015
GLP (USD)	\$ 7.864.784	\$ 9.936.056	\$ 1.051.901	\$ 12.615.623	\$ 12.615.623
DIESEL (USD)	\$ 46.662.889	\$ 52.884.608	\$ 6.221.718	\$ 74.660.623	\$ 74.660.623
FUEL OIL (USD)	\$ 18.010.924	\$ 20.412.383	\$ 2.401.456	\$ 26.817.462	\$ 26.817.462

GAS NATURAL

Petrocomercial construye la Planta de Licuefacción de Gas Natural en el sector Bajo-Alto, Provincia del Oro, con una capacidad productiva de 200 toneladas métricas diarias que servirá para la generación eléctrica de las empresas industriales del Austro ecuatoriano.

Este proyecto ha generado expectativa en el sector industrial de Cuenca, porque además de producir energía alternativa, amigable con el ambiente, contribuirá a reducir los costos de producción.

AEROCOMBUSTIBLES

Desde marzo de 2010, Petrocomercial comercializa y abastece de aero combustibles a todas las líneas aéreas que operan en el país nacionales y extranjeras.

El suministro del aero combustible en forma directa permite bajar el precio, lo cual se refleja también en el costo final de las tarifas aéreas tanto para los pasajeros como para carga aérea.



VICEPRESIDENCIA CORPORATIVA DE AMBIENTE, RESPONSABILIDAD SOCIAL, SEGURIDAD Y SALUD (VAS)

La administración de la Armada Nacional en PETROECUADOR creó la Vicepresidencia Corporativa de Ambiente, Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, de PETROECUADOR, en febrero de 2008, enfocada, principalmente, a la prevención partiendo de la normativa ambiental vigente.

Tres son los aspectos que mayor relevancia han tenido en estos dos años de gestión de la VAS: seguridad y salud; mitigación y remediación, y tecnologías ambientales.



MITIGACIÓN Y REMEDIACIÓN

En los 40 años de actividad de la industria hidrocarburífera se han generado pasivos ambientales (derrames, piscinas y fosas con desechos hidrocarburíferos), que se estiman en alrededor de 1.025.

Durante este lapso de tiempo no hubo un proceso sostenido para su eliminación. Para solucionar este problema, la VAS gastó en la contratación de empresas remediadoras, del 2002 al 2007, aproximadamente, US\$136 millones de dólares.

La remediación y eliminación de los pasivos ambientales y atención a contingencias se realiza con equipos y maquinaria propia, adquirida a fabricantes internacionales, lo que permitió un ahorro de alrededor de US\$10 millones de dólares.

Año	Derrames
2005	70
2006	71
2007	35
2008	14
2009	3
2010	0

Ahorro: de 2007 a 2010 = 26'000.000,00

Uso de mano de obra local como apoyo en las labores de remediación en las zonas de influencia de PETROECUADOR Seguridad y Salud.

TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN

Para la investigación en la eliminación pasivos ambientales, se contrató un equipo de técnicos nacionales especialistas en procesos biotecnológicos. Al momento se han descubierto 260 cepas bacterianas y empleado 110 cepas de bacterias y cerca de 50 cepas fúngicas amazónicas nativas de cada una de las zonas a ser remediadas; lo que permite que el proceso mantenga el equilibrio ecológico.

Actualmente, más de 200 pasivos ambientales, fosas y piscinas en las que se depositan desechos hidrocarburíferos, se hallan en proceso de recuperación, y más de 120 se han eliminado mediante tratamientos biotecnológicos, con lo que se ha logrado descontaminar alrededor de 361.653 m3 de suelo.

SEGURIDAD Y SALUD

La actual administración privilegia al ser humano, por ello trabaja en la implantación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de PETROECUADOR, que permitirá un manejo adecuado de la prevención de accidentes, enfermedades, pérdidas económicas y daños ambientales.

Para ello se han levantado 2.491 profesiogramas con valoración de puestos por exposición a riesgos y exigencias de tareas, identificación de 42.335 factores de riesgos, entre otras investigaciones.

El Sistema fue elaborado por técnicos nacionales, lo que significó un ahorro del 90% en los costos y se redujo el 50% el tiempo de implantación.

APOYO CUMINITARIO

La Vicepresidencia Ambiental consciente del compromiso que tiene con las comunidades ubicadas en las áreas de influencia en las instalaciones hidrocarburíferas, durante el 2008 - 2010 ha orientado sus esfuerzos y recursos económicos para mejorar la salud, educación e incentivar la capacidad de autogestión de sus habitantes. En proyectos desarrollados en las provincias de Esmeraldas, Sucumbios, Orellana, Napo y Santa Elena se han invertido \$ 5'500.000.

Reestructuración de Petroecuador

Por Luis Arauz J.

Autoridades de Gobierno, Consultores, Especialista Petroleros, Foros, Prensa y ciudadanía en general han señalado con certeza la politización, la dependencia económica, la ineficiencia y corrupción existentes en PETROECUADOR, lo cual nos ha llevado a realizar una propuesta de Reestructuración de Petroecuador que promovemos más adelante en términos generales y luego de analizar brevemente la situación actual.

POLITIZACIÓN: Todos los gobiernos en su turno nombran u enrolan personal sin conocimientos técnicos en todas las esferas de la administración de Petroecuador, empezando con el Directorio Político, continuando con los niveles ejecutivos y mandos medios.

DEPENDENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA: El Gobierno de Sixto Duran Ballén se encargó de sepultar la independencia económica de Petroecuador, que le permitía actuar con mayor eficiencia y realizar inversiones de riesgo para aumentar las reservas del Estado.

INEFICIENCIA: Causado por la dependencia del Ministerio de Economía y Finanzas (quien autoriza la transferencia de fondos), Procuraduría del Estado, burocracia interna, desorganización administrativa, procedimientos de administración y aprobaciones caducos, manuales de aprobación inapropiados para la época, plan de carrera profesional sin rumbo ni objetivo, la decidía y los compromisos políticos que presionan a favor o en contra de contratos.

CORRUPCIÓN: Generalizada en todo el sistema por intereses de grupos económicos, presiones internas y externas, desde las más altas esferas

gubernamentales hasta los más bajos niveles de la organización, en los modelos y procesos de contratación de bienes y servicios, procesos de compras, etc.

RESTRUCTURACIÓN

Se Sugiere que mediante Resolución, el Directorio de Petroecuador ordene al Presidente de Petroecuador conforme en el termino de 7 días calendario, una Comisión de especialistas del más alto nivel y de gran experiencia, de las áreas legal, administrativa, financiera y operativa de la Empresa para que conjuntamente con la participación activa del Ministerio de Energía y Minas, Dirección de Hidrocarburos y representantes del sector público como el Foro Energético y Minero, se encargue de presentar una propuesta de reestructuración de Petroecuador dentro de los 30 días posteriores de haberse conformado oficialmente, presente una propuesta de reestructuración de Petroecuador, que contemple fundamentalmente y no se limite a los siguientes aspectos:

- Que las Filiales de Petroecuador sean administradas por procesos y medida por resultados, recuperen sus costos y gastos, inversiones y amortizaciones, incluido una utilidad razonable para nuevas inversiones. Que el producto final obtenido por cada Filial, deba ser transferido a la siguiente Filial mediante facturación. La facturación entre las Filiales no causara obligaciones tributarias y solamente se utilizaran para determinar los costos operativos de cada una de ellas. El Directorio de Petroecuador, establecerá y regulara el precio de transferencia de los productos finales obtenidos en cada Filial.
- Que la Gerencia de Oleoducto, al igual que las demás Filiales, sea administrada por procesos y su gestión medida por resultados, que recupere sus costos y gastos, inversiones y amortizaciones, incluido una utilidad razonable por el servicio de transporte. El Directorio de

Petroecuador, establecerá y regulará el valor del servicio de transporte de crudo que facturara a la Filial Petroproducción. Igualmente establecerá y regulará el valor del servicio del transporte de derivados por los poliductos que la Filial Petrocomercial deberá facturar a la Unidad de Comercio Exterior.

- Reformar el Reglamento de la Empresa Petroecuador para que entre otras reformas limite las funciones excedidas del Consejo de Administración, y se ajuste a lo establecido en la Ley de Petroecuador. (Ejecutado)
- Actualizar el Orgánico funcional de Petroecuador y sus Filiales, para que refleje la nueva estructura que se quiere dar a la Empresa, bajo una administración por procesos y gestión evaluada por resultados.
- Nota.- Desde que se promulgo la Ley Especial de la Empresa Estatal de Petr6leos del Ecuador (Petroecuador) y sus Filiales así como sus Reglamentos en Septiembre y Diciembre de 1989 respectivamente, se han producido cambios de facto en el Orgánico Funcional de Petroecuador y sus Filiales que no han sido legalizados.
- Revisar y modificar el Decreto del Reglamento Sustitutivo al Reglamento de Contrataci6n de Petroecuador y sus Empresas Filiales para Obras, Bienes y Servicios Específicos expedido por la Presidencia de la Rep6blica y publicado en el Registro Oficial el 7 de Mayo del 2002, por haberse constituido en una herramienta de uso y abuso del CAD por las importantes atribuciones que le da el Reglamento, para la conformaci6n de las Comisiones de Compras y de Contratos en todas las Filiales de Petroecuador.
- Elaborar el Reglamento de comercializaci6n de petr6leo crudo y sus derivados, que reemplazara al instructivo vigente.

- Actualizar los Manuales e instructivos existentes para que respondan a las nuevas condiciones de la reestructuración.
- Establecer un nuevo sistema de remuneraciones que permita incentivar y promover al personal, por haber colapsado el sistema actual.
- Crear Incentivos económicos para empleados y funcionarios de la Empresa, ligando a los resultados de la producción.
- Redefinir las funciones de la Gerencia de Protección Ambiental de Petroecuador, para que las respectivas filiales y Gerencia de Oleoducto, se responsabilicen del control de derrames y la Gerencia de Protección Ambiental e Petroecuador, de las relaciones comunitarias, remediación y de la protección ambiental.
- Mejorar los controles administrativos fortaleciendo la Unidad de Control de Gestión que debe ser recurrente.
- Implementar el Reglamento del Sistema Especial de Licitaciones para todos los concursos de prestación de servicios específicos.
- Fortalecer la Planificación e Instrumentar un nuevo sistema financiero contable con una nueva Política de contratación y capacitación de Personal.
- Presentar una propuesta de reestructuración de la Filial Petroproducción a ser implementada inmediatamente después de aprobarse la reestructuración de Petroecuador, que deberá contemplar y no limitarse a los siguientes aspectos:

1. Administración por procesos, mediante la conversión a cada una de las áreas de producción en Unidades Productivas y respondan individualmente por la planificación y producción de cada una de ellas.
2. Elevar el nivel jerárquico y de responsabilidad de las Áreas de producción (Jefes de Campo) a Gerencias de Área.
3. Actualizar el Orgánico funcional de la Filial, para que refleje la nueva estructura que se quiere dar a la Empresa, administrada por procesos y que la gestión se evalúe por resultados. Fortalecer la Unidad de Control de Gestión que debe ser recurrente.
4. Redefinir las funciones de la Unidad de Protección Ambiental de la Filial para que se responsabilice solamente del control de derrames y que las funciones de remediación ambiental, así como de relaciones comunitarias se trasladen a la Gerencia de Protección Ambiental de Petroecuador.
5. Incluir las operaciones del Bloque 15 como un área de producción adicional a las existentes de la Filial como son: Auca, Lago Agrio, Shushufindi, Sacha y Libertador. Nota.- La Filial Petroproducción, tiene la capacidad administrativa y técnica probada para administrar las operaciones del Bloque 15. Con esta medida se lograra reducir los costos de operación del Bloque 15 que superan los 11,00 \$/BI versus los 4,86 \$/BI de la Filial Petroproducción.
6. Actualizar los Manuales e instructivos existentes para que respondan a las nuevas condiciones de la reestructuración.

Preparado por: Ing. Luis Arauz J.

Quito, 19 de Marzo del 2007

Entrevistas

Ercilia Torres

Coordinadora del departamento de Imagen Empresarial de EP PETROECUADOR.

2011-01-14

- 1. En cuanto al cambio de la estructura administrativa de EP PETROECUADOR, ¿cuál fue su desempeño? ¿Existió mayor eficiencia y eficacia en los cargos?**

Aún no se ha realizado una evaluación o valoración que confirme una mayor eficiencia del cambio de estructura.

- 2. ¿Cuáles cree ud que fueron los mayores logros de los contralmirantes Zurita, Jaramillo y Zapater durante su presidencia ejecutiva?**

El mayor logro que existió en la presidencia de Zurita, aunque duró poco tiempo, fue la creación de la nueva Gerencia de Seguridad, Salud y Ambiente.

- 3. ¿Cuáles fueron los logros más destacados de la administración naval en EP PETROECUADOR?**

(Se realizó la entrega de documentos donde se resumen estos logros).

4. ¿Sabe ud cuántos miembros de la Armada Nacional ingresaron a ocupar cargos directivos en la empresa?

Según recuerdo, fueron 141 marinos que ingresaron en todo el sistema de Petroecuador; asumiendo cargos administrativos y operativos.

5. ¿Cuál fue el proceso de reestructuración que se implementó en EP PETROECUADOR?

A partir del decreto N 766, se autorizó el ingreso de miembros de la Armada Nacional en esta institución y se les otorgó la facultad de tomar decisiones. En este decreto se considera en estado de emergencia a Petroecuador, en crisis técnica, económica y administrativa; y consideraron necesario el ingreso de los marinos para mejorar la administración y para ello se autorizó el proceso de reestructuración de Petroecuador, el cual privilegió a la formación académica.

Este proceso de reestructuración tuvo tres fases: primero el diseño de una estructura diferente, un proceso de adaptación y la eliminación de organismos directivos.

Se basó en un estudio de perfiles, de acuerdo a los parámetros que necesitaba la nueva estructura, y quienes no encajaban en estos parámetros fueron despedidos; usualmente quienes no tenían la formación académica necesaria o la experiencia.

6. ¿Quiénes fueron los encargados de diseñar la nueva estructura?

Fueron los mismos funcionarios los responsables de diseñar la nueva estructura y los nuevos procesos administrativos.

7. ¿Cómo asumieron los trabajadores de Petroecuador el cambio de directiva y la reestructura?

Se ha podido avanzar y desarrollar, seguir adelante en el aspecto técnico y administrativo, rediseñar procedimientos en cada unidad, cada grupo. Y para adaptarnos a esta nueva estructura existió mucho sacrificio y más horas de trabajo.

8. ¿Cuál fue el clima laboral que existió en la empresa con el ingreso de miembros de la Armada Nacional?

Falta... existió mucha incertidumbre, rumores, inestabilidad y desmotivación en todo el personal.

9. ¿Cuáles fueron las estrategias, actividades o tácticas que se utilizaron para comunicar al personal acerca de los cambios que iban a ocurrir en la empresa?

Este tema siempre se lo trató con mucho hermetismo; para comunicar la personal se realizaron reuniones por áreas técnicas y administrativas, pero únicamente en Quito.

Se realizó un plan de difusión a nivel nacional pero lastimosamente la estrategia no se llegó a completar; la tarea de informar no se la realizó como era necesario.

Pero acerca de las nuevas funciones que se debían realizar se comunicó por escrito.

10. Y ahora, ¿existe un plan de comunicación para manejar estos cambios de una mejor manera?

Se insiste en trabajar en un plan... pero existe mucha inestabilidad en la directiva y funciones.

Ingeniera Leonela García

Ex Jefe del Departamento de Recursos Humanos de Petroecuador.

2010 – 08 – 10

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja usted en Petroecuador?

18 años.

2. ¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en su trabajo?

Soy especialista administrativa, es decir, la encargada de la selección del personal, de la realización de concursos internos de merecimiento, de los trámites administrativos internos y externos.

3. ¿Cuáles han sido los efectos de la incorporación de miembros de la Armada Nacional a la administración de Petroecuador?

Ellos están tratando de implementar mayor disciplina y de fortalecer el trabajo en equipo. Al igual que fomentar una estructura única en Petroecuador y sus filiales.

4. ¿Cree usted que la nueva administración por parte de la Armada Nacional ocasionó un cambio en el clima laboral de Petroecuador?

Pues el clima laboral que se vive ahora en Petro es un ambiente de nerviosismo, inestabilidad... sobre todo por las últimas declaración que han hecho acerca de la disminución de personal por el proceso de reestructura.

5. ¿Cree usted que el choque entre dos culturas corporativas podría afectar a la productividad de esta empresa?

No creo que afectaría en la productividad, porque los marinos están insertando una cultura de disciplina y la productividad se maneja muy aparte de lo administrativo. Incluso ellos esperan a lo largo lograr mayor efectividad en el trabajo con la implementación de nuevas herramientas.

6. ¿Cómo afecta la inserción de dos culturas corporativas en la misma empresa, (civiles y militares)?

Ese choque de dos culturas se da porque Petro tenía una cultura conformista en el trabajo y la gente estaba acostumbrada a eso... y los marinos fomentan una cultura de más disciplina y orden.

7. ¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de una organización?

Recursos Humanos trabaja sobre la cultura de la empresa, implementando nuevas prácticas administrativas y así tener a un trabajador más productivo, con mayor iniciativa y orientado al alcance de objetivos.

8. ¿Qué cree Ud. que sería conveniente realizar para mejorar la situación actual de Petroecuador con respecto a la nueva administración?

Un programa para que Petro se adapte a la cultura de la marina.

PhD. Miguel Vásquez

Jefe de Relaciones Institucionales de EP PETROECUADOR y experto en el tema de Comunicación Corporativa

2010 – 08 – 26

1. ¿Qué es la cultura organizacional?

Es el todo (costumbres, creencias, tradiciones, etc.)... es la personalidad de una empresa.

2. ¿Cómo se define la cultura organizacional en una empresa? ¿Cómo se la crea?

Se la crea en base al clima organizacional, al estilo gerencial, a la gestión administrativa.

3. ¿Por qué es necesario mantener un buen clima laboral en una empresa?

Porque la productividad mejora con un buen clima laboral.

4. ¿Qué papel desempeña el clima laboral dentro de la productividad en una empresa?

Un buen clima laboral en una empresa es de gran importancia ya que crea identidad y lealtad en el trabajador, satisfaciendo sus necesidades.

5. ¿Cómo se puede mejorar el clima laboral de una empresa?

Únicamente por medio de la comunicación. Creando un espíritu de trabajo en equipo y transparencia en la gestión, teniendo clara la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

6. ¿Cree usted conveniente y necesaria la implementación de un programa de armonización de culturas corporativas en EP PETROECUADOR?

Más que un programa de armonización de culturas... que se vea reflejado en la cultura a partir de las necesidades básicas.

Capitán de Navío Javier Rea.

Coordinador de la Coordinación de Aviación de EP PETROECUADOR.

11 de agosto del 2010

1. ¿Por cuánto tiempo estuvo usted a servicio de la Armada Nacional?

34 años.

2. ¿Qué funciones realizó usted durante su vida militar?

Piloto de aviones y helicópteros, instructor, estaba a cargo de realizar las operaciones navales y de aviación y como director de la Armada Nacional... en este puesto yo era el encargado de la administración, planificación estratégica de la Armada.

3. Además de sus cursos militares, ¿Qué otros estudios superiores ha realizado?

Post grado en administración en la Politécnica. En la Universidad Católica de Guayaquil seguí administración de empresas y saqué el masterado en negociación. Saqué el doctorado en administración educativa y un masterado en planificación estratégica y en gestión y dirección en España.

4. ¿Qué actividades laborales ha desarrollado usted a lo largo de su vida?

En aviación naval... fui piloto y hasta comandante de unidad. Fui director de planificación... en Edecán fui presidente de misión logística en Italia y Jefe de estado mayor en la Armada.

- 5. ¿Hace cuánto tiempo usted desempeña las funciones de Jefe de la Unidad de Aviación de Petroecuador?**

Aproximadamente un año 8 meses...

- 6. ¿Cuáles son las funciones que ejerce usted en el ámbito administrativo y operacional como Jefe de la unidad de aviación?**

Administro la parte operativa logística, administrativa y técnica de la unidad de aviación.

- 7. ¿De qué manera cree usted que su formación militar influye en su desempeño laboral?**

Siempre imponiendo valores como respeto, disciplina, puntualidad y fomentando el trabajo en equipo.

- 8. ¿Qué beneficios cree usted que obtuvo Petroecuador al incorporar a miembros de la Armada Nacional a cargos directivos?**

Primero mejorar la deficiente administración de Petroecuador e incorporarla al camino y objetivos propios de la empresa.

- 9. ¿Cuál cree usted que fue el efecto de este proceso de reestructuración que está sufriendo la empresa?**

Cambios positivos para la empresa que aporta un alto porcentaje del PIB de Ecuador y que por lo tanto estamos trabajando para el beneficio de todos los ecuatorianos.

10. ¿Cuál es la relación que tiene usted con sus compañeros de trabajo?

¡EXCELENTE!

11. ¿Cree que tanto usted como sus compañeros de trabajo se manejan dentro de un buen ambiente laboral?

SI.

ENCUESTA

La siguiente encuesta está destinada a los trabajadores de la Empresa Pública EP PETROECUADOR para conocer su opinión acerca de los cambios que existieron en esta institución a partir del ingreso de miembros de la Armada Nacional en cargos administrativos y operativos, y para analizar la gestión de la comunicación interna en la empresa durante los cambios que existieron.

1. ¿Está consciente del cambio que persigue la empresa y del objetivo del proceso de Reestructuración?

Muy consciente _____
 Medianamente consciente _____
 No está consciente _____
 Prefiere No responder _____

2. ¿Considera que en este proceso de Reestructuración y las decisiones tomadas durante la nueva administración de EP PETROECUADOR han sido tomadas en cuenta sus observaciones?

Sí _____
 No _____
 No he realizado observaciones _____
 Prefiere No responder _____

3. ¿Recibió por parte de los funcionarios que participaron en los talleres de sensibilización la información necesaria con respecto a estos temas de manera clara y veraz?

Sí _____
 No _____
 Prefiere No responder _____

4. El cambio empresarial que está viviendo EP PETROECUADOR en estos momentos lleva consigo un cambio progresivo de cultura organizacional. ¿Usted percibe que ha iniciado este cambio hacia el cumplimiento de este objetivo? En caso de no ser positiva cuál sería su recomendación.

Sí _____
 No _____
 Prefiere No responder _____
 Recomendación _____

5. ¿Considera que un obstáculo a vencer actualmente es el temor al cambio? En caso de ser positiva ¿qué campañas considera que se puedan llevar a cabo?

Sí _____
No _____
Prefiere No responder _____
Recomendación _____

6. ¿De lo que usted conoce del proceso, que recomendaría que debe incorporarse para ser mejorado?

Prefiere No responder _____
Recomendación _____

7. ¿Cuál es el interés que usted tiene en todo el cambio empresarial y en el proceso de reestructura de la empresa?

Ninguno _____
Poco _____
Mucho _____
Prefiere No responder _____

8. ¿En los talleres de sensibilización se han solventado las dudas que usted tenía relacionadas con la gestión de la nueva administración y con el proceso de reestructuración?

Todas _____
Algunas _____
Ninguna _____
Prefiere No responder _____

ANTEPROYECTO

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
RED LAUREATE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN CORPORATIVA**



**DIAGNÓSTICO DE IMAGEN INTERNA PARA DETERMINAR LOS EFECTOS
CAUSADOS POR EL INGRESO DE MIEMBROS DE LA ARMADA
NACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE PETROECUADOR Y
PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Ingrid Alejandra Poveda Moreira

2010

1.- TEMA

Diagnóstico de imagen interna para determinar los efectos causados por el ingreso de miembros de la Armada Nacional en la Administración de PETROECUADOR y propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de la empresa.

2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Para el Doctor Sáenz Melio, funcionario público de Petroecuador, la imposición de la entrada de miembros de la Armada Nacional a cargos administrativos de la empresa se dio por dos principales razones:

La entrada de miembros de la Armada Nacional a PETROECUADOR se dio por muchos motivos, pero lo de mayor trascendencia fue el estado que en ese momento tenía la empresa; este estado se dio por dos aspectos: la producción y la gestión.¹²⁰

La producción y la gestión administrativa afecta directamente a la economía de la empresa, por lo tanto a la economía y al desarrollo del Ecuador.

Al analizar la situación actual de Petroecuador se evidencia que a partir de la disposición del Economista Rafael Correa, de incorporar a la administración a miembros de la Armada Nacional, se produjo un grave impacto en la cultura organizacional de esta empresa.

La inserción de dos culturas en Petroecuador, decreto dispuesto por el Economista Rafael Correa, Presidente de la República del Ecuador, originó desconcierto por parte de los públicos internos y esto afectó profundamente al clima laboral y tuvo como consecuencia una reestructuración en la empresa.

Miguel Vásquez, funcionario público de la empresa Petroecuador, menciona:

¹²⁰ Sáenz, Melio. Coordinador del Centro de Transferencia Tecnológica de Petroecuador. 2009-11-09.

La presencia de miembros de la Armada Nacional en cargos directivos de Petroecuador generó grandes repercusiones en esta institución; por la inserción de dos culturas corporativas: militares y civiles, que han perjudicado a la cultura organizacional de esta empresa y al desempeño de todas las actividades que se realizan dentro de ella.¹²¹

Petroecuador es una Empresa Estatal integrada, cuya finalidad es generar recursos para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente explotación de los hidrocarburos, en un marco de respeto y protección al medio ambiente; acorde con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional y bajo el marco jurídico vigente. Es la empresa encargada de la exploración y explotación de los yacimientos de petróleo en territorio ecuatoriano; es importante mencionar la importancia del petróleo en la economía ecuatoriana, el petróleo es el primer ingreso de nuestro país.

Por ello la importancia de seguir generando ingresos por medio de este recurso, de mantener el margen de producción de PETROECUADOR, y se debe tomar en cuenta que ésta se basa en el trabajo diario que realizan los miles de funcionarios públicos de esta empresa, por tal razón se debe mantener en la empresa un clima laboral óptimo, una cultura organizacional que favorezca el desempeño laboral de los trabajadores, una imagen fortificada que llegue a satisfacer las necesidades del personal de esta empresa.

¹²¹ Vásquez, Miguel. (2008): Jefe de Comunicación Social de la Vicepresidencia Ambiental de Petroecuador.

3.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de la empresa. Caso PETROECUADOR.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la empresa pública Petroecuador y analizar su condición actual.
- Determinar la posición que ocupa la Armada Nacional en los cargos administrativos de Petroecuador.
- Definir los conceptos teóricos de Imagen, Cultura Organizacional e investigar los pasos y requerimientos para realizar un Diagnóstico de Comunicación y un Plan de Comunicación.
- Analizar las características que debe tener un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de una empresa.
- Realizar un diagnóstico de cultura organizacional para determinar los efectos causados por el ingreso de la Armada Nacional en la administración de Petroecuador.
- Presentar un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de la empresa, su el clima laboral, fortalecer la imagen interna y eliminar las barreras de comunicación existentes. Caso PETROECUADOR.

4.- METODOLOGÍA

4.1 Técnicas de investigación

Observación. Será de gran utilidad para conocer a fondo la situación actual de la empresa Petroecuador, y tener un estudio vivencial del tema que permita llegar a distintas conclusiones; esta técnica se empleará dentro de las oficinas de Petroecuador, en la ciudad de Quito.

Documentación. Se realizará una recopilación de datos para llevar a cabo esta investigación; búsquedas bibliográficas en libros acorde al los temas, y en documentos proporcionados por Petroecuador para determinar la situación actual de la empresa.

Diálogo. Esta herramienta de investigación se la utilizará para obtener mayor información que sirva de apoyo documental; esta técnica se aplicará a los trabajadores de la empresa pública Petroecuador y a expertos en los distintos temas de Comunicación Corporativa.

4.2 Enfoque

En esta investigación se aplicará el enfoque MIXTO; con el objetivo de obtener un soporte real en la investigación, mediante encuestas de preguntas cerradas que se realizarán a una muestra aleatoria de una población.

En el enfoque cuantitativo se realizarán encuestas de preguntas cerradas que permitan obtener datos reales en esta investigación; dichas encuestas se realizarán en las oficinas de Petroecuador.

En el enfoque cualitativo se realizarán entrevistas a personas expertas al tema, dependiendo de cada variable, dando paso a la opinión de los funcionarios públicos de dicha empresa, con el objetivo de reconstruir la realidad tal y como

la observan los actores (funcionarios públicos-trabajadores) de este sistema social (Petroecuador).

De igual manera, se realizará focus group, que permita al investigador acercarse más a la realidad de esta organización, y entender los parámetros de la investigación.

Se analizarán los datos y se llegará a diversas conclusiones para realizar la propuesta anteriormente mencionada.

4.3 Alcance

El alcance de esta investigación será exploratorio – descriptivo.

El alcance exploratorio es el que permitirá contextualizar con las variables investigadas, familiarizarse con ellas y ver su comportamiento en su ambiente natural.

El alcance descriptivo es el que permitirá describir el comportamiento de las variables al hacerlas relación (cultura militar – cultura civil), con el objetivo de sacar conclusiones y ciertas recomendaciones.

4.4 Estimación de parámetros

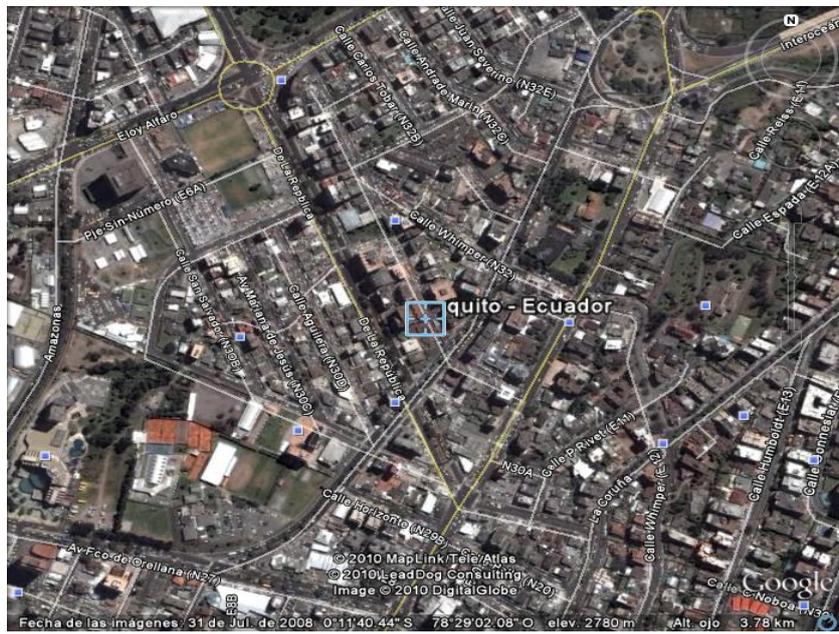
La investigación se realizará dentro de las instalaciones de las oficinas de Petroecuador, en la ciudad de Quito, respecto a cada Filial de la empresa, situadas en la 6 de Diciembre y Alpallana (esquina s/n); y en la Av. Los Shyris N34-382 y Av. Portugal, edf. La Tribuna.

Oficinas de Petroecuador



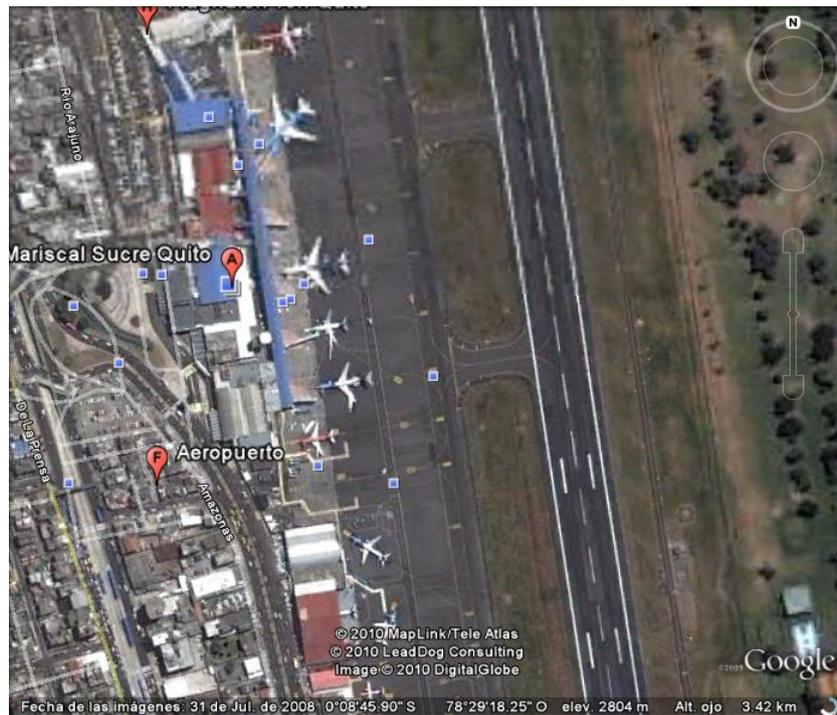
Fuente: Google Earth

Oficinas Petroecuador – Matriz



Fuente: Google Earth

Oficinas Petroecuador, Aeropuerto



Fuente: Google Earth

Una parte de la investigación se realizará por medio de encuestas de preguntas cerradas a los funcionarios públicos de dicha empresa.

Dentro de la investigación se realizará también entrevistas a personas expertas en el tema y focus group.

4.5 Población

La población se la define como el grupo de personas de donde se va a sacar la información para llevar a cabo la investigación.

La población son todos los funcionarios públicos que trabajan en Petroecuador en la ciudad de Quito; y son 1954 personas que brindan sus servicios a esta empresa y se ven afectadas por la disposición del Economista Rafael Correa, de incorporar a la administración a miembros de la Armada Nacional.

La empresa y sus filiales:

EMPRESA	Total de trabajadores	TRABAJADORES DE QUITO
PETROECUADOR	839	766
PETROPRODUCCIÓN	1610	439
PETROINDUSTRIAL	1899	171
PETROCOMERCIAL	1408	578
Total	5756	1954

La fuente de donde se adquirieron estos datos es el departamento de Recursos Humanos de Petroecuador y la página web de Petroecuador y sus filiales.

4.6 Muestra

La muestra es un subconjunto de la población, se la realiza de manera aleatoria para que todos los miembros de la población tengan la misma oportunidad de ser escogidos.

Para obtener la muestra de una población homogénea se aplica la fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

Siendo n la muestra, N el número de la población y E el margen de error (6%). Calculando la muestra, el desarrollo de la fórmula es el siguiente:

$$n = \frac{1954}{0.0036 (1953) + 1}$$

$$n = \frac{1954}{8.0308}$$

$$n = 243.31$$

La muestra cuenta con 243 personas, quienes ayudarán a obtener la información necesaria para realizar esta investigación y apoyarla con datos reales.

5.- TEMARIO INICIAL

CAPÍTULO I PETROECUADOR, el petróleo ya es de todos.

- 1.1 Qué es Petroecuador
- 1.2 Historia de la empresa
- 1.3 Filiales de Petroecuador
 - 1.3.1 Petroproducción
 - 1.3.2 Petroindustrial
 - 1.3.3 Petrocomercial
- 1.4 Misión
- 1.5 Visión
- 1.6 Producción
- 1.7 Políticas Petroleras
- 1.8 Reformas Legales

CAPÍTULO II ARMADA NACIONAL, misión cumplida.

- 2.1 Historia
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores Institucionales
- 2.5 Objetivos Institucionales
- 2.6 Políticas Institucionales

CAPÍTULO III COMUNICACIÓN INTERNA, el reflejo de un buen trabajo.

- 3.1 Introducción
- 3.2 Definición
- 3.3 Principios
- 3.4 Objetivos de la Comunicación Interna

3.5 Teorías de la Comunicación

3.5.1 Teoría Clásica

3.5.2 Teoría Humanista

3.5.3 Teoría Contingente

3.5.4 Teoría de Sistemas

3.5.5 Teoría de Acción Social

3.5.6 Teoría Reaccionaria

3.6 Tipos de Comunicación Interna

3.6.1 Comunicación Ascendente

3.6.2 Comunicación Descendente

3.6.3 Comunicación Horizontal

3.7 Instrumentos de Comunicación Interna

3.7.1 Manual de acogida

3.7.2 Cartas de la alta dirección

3.7.3 Módulos de formación

3.7.4 Manual de procedimientos

3.7.5 Periódico electrónico

3.7.6 Revista organizacional

3.7.7 Intranet

3.7.8 Línea telefónica directa

3.7.9 Reuniones

3.7.10 TICS

3.8 Plan de Comunicación Interna (PCI)

CAPÍTULO IV IMAGEN INTERNA, el valor de la percepción.

4.1 Qué es la imagen organizacional

4.2 Imagen Interna

4.3 Relación entre la imagen Interna y Externa

4.4 Inputs y sus grupos

4.5 Modelo de Gestión estratégica de la imagen

4.6 Auditorías de imagen interna

4.6.1 Definición

4.6.2 Funciones y beneficios

4.6.3 Metodología

CAPÍTULO V CULTURA ORGANIZACIONAL, el ser de la organización.

5.1 Introducción

5.2 Concepto

5.3 Atributos asociados a la cultura organizacional

5.4 Componentes de la cultura organizacional

5.5 Clima laboral

5.6 Diagnóstico de Cultura Organizacional

CAPÍTULO VI

SITUACIÓN ACTUAL DE PETROECUADOR

Trabajo de campo

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

Realizar una propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar la cultura organizacional de la empresa. Caso PETROECUADOR.

6.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Petroecuador, (Empresa Estatal Petróleos del Ecuador) es una empresa estatal ecuatoriana, creada el 26 de septiembre de 1989, encargada de la explotación de hidrocarburos. El Estado directamente por medio de Petroecuador o por contratos de asociación con terceros asume la exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos en el territorio nacional y mar territorial.

Petroecuador es la continuación de la CEPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana), creada el 23 de junio de 1972, cuando el Estado asume todas las actividades relacionadas con la exploración, explotación y comercialización de hidrocarburos, absorbiendo, al mismo tiempo, a la empresa ANGLO ECUADORIAN OILFIELDS, que operaba una refinería en La Libertad (Provincia de Santa Elena), la misma que empezó a explotar crudo en la cercanía de la ciudad de Ancón (Provincia de Santa Elena).

Petroecuador está conformada por tres empresas filiales: Petroproducción, que es la encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos, PetroIndustrial, dedicada a la industrialización de petróleo y Petrocomercial que opera el transporte y la comercialización de productos refinados en el mercado interno.

Tiene a su cargo la administración y explotación del Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE - construido en 1972 por la Texaco-Gulf)

Por otro lado se encuentra la prestigiosa Armada Nacional del Ecuador, que es una institución íntegra, que se encarga de organizar, entrenar, equipar y mantener el poder naval, así como participar en los procesos que garanticen la seguridad de la nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempos de paz, conflicto y de guerra.

De acuerdo a lo señalado en el Concepto Estratégico Naval 2005, el señor Comandante General de Marina, estableció que: “los valores como el honor, lealtad, disciplina y responsabilidad son la base moral del sustento institucional”.¹²²

Estas dos instituciones brevemente mencionadas son, por separado, un gran apoyo y sustento en el desarrollo del país.

Mediante el decreto del Presidente de la República, el Economista Rafael Correa, ingresaron miembros de la Armada Nacional a ocupar cargos directivos en la empresa pública Petroecuador; pero cada una de estas instituciones tenía una cultura corporativa definida, distintos objetivos organizacionales, y diferentes procesos y planificaciones en cada una de sus áreas.

Éstos son unos de los puntos claves que maneja la Comunicación Interna dentro de una empresa; la comunicación interna es una herramienta indispensable para que una organización alcance sus metas y pueda competir con éxito en el mercado actual. La comunicación interna favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización, generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial adecuado.

Es un instrumento valioso para lograr mayor competitividad, compromiso, y consenso dentro de toda organización; es un punto estratégico en una empresa, y tener una eficiente comunicación interna se traduce en una mayor productividad y trabajar en completa armonía.

¹²² Contra Almirante Alan Molestina. Comandante General de la Marina

Como se menciona en la publicación “Apuntes del DIRCOM, “la comunicación interna es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente”;¹²³ de esta manera se entiende que es imprescindible mantener un buen control de comunicación dentro de una empresa, para así lograr transferir los mensajes de forma correcta y lograr que sean comprendidos sin ambigüedad.

La comunicación interna es la clave de la motivación, es lo que permite que los trabajadores sientan que pueden expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, y que así seguramente se sientan a gusto en su lugar de trabajo, generando un buen clima laboral, lo cual construye una mayor fidelización, un mayor compromiso, y fortalece la cultura organizacional.

La cultura corporativa es la forma de pensar y actuar colectivamente de los miembros de una organización, siendo ésta una parte fundamental en la creación de un apropiado clima laboral, donde los públicos internos se puedan desempeñar satisfactoriamente.

Edgar H. Schein define la cultura como:

Un modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas.¹²⁴

En la cultura existen dos niveles: el núcleo (donde habitan esas presunciones básicas) y la periferia (donde se observan manifestaciones superficiales de la cultura).

¹²³ Larrea, Juan. (2008): Auditorías, ganando terreno en la gestión estratégica. Apuntes del DIRCOM. Argentina. Editorial DIRCOM.

¹²⁴ Rubio, C. (2009): Op. Cit. p. 6.

Para Andrew Mayo,

La cultura es el resultado de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa: los valores y las creencias, las normas de comportamiento, las políticas escritas de la organización, la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales, las redes internas existentes en la organización.¹²⁵

La cultura organizacional se define como

“Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros”. (Hill y Jones, 2001).

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan los comportamientos de quienes trabajan en ella. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de organización, desde las maneras de pensar, hasta las manifestaciones de actuación colectivas.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a

¹²⁵ *Ibíd.* p. 6.

que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

La cultura organizacional es el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen (el modo de ser y hacer de una organización); “estas manifestaciones proyectan una imagen interna o auto imagen de la organización (imagen que los trabajadores tienen sobre sí mismos, no como personas sino como organización)”.¹²⁶

La imagen interna actúa como herramienta para atraer, retener y motivar a los mejores profesionales, porque con una buena imagen interna ellos ven a la empresa como un buen lugar para trabajar y crecer profesionalmente.

La imagen interna se apoya en tres procesos:

La gestión de las relaciones con los empleados; la gestión del talento de los empleados, incluyendo la retribución, selección, desarrollo o liderazgo; y la gestión de las inversiones en recursos humanos, es decir, conseguir la creación de valor esperada.¹²⁷

Es una inversión en el proceso de las relaciones con los empleados que requiere una participación activa del personal del área de Recursos Humanos y de Comunicación. Es una herramienta interna que beneficia en conjunto a la organización.

Una buena imagen interna es la razón por la que los trabajadores admiran a las empresas y las convierten en un lugar ideal para trabajar. El factor determinante de la reputación interna es la relación de un empleado con sus mandos inmediatos. Las variables relacionadas con la empatía con la empresa son las que mayor potencialidad tienen a la hora de implantar un sistema de gestión reputacional.

¹²⁶ *Ibidem.* p. 13.

¹²⁷ Francisco Gaforio. Consultor de Hewitt España.

La imagen interna, o reputación interna “estriba en el reconocimiento por parte de los empleados de un comportamiento corporativo meritorio con ellos y con el resto de los grupos con los que se relaciona una empresa”.¹²⁸

Según Justo Villafañe, se puede definir a la autoimagen como la imagen interna de una empresa que se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.

¹²⁸ Villafañe, Justo. (2006): Quiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna. Pearson Prentice Hall.

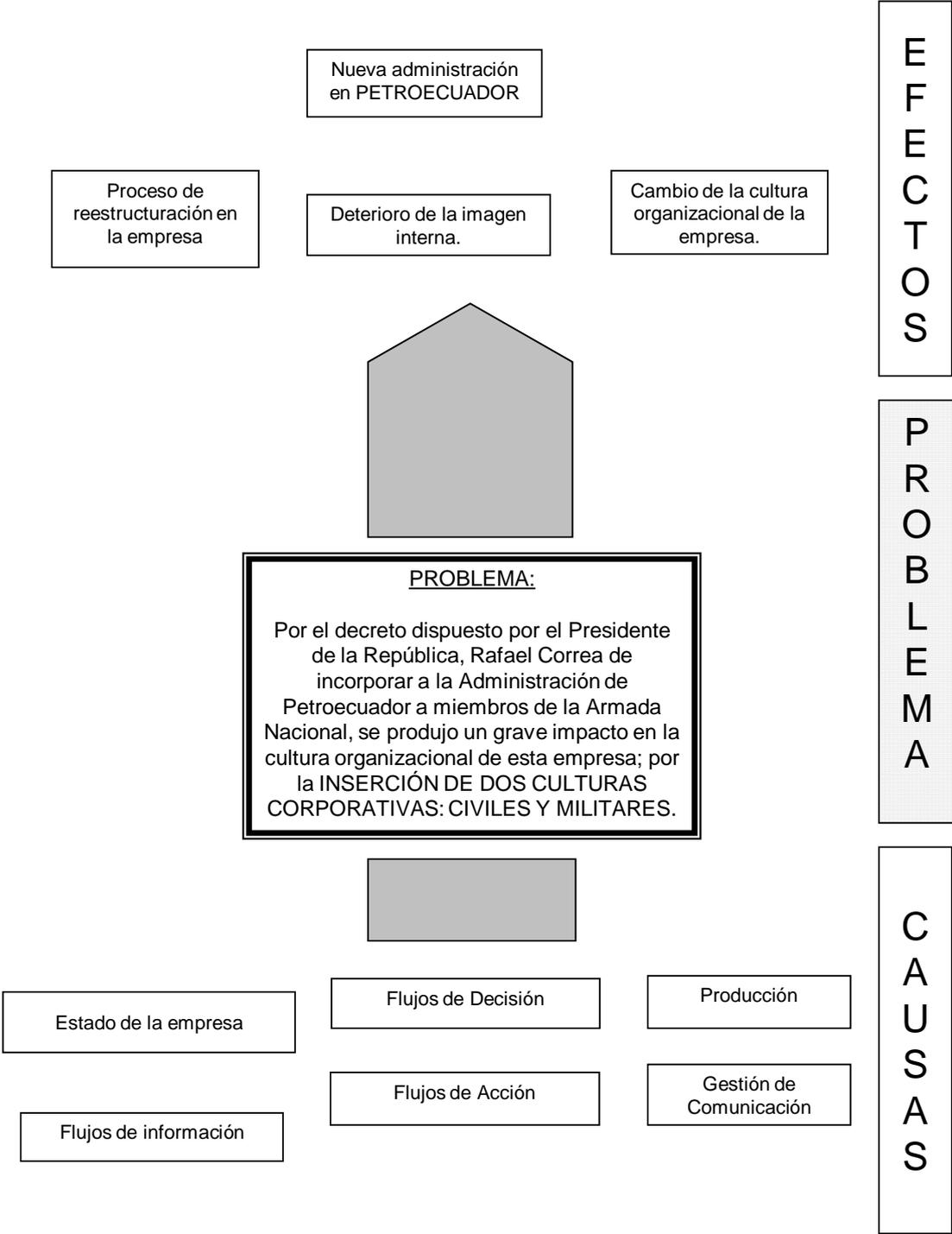
7.- CRONOGRAMA

MES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
ACTIVIDAD																
Investigación bibliografía	■	■	■													
Planteamiento del problema				■	■											
Presentación del anteproyecto						■	■									
Elaboración del marco teórico referencial								■	■							
Presentación y defensa del anteproyecto													■	■		

8.- Bibliografía

- Justo Villafañe, “La cultura Corporativa y Aproximaciones a la cultura corporativa”, La gestión profesional de la imagen corporativa, Madrid, Ed. Pirámide, 1999.
- Rubio Chávez M.B.A. “Cultura Organizacional”. Folleto de Comunicación Corporativa, públicos internos. Quito – Ecuador. Pp 6
- Juan José Larrea, “Auditorías, ganando terreno en la gestión estratégica”, Apuntes del DIRCOM”, Argentina, Editorial DIRCOM, 2008.
- Justo Villafañe. Quiero trabajar aquí, las seis claves de la reputación interna, Pearson Prentice Hall, 2006.
- “Petroecuador”. Internet. Página Web.
- <http://www.petroecuador.com.ec/FilialesyGerencias/index.htm>. Acceso: 2009-12-05
- “Armada Nacional”. Internet. Página Web.
- http://www.armada.mil.ec/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1. Acceso: 2009-12-05

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS

