

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities
Facultad de Comunicación

**Planteamiento de los posibles Escenarios de la fusión de las Culturas
Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial para analizar las posibles
incidencias de las mismas y proponer un Plan de Comunicación**

Corporativa Interno

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener
el la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con Título de Comunicadora

Corporativa

Ms. Miguel Vásquez C.

Sofía Andrea Egas Núñez
Ana María Falconí Vaca
Alegría de los Ángeles Gaibor Fegan
2009

Quito, 6 de Noviembre del 2008


Yo, Magíster Miguel Vásquez

Director de Tesis

Certifico:

Que el presente escrito de la investigación fue realizada por las estudiantes Sofía Egas con número de matrícula 105078, Ana María Falconí con número de matrícula 105108 y Alegría Gaibor con número de matrícula 105092, denominada, "Planteamiento de los posibles Escenarios de la fusión de las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial para analizar las posibles incidencias de las mismas y proponer un Plan de Comunicación Corporativa Interno ", ha sido orientado, guiado y cuidadosamente revisado por el suscrito, constando que cumple con los requisitos de fondo y forma establecidos por la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Américas, para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Atentamente.



Miguel Vásquez.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Miguel Vásquez, profesor guía de esta tesis, por brindarnos sus conocimientos, tiempo y dedicación en la elaboración de la misma.

Por sus constantes enseñanzas, disposición y entrega a lo largo del desarrollo de esta tesis y, sobre todo, por los gestos de amistad y apoyo dedicados durante los cuatro años de vida universitaria para salir adelante, agradecemos a Patricia Hidalgo.

Igualmente, agradecemos al Decano de la Facultad de Comunicación, José Villamarín y al Tutor de la Carrera de Comunicación Corporativa, Jaime Valarezo, por todas las guías y experiencias compartidas a lo largo de los estudios universitarios.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mis más sinceros agradecimientos a mis padres, Jorge y Ximena y a mis hermanos, Pablo, Diego y Carolina, por su apoyo y colaboración brindados a lo largo del desarrollo de la misma.

Sofía Egas N.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis papás y hermanos por ser mi soporte y apoyo durante toda mi vida y por incentivarme a lograr mis sueños y anhelos, para ser emprendedora. De igual forma la dedico a mi abuelo, Augusto Falconí, por haberme heredado el amor por la comunicación, sin saberlo.

Ana María Falconí V.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada con mucho cariño y agradecimiento a mis padres, Alegría y Manuel, por todo el apoyo, interés y cariño brindado durante toda mi vida y en esta tesis.

Alegría Gaibor F.

RESUMEN

Identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales de Petroecuador y Petrocomercial para plantear los posibles Escenarios y proponer un Plan de Comunicación Corporativa Interno de la fusión de las dos empresas, es el principal objetivo de esta tesis.

En el primer capítulo, se exponen los conceptos básicos de Comunicación así como sus distintos tipos, centrando la atención en la Comunicación Corporativa, que engloba a la Identidad Corporativa y a la Imagen Empresarial. Adicionalmente, se profundiza en el papel que cumple la comunicación en momentos de cambio como las fusiones.

A partir de lo señalado en el segundo capítulo se presenta a la Comunicación Interna como pieza fundamental para el fortalecimiento de la Cultura Corporativa, sus principales atributos y características, la relación entre la Cultura Corporativa y el Clima Laboral, tomando en cuenta siempre, el trato con el Factor Humano, la influencia y el manejo que se debe tener con el mismo al momento de una fusión.

A lo largo del Capítulo Tercero se presentan brevemente los tipos de Escenarios su planteamiento y utilidad para afrontar los posibles conflictos y soluciones a problemas en el futuro, con el fin de introducir al lector en la relevancia de los Escenarios en momentos de una fusión empresarial en el caso específico de Petroecuador y Petrocomercial.

En base a lo planteado anteriormente, en el cuarto capítulo se encuentra una síntesis de Petroecuador y Petrocomercial, empresas a las que está dirigida la presente tesis. Se establecen sus principales características empresariales y todos los elementos de sus Identidades Corporativas.

En el Quinto Capítulo se detalla la parte metodológica del proyecto, determinando los métodos utilizados, el diseño y el alcance de la investigación, las variables, la población y la muestra. Finalmente, se detalla el trabajo de campo realizado y sus respectivos análisis sobre la base de los resultados obtenidos.

En el Capítulo Sexto, se plantearon posibles Escenarios sobre los factores comunicacionales, resultado de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de las dos empresas. Con esto se pudo establecer las consecuencias comunicacionales que tendrá la nueva empresa fusionada, a partir de las cuales se planteó un Plan de Comunicación Corporativa Interno para reducir las incidencias negativas de las Culturas Corporativas tras la fusión. Este plan es presentado en el Capítulo Séptimo donde se determinan las políticas y estrategias comunicacionales para potenciar el éxito de este proceso.

Como apoyo a este Plan de Comunicación Corporativa Interno, se elaboró un Manual de Identidad Visual, el que consta como una acción propuesta dentro del mismo.

INDICE

CAPÍTULO I

DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN GRACIAS A LA COMUNICACIÓN

1	1.1. Comunicación: Paradigma del Siglo XXI	2
6	1.2. Comunicación Efectiva	6
9	1.3. Tipos de Comunicación	9
12	1.3.1. Comunicaciones que Engloba la Comunicación Corporativa	12
16	1.4. La Comunicación en el Cambio	16
17	1.5. Identidad y Comunicación Corporativa	17
20	1.5.1 Elementos de la Identidad	20
21	1.5.1.1. Atributos Permanentes de la Identidad (RUBIO)	21
24	1.5.1.2. Proyecto Empresarial (RUBIO)	24
25	1.6. Desarrollando la Imagen en base a la Identidad	25
25	1.6.1. Niveles de Imagen Empresarial	25
29	1.7. La Comunicación Proyecta la Imagen	29
31	1.8. La Comunicación en un Proceso de Fusión	31

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN INTERNA, INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA FORTALECER UNA CULTURA CORPORATIVA

35	2.1. La Gestión de la Comunicación Interna	35
36	2.2. Objetivos de la Comunicación Interna	36
37	2.3. Importancia de la Comunicación Interna	37
42	2.4. Los Mandamientos de una Comunicación Interna	42
45	2.5. Cultura Corporativa el Modo de Ser y Hacer de una Empresa	45
47	2.6. Principales Atributos y Características de la Cultura Organizacional	47
50	2.7. Los Valores Compartidos como Núcleo de la Cultura Corporativa	50
52	2.8. El Arte para la Transmisión de la Cultura Corporativa	52
56	2.9. La Transmisión de la Cultura y los Procesos de Sociabilización	56
56	2.9.1. Satisfacción Laboral	56
59	2.9.2. Relación entre Cultura y Clima Laboral	59
62	2.10. La Organización como una Estructura Humana	62
65	2.11. Manejo del Talento Humano al Momento de una Fusión	65

CAPITULO III

ESCENARIOS: EL CAMINO PARA AFRONTAR

POSIBLES CAMBIOS.....	68
3.1. Escenarios Futuros: Una Realidad Incierta.....	70
3.2. Estudios de Prospectiva: del Futuro al Presente.	72
3.3. Método de Escenarios.....	72
3.4. Tipos de Escenarios.....	73
3.5. Construcción de Escenarios.....	74
3.6. Base Informativa del Escenario.....	74
3.7. Planteamiento de Escenarios:.....	75
3.7.1. Desarrollo de los Escenarios.....	75
3.7.2. Escenarios Deseables.....	76
3.8. Al Momento de Darse la Fusión de Petroecuador y Petrocomercial.....	77

CAPITULO IV

PETROECUADOR Y PETROCOMERCIAL.....	79
4.1. Petroecuador.....	79
4.1.1. Antecedentes de Petroecuador.....	79
4.1.2. Historia.....	80
4.1.3. Estructura.....	81
4.1.4. Organización.....	81
4.1.5. Principales Funciones.....	82
4.1.6. Misión.....	83
4.1.7. Visión.....	83
4.1.8. Objetivos.....	83
4.1.9. Líneas de acción.....	84
4.1.10. Exploración - Desarrollo - Producción.....	84
4.1.11. Bloque 15.....	85
4.1.12. Refinación.....	86
4.1.13. Comercialización Interna.....	86
4.1.14. Oleoducto.....	87
4.1.15. Comercio Internacional.....	87
4.1.16. Gestión Financiera.....	88
4.1.17. Gestión Administrativa.....	88
4.1.18. Talento Humano.....	89
4.1.19. Control De La Corrupción.....	89
4.1.20. Gestión Ambiental.....	90
4.1.21. Proyectos.....	91
4.1.21.1. Organizacionales.....	91
4.1.21.2. Empresariales.....	91
4.1.21.3. Tecnológicos.....	92
4.1.21.4. Sociales.....	92
4.1.21.5. Imagen Corporativa.....	93
4.2. Petrocomercial.....	93
4.2.1. Misión.....	94

4.2.2. Visión	94
4.2.3. Objetivos	94
4.2.4. Transporte	94
4.2.5. Almacenamiento	95
4.2.6. Comercialización	95

CAPÍTULO V

RECONOCIMIENTO EXPLORATORIO 97

5.1. Estimación de Parámetros.....	98
5.1.1. Población	99
5.1.2. Determinación de la Muestra	99
5.2. Determinación de las Variables	101
5.2.1. Variables Dependientes	101
5.2.2. Variables Independientes	101
5.3. Determinación de los Instrumentos de Investigación	102
5.3.1. Determinación de Encuesta de Opinión Pública	102
5.3.2. Entrevista Cualitativa	102
5.4. Manejo de Escenarios	103
5.5. Recopilación de Datos.....	103
5.6. Tabulación y Análisis de los Datos	105
5.6.1. Tabulación y Análisis de las Encuesta.....	105
5.6.1.1. Tabulación y Análisis de las Encuestas Petroecuador.....	105
5.6.1.2. Tabulación y Análisis de las Encuestas Petrocomercial	114
5.6.2. Entrevistas	123
5.6.2.1. Entrevistados	123
5.6.2.2. Análisis de las Entrevista	125

Conclusiones Generales..... 131

CAPÍTULO V

Planteamiento de Escenarios 134

6.1. Escenario Base (Situación Actual) Petroecuador y Petrocomercial	134
6.2. Posibles Escenarios	141

CÁPITULO VII

Propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para la empresa producto de la fusión de Petroecuador y

Petrocomercial 147

BIBLIOGRAFÍA 156

Anexos 164

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO 1.1.....	7
GRÁFICO 5.1.....	105
GRÁFICO 5.2.....	106
GRÁFICO 5.3.....	106
GRÁFICO 5.4.....	107
GRÁFICO 5.5.....	107
GRÁFICO 5.6.....	108
GRÁFICO 5.7.....	109
GRÁFICO 5.8.....	109
GRÁFICO 5.9.....	110
GRÁFICO 5.10.....	110
GRÁFICO 5.11.....	111
GRÁFICO 5.12.....	112
GRÁFICO 5.13.....	113
GRÁFICO 5.14.....	114
GRÁFICO 5.15.....	115
GRÁFICO 5.16.....	116
GRÁFICO 5.17.....	117
GRÁFICO 5.18.....	117
GRÁFICO 5.19.....	118
GRÁFICO 5.20.....	119
GRÁFICO 5.21.....	120
GRÁFICO 5.22.....	120
GRÁFICO 5.23.....	121
GRÁFICO 5.24.....	121
GRÁFICO 5.25.....	122
GRÁFICO 5.26.....	122
TABLA 6.1.....	134
TABLA 6.2.....	135
TABLA 6.3.....	137
TABLA 6.4.....	137
TABLA 6.5.....	138
TABLA 6.6.....	139
TABLA 6.7.....	140
TABLA 6.8.....	141
TABLA 6.9.....	142
TABLA 6.10.....	143
TABLA 6.11.....	144
TABLA 6.12.....	145
TABLA 6.13.....	146

INTRODUCCIÓN

“Para el Gobierno del presidente, Rafael Correa, es indispensable establecer una política petrolera de estado, la cual permita desarrollar la industria petrolera fortaleciéndola y evitando el deterioro de su Imagen Institucional, la misma que deberá trascender los gobiernos de turno, sustentándose en las necesarias reformas de las leyes y reglamentos del sector hidrocarburífero, que faciliten la creación de un organismo eficiente de control del sector petrolero.”¹

La Política Petrolera del Gobierno del presidente Constitucional de la República del Ecuador, Economista Rafael Correa Delgado, busca fortalecer a la Empresa Estatal Petrolera, PETROECUADOR, a fin de que sus actividades corporativas desarrollen un negocio positivo, serio y estable que no se vea afectado por decisiones políticas y/o coyunturales del gobierno de turno, sin que importe su tendencia ideológica.

Por estos motivos, se pretende fusionar a Petroecuador con su filial Petrocomercial, debido a que estas dos empresas desempeñan actividades similares y complementarias, lo que demuestra que existe desconocimiento de los objetivos al igual que una distribución inadecuada de las funciones empresariales.

Bajo estos criterios, está claro que para lograr una fusión eficiente se debe realizar una investigación y planificación comunicacional profunda. La presente tesis, cuyo tema es: “Planteamiento de los posibles Escenarios de la fusión de las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial para analizar las posibles incidencias de las mismas y proponer un Plan de Comunicación Corporativa Interno” que persigue identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales de Petroecuador y Petrocomercial para plantear los posibles

¹ Departamento de Relaciones Interinstitucionales, Petroecuador El Desafío de una Nueva Empresa, 2007

escenarios y proponer un Plan de Comunicación Corporativa Interno de la fusión de las dos empresas.

CAPÍTULO I

DE LA IDENTIDAD A LA IMAGEN GRACIAS A LA COMUNICACIÓN

En la actualidad, debido a la globalización, el rápido desarrollo de las sociedades, los constantes cambios, la competitividad y la expansión de los mercados, toda organización debe abrir un campo proactivo a la comunicación, ya que a partir de ella, se construye el prestigio de una empresa, producto, marca, servicio, negocio e incluso el de una persona. Pero este prestigio, perteneciente a cualquiera de las variables antes mencionadas, está íntimamente relacionado con la imagen positiva o negativa que el público tenga de ella y, esta imagen, a su vez, depende de las características internas que la representan.

Si nos centramos en el ámbito organizacional, la comunicación que está a cargo de crear y proyectar una imagen empresarial, es la Comunicación Corporativa, "...la cual es conocida como el proceso planificado y organizado de proyectar un conjunto de mensajes desde una institución hacia un público determinado (Público/target), a fin de dar a conocer su identidad y lograr establecer una empatía entre ambos".²(BARTOLI)

Actualmente, la Comunicación Corporativa se ha convertido en una herramienta indispensable para la adecuada transmisión y proyección de mensajes e información por parte de la organización hacia sus públicos determinados, con el fin de comunicarles lo que hace y dice, es decir, transmitir su identidad para dar forma a su imagen.

Imagen Corporativa que debe ser tan dinámica, planificada y concreta que permita adaptar los objetivos de la organización con las expectativas de sus

² BARTOLI ANNIE, Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992, Pg. 124.

públicos, a fin de lograr una empatía positiva entre ambos. Razón por la cual, las organizaciones han visto la necesidad de optimizar y armonizar su Comunicación Interna para consolidar una Identidad Corporativa fuerte y estable, que al ser proyectada externamente, de lugar a una imagen positiva, favorable, creíble, y sobre todo real; teniendo como apoyo una retroalimentación constante que permita verificar la eficiente proyección de su imagen.

1.1. Comunicación: Paradigma del Siglo XXI

“La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones, con el fin de influirse mutuamente”.³ Por ello, ésta es un fenómeno necesario y natural en todo lugar y en todo momento de la vida aunque, muchas veces, no sea intencional. Pero, ¿por qué es tan importante?, ¿qué beneficios trae en realidad?, estas incógnitas pueden ser explicadas mediante la ponencia presentada por Camilo Andrés Aljure Saab en el II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional:

Imagine por un momento lo que sucedería en cada una de las fases de la siguiente secuencia en relación con la congestión en las calles: ¿Qué sería del tráfico de una gran ciudad sin la invención del semáforo? o ¿con la invención del semáforo y su instalación, pero sin funcionar? o ¿con semáforos funcionando, pero en forma irregular? o ¿con semáforos funcionando correctamente, pero sin que la gente supiera qué significan sus colores? o ¿con semáforos funcionando correctamente y con ciudadanos que conocen el significado de sus colores, pero sin la voluntad para respetarlos?

Si usted siguió la secuencia, la respuesta común que seguramente compartiríamos frente a cada planteamiento sería: ¡CAOS!.⁴

³ Comunicación en la Empresa, http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf-Noviembre 21 del 2007, 15H00.

⁴ ALJURE SAAB CAMILO ANDRÉS, Importancia de la comunicación organizacional en la gestión de la calidad, Material de apoyo del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, Febrero del 2005.

Caos que puede ser evitado mediante una comunicación eficiente, y correctamente dirigida que hubiera permitido transmitir toda la información necesaria sobre la función del semáforo, su utilidad y su importancia al ser respetado. Sin embargo, el papel de la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que va mucho más allá, como Andrés Aljure lo expresa:

De nada valdría la creación e implementación de estándares, como en el ejemplo del semáforo, con la inversión de tiempo y recursos que implique, si no se satisfacen simultáneamente las siguientes condiciones:

- Que se diseñe e implemente de acuerdo con la necesidad.
- Que sea práctico y se mantenga actualizado.
- Que existan los recursos para aplicarlo.
- Que sea conocido y entendido.
- Que exista la conciencia-cultura de seguirlo o cumplirlo.

Las dos últimas condiciones se relacionan directamente con la gestión de procesos de comunicación en la organización.

Ahora bien, ¿Qué sería de una organización sin la existencia de un conjunto de parámetros o estándares que permitan el desarrollo efectivo de procesos y actividades para lograr sus objetivos? o con estándares pero inaplicables, o con estándares aplicables pero sólo de vez en cuando, o con estándares siempre aplicables pero sin los recursos para hacerlo, o con estándares siempre aplicables y con los recursos para hacerlo pero con colaboradores que no los conocen, o con estándares siempre aplicables, con los recursos necesarios y conocidos por todos sus colaboradores pero no seguidos por ellos.

¿Qué posibles resultados se imaginaron?

Al igual que con el ejemplo del semáforo, seguramente también compartiríamos algunas respuestas: difícil comunicación, confusión, pérdida de tiempo, improductividad, re-procesos, retrasos, resultados diferentes a los esperados, devoluciones, ausencia de control, mala calidad, clientes insatisfechos...

Estos son, entre otros, los problemas que se pueden generar cuando no entendemos que los estándares representan un lenguaje con el cual podemos coordinar, organizar y comunicar, para lograr efectivamente un objetivo.⁵

⁵ ALJURE SAAB CAMILO ANDRÉS, Importancia de la comunicación organizacional

Esto demuestra que el funcionamiento de las sociedades es posible gracias a la comunicación, la cual es indispensable para dar a conocer distintos elementos, que son indispensables para el óptimo desarrollo de la vida empresarial como cotidiana de los seres humanos. Sin embargo, es necesario demostrar, con mayor claridad, la importancia del papel que tiene la comunicación, dentro de las organizaciones, lo cual, a su vez, puede ser ejemplificado mediante una situación de la vida real:

En una ocasión un visitante de una ciudad, al recorrerla caminando, le pregunta curiosamente a un hombre obrero que está en una construcción: "¿Podría contarme qué hace usted?" y éste le responde: "No ve que estoy pegando ladrillos". El mismo hombre, ante la insatisfacción de la respuesta recibida le pregunta a otro obrero de la misma construcción: ¿Me puede contar qué hace usted? y éste último le responde: "Contribuyó con el levantamiento de la gradería norte del nuevo estadio del municipio que terminaremos de construir en seis meses. Este tendrá una capacidad para 30.000 personas y se estrenará para la realización de los juegos nacionales de 2006. Este será el más grande de esta región del país".⁶(ALJURE)

Este escenario real demuestra la diferencia entre un empleado que no conoce los objetivos de la empresa a la que pertenece y los de su puesto de trabajo, y un colaborador que sí los conoce, teniendo la capacidad de comprenderlos y compartirlos gracias a una eficiente labor de comunicación, necesaria en toda organización contemporánea.

Ante estos retos que deben enfrentar las organizaciones, el enfoque y perspectiva empresarial debe modificarse, como sucede con todo lo que se encuentra a su alrededor, como lo plantea Joan Costa en el nuevo Paradigma del siglo XXI, aludiendo que la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración; si no que a este debe incluirse la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen

en la gestión de la calidad, Material de apoyo del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, Febrero del 2005

⁶ IBID.

como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos cuatro aspectos componen el sistema nervioso central de los procesos de la dinámica integral de una organización.

Estos vectores, del nuevo paradigma son:

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

2. La Cultura ("cómo lo hago" es más importante que "lo que hago").

La Cultura Corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa.

3. La Comunicación ("cómo comunico todo lo anterior").

La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.

4. La Imagen ("cómo me ven" es más decisivo que "cómo soy realmente").

Es la traducción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

Estos nuevos vectores están interrelacionados, son interactivos, y

suponen una infinidad de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos. Lo que transportan son claramente valores. Más este nuevo paradigma no anula ni sustituye el modelo anterior de la economía de producción, sino que se superpone a él y lo desplaza al plano instrumental de base de la empresa. Porque el paradigma del siglo XIX no tenía ningún valor estratégico ni era diferenciador. Ahora, el Ser de la Empresa y el Cómo Actuar y cómo Comunicar lo que Es y Hace, es infinitamente más importante que Lo que hace y, por supuesto, el cómo lo hace.⁷

Esta nueva perspectiva de la comunicación es vista por María Isabel Parra, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas, de la siguiente manera:

La comunicación dentro de una empresa, viéndola a nivel interno, es alinear a los colaboradores de la compañía hacia la consecución de los objetivos de la misma. La comunicación tiene que estar enfocada a brindar información y a recibir información de los colaboradores, para así poder canalizar sus energías y su fuerza de trabajo. El departamento de comunicación no existe para motivar a la gente, ni para crear afiches que los alegren, sino para decir hacia donde va y que es lo que se espera de la compañía, ahí es donde se agrega valor a la organización.⁸

Frente a estas ponencias queda claro que la comunicación es un factor esencial e indispensable para el óptimo desarrollo y coexistencia tanto de las sociedades como de las empresas, organizaciones e instituciones, ya que solo a través de la comunicación se puede crear una interrelación entre dos o más partes para tratar de obtener los fines o deseos de ambas partes.

1.2. Comunicación Efectiva

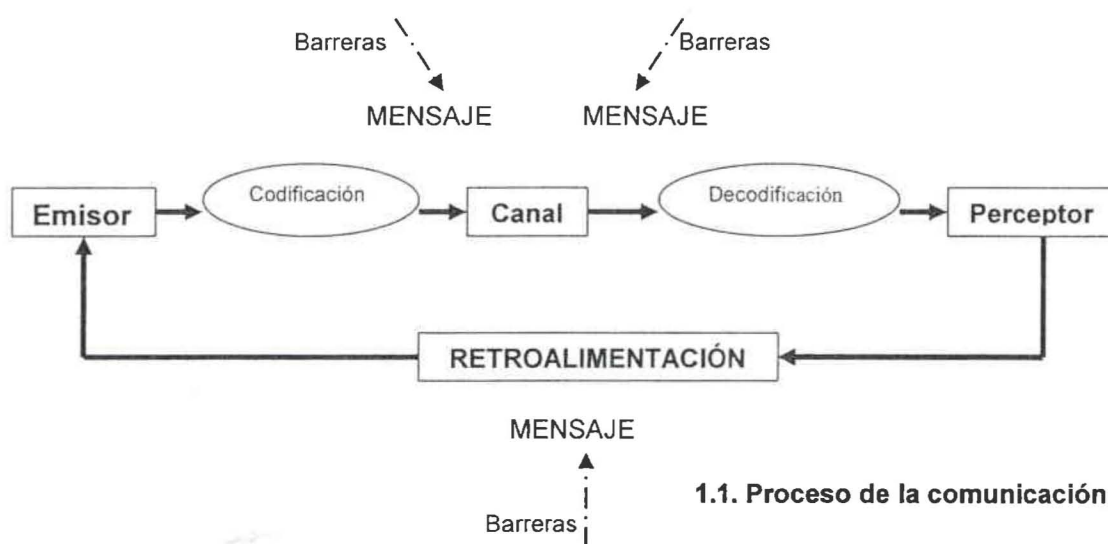
Hasta este punto, se ha demostrado la importancia de la comunicación y su efectividad en el campo organizacional, pero antes de profundizar en la misma es necesario conocer el proceso que tiene toda comunicación. Este proceso

⁷ ACOSTA JOAN, Comunicación en el siglo XXI, 2000, www.rppnet.com.ar, Noviembre 30 del 2007, 17H00.

⁸ Entrevista realizada a PARRA MARIA ISABEL, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 9H00.

comienza con uno o varios mensajes que se transmiten siempre bajo el mismo proceso de comunicación, el cual contiene los siguientes elementos:

- Emisor: Quien emite el mensaje o información.
- Codificación: proceso a través del cual el emisor asimila sus ideas y las transforma en un código para ser transmitido.
- Canal: medio o vía utilizado para transmitir el mensaje.
- Mensaje: aquello que se quiere comunicar (Código: conjunto de reglas y signos, palabras o expresiones corporales). El emisor como el receptor deben conocer estas reglas de codificación y decodificación.
- Perceptor: Quien percibe la información.
- Decodificación: proceso en el que el receptor asimila y analiza el mensaje.
- Barreras: conjunto de distorsiones o adiciones no deseadas que interfieren en la transmisión del mensaje.
- Retroalimentación: Es el último paso del proceso, en esta parte se presenta la respuesta del receptor al emisor sobre el mensaje y permite confirmar como llegó el mensaje y si hay o no malos entendidos.⁹



1.1. Proceso de la comunicación

⁹ http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n, Abril 14 del 2008, 18H00.

Ahora que se conoce el proceso de comunicación se puede profundizar en la comunicación efectiva, la misma que se presenta cuando “existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada”.¹⁰ (MORERA, PUJOLLAURA)

Los principales requisitos de la Comunicación Efectiva son:

- Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión: Preferentemente la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito.
- Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.¹¹ (MORERA, PUJOLLAURA)

¹⁰ MORERA LLACUNA JAIME, PUJOLLAURA FRANCO, La comunicación en las organizaciones, www.internet.mtas.es/insh/ntp/ntp_685.htm, Enero 7 del 2008, 10H00.

¹¹ IBID.

El conseguir una Comunicación Efectiva permitirá que ésta se convierta en una comunicación fluida, trayendo beneficios, como lo expresa María Fernanda Escudero, profesora de Relaciones Públicas en la Universidad San Francisco de Quito: “Una empresa con una comunicación fluida puede producir más y tener un mejor ambiente para los empleados y brindar un mejor servicio para los clientes”.¹²

A eso, se debe incluir la ventaja de fomentar un nexo imprescindible entre la empresa y sus públicos que proporcionan la oportunidad de obtener los objetivos de ambos.

Todos los aspectos hasta aquí mencionados son de gran relevancia, ya que “en una fusión, la importancia de la comunicación radica en que se debe entender las Culturas Corporativas para que los valores de cada una de las empresas fusionadas sean respetados, la comunicación tiene que mirar eso en profundidad y transmitirla, cuando la comunicación es eficiente habrá entendimiento. Finalmente, si los individuos de las empresas no aceptan la cultura de la compañía predominante pueden irse pero no se ha puesto en riesgo a las organizaciones después de un largo período, la comunicación ahí es crítica para hacer que los empleados, es decir, Recursos Humanos, sepa a donde va”.¹³ (JARAMILLO)

1.3. Tipos de Comunicación

Esta claro que en toda organización existe comunicación, aunque cuenten o no con un departamento que la maneje, y es imprescindible resaltar “que no hay una comunicación -ni siquiera en el tiempo históricamente más esplendoroso

¹² Entrevista realizada a ESCUDERO MARIA FERNANDA, Profesora de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 9 de 2008, 17H00.

¹³ Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.

de la publicidad-, sino muchas".¹⁴ Expresión de Joan Acosta, quien especifica que:

Todas ellas coexisten y no se anulan unas a las otras, sino al contrario, se interpenetran e interactúan juntas. Que las necesidades y las formas de comunicación aumentan y se diversifican, exactamente del mismo modo en que la sociedad se fragmenta, se diversifica y se vuelve a recomponer en forma de un mosaico. O de igual manera que, simultáneamente, se desarrollan instrumentos, procesos, disciplinas y estrategias de comunicación absolutamente inéditos. Tan inéditos como lo son las nuevas situaciones y las nuevas necesidades que acosan a las empresas en este horizonte del siglo XXI. También en comunicación se debe reconocer la existencia de la diversidad. Y trabajar con ella.¹⁵

Existen varias clasificaciones de la comunicación, estas son:

- Directa, cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un diálogo, un conferencista, etc.
 - Indirecta, cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, etc.¹⁶
- (MORERA)

En la comunicación humana hay varias formas de comunicación, en función de la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicacional. Así existen:

- Comunicación Intrapersonal: Cuando se trata de una comunicación del hombre con sí mismo.
 - Comunicación Interpersonal: Cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo.
 - Comunicación Intergrupal: cuando se establece entre dos o más grupos.¹⁷
- (MORERA)

¹⁴ ACOSTA JOAN, Comunicación en el siglo XXI, 2000, www.rrppnet.com.ar, Noviembre 30 del 2007, 17H00.

¹⁵ IBID.

¹⁶ MORERA LLACUNA JAIME, PUJOLLAURA FRANCO, La comunicación en las organizaciones, www.internet.mtas.es/insht/ntp/ntp_685.htm, Enero 7 del 2008, 10H00.

¹⁷ IBID

La comunicación también puede ser clasificada de acuerdo al canal utilizado, a las características del receptor, por la exigencia que se emite, por su forma de ser o por su sentido. Estas son explicadas a continuación:

- Por los canales aplicados en la comunicación y su contenido:
 - Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (correspondencia, instructivos, manuales, etc.).
 - Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la Comunicación Formal. (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)
- Por razón del receptor pueden ser:
 - Individual: Cuando va dirigida a una persona en concreto.
 - Genérica: Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.
- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:
 - Imperativa: Exige una respuesta precisa.
 - Exhortativa: Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
 - Informativa: Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.
- Por razón de su forma de ser:
 - Oral
 - Escrita

- Gráfica
- Por su sentido:
 - Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".
 - Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memorandum, circulares, juntas, etc".¹⁸ (MORERA)

Estas clasificaciones muestran que existen una gran variedad de comunicaciones, las cuales pueden ser dirigidas a distintos públicos, por lo que es necesario estudiar las características de cada uno, para que cualquier tipo de comunicación sea efectiva, al igual que en las instituciones, empresas y organizaciones, donde se debe analizar las Culturas Corporativas que las representa .

1.3.1. Comunicaciones que Engloba la Comunicación Corporativa

Todas las comunicaciones descritas anteriormente se presentan dentro de una organización, las que deben ser dirigidas cuidadosamente para consolidar una Identidad Corporativa estable, que será proyectada en su imagen; labor que es desempeñada por la Comunicación Corporativa, que a su vez, está integrada por tres tipos de comunicación, los cuales son detallados por Cees B. M. Van Riel:

1. La Comunicación de Dirección: Corresponde emitirla a la gerencia de la organización porque resulta esencial para esta última. Los mensajes de esta categoría buscan, en primer lugar, conseguir que todos los elementos de la organización tengan una acepción idéntica sobre la realidad de la misma. Uno de los aspectos esenciales viene constituido por la llamada vocación organizacional. Según esta forma de entender el concepto, vocación de la empresa o institución, viene a ser algo así como el posicionamiento activo de un producto, pero en este caso referido

¹⁸ MORERA LLACUNA JAIME, PUJOLLAURA FRANCO, La comunicación en las organizaciones, www.internet.mtas.es/inshnt/ntp/ntp_685.htm, Enero 7 del 2008, 10H00.

a la propia organización, lo que supone la definición de la finalidad del ente, justificadora de su nacimiento y permanencia. El establecimiento conceptual de esta vocación es un primer paso para plantear debidamente la Comunicación Corporativa. Por tanto, debe entenderse por vocación de la organización la descripción de sus objetivos, bien sean comerciales o de servicio a la comunidad, y la forma de operar en el campo de sus competencias. Esta definición deberá ser el origen de los mensajes elaborados y difundidos, en las formas y en los medios más diversos. Pero la difusión de esta vocación o "filosofía" de las organizaciones en la llamada Publicidad Corporativa debe hacerse de forma clara y concisa, sin dificultades de decodificación para los públicos hacia los que se dirijan los mensajes.

En segundo lugar, la Comunicación Corporativa, en general, pretende conseguir el reconocimiento del liderazgo de la dirección y su mantenimiento, como medida indispensable para la permanencia de la organización. En tercer lugar, los mensajes corporativos se dirigen a legitimar la dirección, como iniciadora y garante de los procesos de cambio organizativo. Por último, la Comunicación Corporativa busca integrar y motivar a los empleados.¹⁹

La descripción de Comunicación de Dirección lleva a reflexionar sobre la importancia que tiene la comunicación entre los directivos, públicos objetivo, internos y externos, en la consecución de los objetivos de la empresa y por ende en su productividad, ya que ésta es la que determinará el éxito de la organización, desde el punto de vista de que solo por medio de una comunicación eficaz y fluida, entre los directivos y los públicos de la empresa en todas las direcciones, se puede incrementar la participación del Cliente Interno, el respaldo de los accionistas y la confianza de sus Públicos Externos.

2. La Comunicación de Marketing: Abarca aquellas formas de comunicación que directamente apoyan las ventas de bienes y servicios. Dentro de esta comunicación, la labor más destacada corresponde a la publicidad, con mensajes basados en la información sobre los beneficios del producto en relación con los competitivos, pero realizados en formas persuasivas impersonales. El Marketing directo tiene su origen en lo que se llamó publicidad de venta por correo o por cupón, práctica publicitaria que se ha venido utilizando desde mediados del siglo

¹⁹ÁLVAREZ MARIA LUZ, Tipos de Comunicación Corporativa, www.protocoloycomunicacion.blogspot.com, Diciembre 16 del 2007, 15H00.

XIX. Hoy, es uno de los sistemas comunicativos empleados por el marketing para conseguir la venta directa entre productor y comprador, técnica que adquiere cada día mayor importancia como medio de comunicación, sobre todo desde que apareció el Internet, red en la que cada vez está más presente la Comunicación Corporativa.²⁰

El valor de esta comunicación radica, en que solo al conocer y entender lo que sienten y piensan los distintos públicos, se puede satisfacer sus necesidades diferenciándose de la competencia y ganar su confianza, ya que se ha posicionado una reputación corporativa favorable que permita establecer un consistente respaldo empresarial y comercial, con el fin de conseguir el éxito de la empresa.

3. La Comunicación Organizativa: Es usada como término general que incluye a las Relaciones Públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la Comunicación del Mercado de trabajo, la Publicidad Corporativa, la Comunicación Ambiental y la Comunicación Interna.

- Relaciones Públicas: Son la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficios entre una organización y el público, del cual depende su éxito o fracaso.
- Asuntos Públicos: Acercamiento estratégico a situaciones que constituyen tanto una oportunidad para la compañía como un peligro para ella, y que están conectadas con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública, y toma de decisiones políticas.
- Comunicación Ambiental: Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a Públicos Internos y Externos, y asegurando su participación.
- Relaciones Con El Inversor: Llevadas a cabo eficazmente, las relaciones con el inversor pueden tener un impacto positivo en el valor total de la compañía relativo a aquél del mercado global y al coste del capital de la compañía.
- Comunicación Del Mercado Laboral: Instrumento de gestión que utiliza la integración planificada y la aplicación de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, tanto hacia empleados potenciales como hacia personas o

²⁰ ÁLVAREZ MARIA LUZ, *Tipos de Comunicación Corporativa*,
www.protocoloycomunicacion.blogspot.com, Diciembre 16 del 2007, 15H00..

instituciones que juegan un papel importante para atraerlos.

- Publicidad Empresarial: Comunicación Empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y/o cambiar la Imagen Empresarial de una organización.
- Comunicación Interna: Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias.²¹

El desarrollo de esta comunicación, destaca la conciencia que poseen las organizaciones en cuanto al peligro que conlleva un mal manejo comunicacional corporativo, debido a las repercusiones en la reputación de las mismas. Razón por la cual, se debe persistir en mantener una coherencia entre la Identidad Corporativa y la Imagen Corporativa, al igual que entre la Comunicación Interna y Externa.

Estos tres tipos de comunicación resaltan la primera, y talvez la más importante, la labor de un Comunicador Corporativo, que es desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita, a la empresa, ser vista tal como lo desea a través de una percepción que refleje lo que realmente es, manejando una comunicación veraz entre los públicos objetivos, internos y externos.

La óptima utilización en conjunto de estas comunicaciones permitirá el progreso y desarrollo de una organización, "Solo a través de la comunicación se pueden lograr las metas y los objetivos de una empresa"²², como lo expresa Silvia Chiriboga, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos, más aún si esta se encuentra en un proceso de transformación como puede ser el caso de una fusión.

²¹ ÁLVAREZ MARIA LUZ, Tipos de Comunicación Corporativa, www.protocoloycomunicacion.blogspot.com, Diciembre 16 del 2007, 15H00.

²² Entrevista realizada a CHIRIBOGA SILVIA, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos. Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 11H30.

1.4. La Comunicación en el Cambio

Por otro lado, la comunicación es un eje primordial en un entorno como el actual, en el que las organizaciones que lo conforman están interrelacionadas unas con otras ejerciendo fuerzas de cambio entre sí. Como lo expone Antonio Pasqual: “la comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)”.²³

Refiriéndonos al entorno organizacional, una organización puede influir sobre otra como fuerza de cambio y otra organización influir en ella de la misma manera. Es decir, “Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar”.²⁴ (MARTÍNEZ)

Todos estas influencias son explícitas y muy claras en casos de fusiones empresariales, como el caso que trata esta tesis sobre la fusión de las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial, fusión que obviamente conlleva un cambio trascendental en las organizaciones involucradas en el proceso, por lo que es indispensable manejar, cautelosamente, la comunicación de dichas empresas. Como lo afirma Brian Sutphin: “la comunicación oportuna y regular es la única herramienta más efectiva para manejar la incertidumbre y la aprensión”.²⁵

Esto se puede apoyar con las siguientes afirmaciones:

²³ FUENTES MARTÍNEZ SANDRA I., Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones, Material de apoyo del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, Febrero del 2005

²⁴ IBID.

²⁵ SUTPHIN BRIAN, Fusiones y adquisiciones, www.sun.com/emrkt/boardroom, Enero 18 del 2008, 15H00.

“La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve”. (Marcelo Manucci) Si la comunicación es la que estructura el espacio, que es el entorno social en el cual actúa y se mueve; este movimiento se da por las fuerzas de cambio. Por tanto, la comunicación estructura el actuar de las organizaciones.

“La comunicación es acción y la acción es comunicación”. (Joan Acosta) Si el cambio genera acción y “la comunicación es acción”. (Joan Acosta) La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma.

Adicionalmente, Arthur Zimmermann afirma que: “podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga más inteligente”.

Por tanto, la comunicación es el eje de gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de sí misma y de su entorno.²⁶ (FUENTES)

Todos estos cambios por interrelaciones dan lugar a una acción, y “la comunicación es acción”²⁷ (ACOSTA) e interrelación, por lo que está claro que la comunicación es indispensable para el entorno y para el cambio, en este caso explícito dirigido hacia las fusiones empresariales. Por consiguiente, la comunicación que debe guiar este proceso es la Comunicación Corporativa, ya que ésta es la encargada de la Comunicación Empresarial.

1.5. Identidad y Comunicación Corporativa

Según lo mencionado hasta este punto, a través de la Comunicación Corporativa se podrá facilitar el proceso de cambio que conlleva una fusión, logrando el éxito de la gestión de integración empresarial, cuyo resultado

²⁶ FUENTES MARTÍNEZ SANDRA I., Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones, Material de apoyo del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, Febrero del 2005.

²⁷ ACOSTA JOAN, La Comunicación en Acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, Pg.38.

influirá a su Imagen Institucional, tanto interna como externa, pero para comprender este proceso de proyección de Imagen Corporativa es indispensable profundizar en el concepto de Identidad Corporativa, ya que “la Imagen Institucional refleja la Identidad Corporativa, concepto que aparece en el mismo momento de la creación de la empresa identificando su esencia, lo que es como organización y lo que la diferencia de las demás”.²⁸(SEITEL) Esto lo apoya Andrieu y Robinet: “Antes de estudiar la imagen de una empresa es imprescindible pasar por la primera etapa del análisis que consiste en considerar los atributos de la misma”.²⁹

De la misma manera para Gabriela Falconí, Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito, “Un análisis comunicacional es indispensable porque cada una de las empresas tiene necesidades, historias, líderes y seres humanos diferentes, por lo que deben estar tomados en cuenta el momento de la fusión para ser mejores”.³⁰

Por otro lado, para Nestor Jaramillo, coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito: “Algunos de los elementos que se deben tomar en cuenta para una fusión son: tecnología, lo que Proter llama PDD (Product Development Department), talentos de los empleados en cada una de las organizaciones, fortalezas y debilidades que cada una de las organizaciones tiene al momento de acoplarse, tomando en cuenta las culturas de las empresas fusionadas. Como sucedió en la fusión vía adquisición que hizo Pronter and Gumble de la compañía Gillet, una fusión que costó 78000 millones de dólares, esa circunstancia demandó que esas dos organizaciones tengan que acoplarse y amoldarse a la Cultura Organizacional de cada una de las organizaciones”.³¹

²⁸ SEITEL, F.P, Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Pearson, Madrid, 2002, 8ª edición, pg. 20.

²⁹ www.tdx.cbuc.es, Abril 18, 10H00.

³⁰ Entrevista realizada a FALCONÍ GABRIELA, Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito. Quito-Ecuador, Junio 4 2008, 9H00.

³¹ Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.

Estas opiniones respaldan la trascendencia, para esta tesis, de conceptualizar el término "Identidad Corporativa" previamente al de "Imagen Corporativa", ya que esta última es el resultado de las percepciones obtenidas por los distintos targets de una organización sobre la actuación y comportamiento de la misma en su interior.

Para conceptualizar el término, Identidad Corporativa, podemos hacer referencia a varios conceptos realizados por catedráticos de la comunicación, así, Paul Capriotti, dice que "la Identidad Corporativa es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, su ser histórico, ético y de comportamiento".³²

Otro concepto es el de Tejada Palacios, quien sostiene que "la identidad es el yo de la organización, la pieza fundamental del edificio conformada por el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar, para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización".³³

Igualmente, es importante considerar el concepto de Joan Costa, para quien "la Identidad Corporativa es el conjunto coordinado de signos visuales, por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Estos signos visuales son: la lingüística: logotipo; la cromática: colores y la icónica: símbolo".³⁴

En base a estos conceptos se puede concluir que para todos, la Identidad Corporativa es como la personalidad de la entidad, manifiesta en todas sus actuaciones y propiedades para captar la atención de su medio ambiente.

Partiendo de esta conclusión, podríamos continuar con el concepto de Imagen Corporativa, sin embargo, es importante señalar los elementos que conforman

³² CAPRIOTTI PAUL, *La Imagen de Empresa*, www.books.google.com.ec/books?id=identidad, Enero 20 del 2008, 12H00.

³³ *Identidad Corporativa*, www.rrppnet.com.ar/identidad.htm, Enero 18 del 2008, 14H00.

³⁴ *Identidad Visual*, www.wolkoweb.com.ar, Enero 18 del 2008, 14H45.

dicha personalidad para comprenderla correctamente. Y adicionalmente, debido a que para el desarrollo de esta tesis es trascendental conocer los elementos que conforman una Identidad como lo expresa, Roberto Lalama, Director Creativo de Ojo Rojo Publicidad, "los elementos a tomar en cuenta en una fusión son los de la Identidad Corporativa ya que cada empresa es como una persona distinta con su propia personalidad, por lo que hay que llegar a conocerse para lograr un entendimiento mutuo".³⁵

1.5.1 Elementos de la Identidad

La personalidad de la organización esta compuesta por un conjunto de elementos que la caracterizan, identificándola y diferenciándola de las demás organizaciones. "Estos elementos son: su historia, ética, filosofía de trabajo, orientación estratégica, políticas de gestión, al igual que sus comportamientos cotidianos, valores, presunciones y las normas establecidas por la dirección".³⁶ (BARTOLI) Son estos elementos, que caracterizan a la identidad de la organización, los que permanecen constantemente en la memoria de los públicos, incrementando la notoriedad de la organización en la mente de las personas y por consiguiente en el mercado. Así, debido a la acumulación y establecimiento de información en la memoria de los públicos, la identidad se transforma en un valor agregado de la empresa, es decir en una imagen.

La Identidad Corporativa está determinada por tres ejes: Historia de la organización, Proyecto Empresarial y Cultura Organizacional.

- Atributos Permanentes de la Identidad o Historia de la organización: es un factor inmutable, que le da el perfil de permanente a la identidad. La historia esta compuesta por los productos o servicios pioneros, patentes, accionistas, presencia en bolsa, actividad de quienes conforman sus Públicos Internos, liderazgo, reputación, etc.
- Proyecto Empresarial: es la situación actual de la empresa, por lo que es un elemento dinámico y se debe adaptar a la realidad

³⁵ Entrevista realizada a LALAMA ROBERTO, Director Creativo de Ojo Rojo Publicidad, Junio 6 del 2008, 15H00.

³⁶ BARTOLI ANNIE, Comunicación y organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992, Pg. 106.

cambiante del entorno. A su vez, este factor está definido por tres puntos principales: Filosofía Organizacional, orientaciones estratégicas y las políticas de gestión.

- La Cultura Organizacional: es el conjunto de presunciones básicas, comportamientos expresos de la organización y valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Estos valores son los elementos que dan lugar a la integración de los Públicos Internos y apoyan a la construcción social de la Identidad Corporativa. También son un factor clave para la adaptación a las realidades existentes fuera de la organización.³⁷ (RUBIO)

A este último elemento se le designará un capítulo completo, debido a su importancia central en el proyecto, desde la perspectiva de que el diseño de una propuesta comunicacional para la fusión de Petroecuador y Petrocomercial, mediante el planteamiento de posibles escenarios, se basa en el estudio de las Culturas Corporativas de ambas empresas.

El estudio de estos elementos de la identidad son necesarios para poder plantear los escenarios y el Plan de Comunicación, en los que se basa esta tesis, como lo mantiene Kira Pontón, Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad Internacional SEK: “Un diagnóstico previo de comunicación de las culturas, nos permitirá tener más elementos en juicio para saber como fusionarlos”.³⁸

1.5.1.1 Atributos Permanentes de la Identidad ³⁹ (RUBIO)

Los atributos permanentes de la sociedad son cinco:

³⁷ Material de la Cátedra de Comunicación Corporativa y Públicos Internos, Dictada por RUBIO FABIAN, Octubre del 2006.

³⁸ Entrevista realizada a PONTON KIRA, Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad Internacional SEK. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 12H00.

³⁹ Material de la Cátedra de Comunicación Corporativa y Públicos Internos, Dictada por RUBIO FABIAN, Octubre del 2006.

1. La Actividad Productiva o “Identidad Sectorial”

Es la acción básica que desarrolla una organización, institución o empresa para generar valor mediante la elaboración de un producto o servicio, que será comercializado. Esta identidad puede ser reconocida a partir de:

- Catálogo de productos
- Ciclos de vida de productos
- Organización productiva
- Asignación de recursos
- Investigación y desarrollo
- Tecnologías
- Competencia técnica
- Controles de calidad

2. La Competencia Técnica y Comercial o “Identidad Mercadológica”

Es la capacidad de una organización, empresa o institución para competir en el mercado mediante la comercialización de sus productos o servicios. Esta capacidad depende de:

- Productos estrella
- Cuota de mercado
- Distribución
- Precio
- Calidad
- Habilidades comerciales
- Satisfacción y fidelidad del cliente
- Conocimiento del mercado
- Imagen positiva

3. La Historia de la Organización o “Identidad Diacrónica”

Está formada por la relación de las personas y los acontecimientos acaecidos en la organización, empresa o institución que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros. Esta identidad se constituye a partir de:

- Declaración fundacional
- Contexto de la constitución
- Fundadores o Líderes históricos
- Productos pioneros
- Patentes y Prototipos
- Clientes
- Circunstancias históricas importantes
- Sedes e Instalaciones
- Iconografía organizacional
- Testimonios

4. La Naturaleza Societaria o “identidad Mercantil”

Es la forma jurídica que adopta la organización, empresa o institución para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser:

- Sociedades mercantiles (sociedades colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada y anónimas), con fines mercantiles.
- Sociedades civiles, cuando no tienen fines mercantiles.

5. El Corpus Social o “Identidad Social”

Es el conjunto de características que definen a la organización, empresa o institución como un organismo social. Ésta es definida por:

- Entorno geográfico
- Tejido social de su plantilla
- Compromiso con la comunidad

1.5.1.2 Proyecto Empresarial⁴⁰ (RUBIO)

El proyecto empresarial esta integrado por tres variables:

1. Visión Estratégica

Es la imagen compartida por los miembros de la Alta Dirección de una organización, empresa o institución sobre lo quieren ser y como llegar a serlo. La visión debe cumplir tres requisitos:

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, que merezca la pena hacer y que implique a la gente.
- Que sea creíble y con probabilidad verosímil de éxito.

2. Misión

Es la naturaleza del negocio, lo que la organización es, para lo cuál fue creada y como piensa conseguir su visión. La misión debe contener tres premisas:

- Premisa de necesidad del cliente: la razón por la que el cliente va a hacer negocios con la empresa, organización o institución.
- Premisa de valor de nuestro producto o servicio: el valor que la empresa, organización o institución posee para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Premisa diferencial: lo que diferencia a una empresa, organización o institución de la competencia.

Además, para enunciarla se debe tomar en cuenta:

- Lo que se ofrece al cliente
- Identificar a la organización, empresa o institución y su actividad
- Ser concisa pero completa
- Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica y

⁴⁰ Material de la Cátedra de Comunicación Corporativa y Públicos Internos, Dictada por RUBIO FABIAN, Octubre del 2006.

- Ser memorable, para guardar en la memoria de sus públicos.

3. Proyecto Empresarial

Es la estrategia que desarrolla la organización, empresa o institución para cumplir su misión, razón por la cual debe contener al menos:

- La Filosofía Organizacional o Work Values
- Las orientaciones estratégicas o principios de acción
- Las políticas de gestión.

Estos elementos, que forman la Identidad Corporativa de una empresa, deben ser entendidos y percibidos como un todo unificado, muy delicado y en constante movimiento, ya que no se encuentra aislado de su exterior sino por el contrario en constante interrelación con factores tanto deseados y escogidos como indeseados y no seleccionados. Solo de esa manera será posible comunicar con seguridad y veracidad, lo que permitirá posicionar a la empresa como un ente integro, honesto y solvente, para demostrar que la Imagen Corporativa sí es un activo empresarial.

1.6. Desarrollando la Imagen en base a la Identidad

Ahora, para centrar la atención en la Imagen Corporativa se puede decir que: "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto".⁴¹ (Dowling)

Esta imagen percibida es aplicada de igual forma frente a todo tipo de organización, sin embargo, hay que destacar que la imagen de una empresa no solo es percibida por la publicidad, la información publicada o los signos

⁴¹ La Comunicación en las Organizaciones, www.psicosorga.blogspot.com, Febrero 10 del 2008, 18H00.

visuales de la Identidad Corporativa; lo es también por los mensajes derivados de la práctica profesional, actitudes y comportamientos de los directivos y empleados.⁴² (Barreto)

Considerando todo lo expuesto, anteriormente, sobre imagen, es más sencillo comprender el concepto de Imagen Corporativa de una organización, que según Joan Costa es “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”.⁴³

Concepto que puede ser reforzado con el de Nicholas Ind, para quien “la Imagen Corporativa, no es más que la imagen que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”.⁴⁴

En base a estos conceptos, es correcto afirmar que la Imagen Corporativa de una organización es la representación de la organización en la mente de sus públicos.

Esta imagen, que los públicos se forman surge de las acciones, imágenes y mensajes que se promueven intencionalmente desde el interior de la organización y que la comunidad percibe.

“Sin embargo, los públicos perciben otras señales no necesariamente intencionales, que igualmente conformarán la Imagen Corporativa de la organización, algunas planificadas, otras espontáneas, sinceras y ficticias que

⁴² La gestión directiva de la comunicación interna como factor de cohesión cultural e implicación de los empleados, www.alaic.net/VII_congreso/gt/gt_12/GT12-6.html, Enero 24 del 2008, 17H00.

⁴³ GUISASOLA MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa, www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mguisasola.html, Enero 15 del 2008, 20H00.

⁴⁴ Cultura e Imagen Organizacional: Una Integración Necesaria, www.monografias.com/trabajos15, Enero 17 del 2008, 16H00.

muestran el hacer cotidiano y ponen al descubierto a la organización".⁴⁵
(GUISASOLA)

En consideración a lo anteriormente planteado, es importante recalcar que el público al que una organización se dirige es general, involucrando a toda su comunidad, cuyas características son heterogéneas, complicadas, críticas, indefinidas, entre otras. Además, este público que los observa no pertenece necesariamente al grupo de públicos que consumen sus productos o servicios, e incluso ni siquiera está interesados en utilizarlos.

Todo esto demuestra que "la Imagen Corporativa no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar, sino también de "lo otro" que el público quiere captar, apropiarse, interpretar y transformar de acuerdo a las características ideológicas, raciales, culturales e históricas, que los influye".⁴⁶
(GUISASOLA)

Por ello, es muy importante un adecuado manejo de la comunicación durante la fusión de dos Culturas Corporativas, ya que los aspectos positivos o negativos que se presenten en su integración serán percibidos por todos los públicos de la organización, afectando a su Imagen Corporativa.

Como lo sustenta, Gabriela Falconí, Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito: "A nivel comunicacional en una fusión es fundamental tomar en cuenta como son las empresas, cual es la identidad, la imagen que ellas manejan, cual va a ser esa nueva imagen que van a proyectar y como van a fusionar estas dos empresas que son totalmente diferentes, aunque hayan estado en el mismo rango y negocio, hay que hacerlas complementarias".⁴⁷

⁴⁵ GUIASOLA MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa. www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/mguisasola.html, Enero 15 del 2008, 20H00.

⁴⁶ IBID.

⁴⁷ Entrevista realizada a FALCONÍ GABRIELA, Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito. Quito-Ecuador, Junio 4 2008, 9H00.

1.6.1. Niveles de Imagen Empresarial

En el ambiente empresarial es posible identificar distintos niveles de imagen. Los niveles principales e indispensables para la realización de este proyecto, según Joan Acosta, son expuestos a continuación:

1. Imagen Corporativa o de Marca Corporativa: es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto a la entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori define como la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público. En éste sentido, la Imagen Corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad.

Definimos la Imagen Corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. De esta manera, Imagen Corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos: Identidad Corporativa, Comunicación Corporativa y Realidad Corporativa.

2. Imagen del Sector Empresarial: hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en que se encuentra una organización y por lo tanto, influye de forma específica en la imagen de la organización. Así, la imagen que se tiene del sector químico influirá en la imagen que se tiene de todas las empresas químicas: si la Imagen Sectorial es mala, aunque una organización de ése sector desarrolle adecuadamente su acción, su imagen se verá afectada por la imagen del resto del sector.

3. Imagen de país: es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de que si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión.⁴⁸

La imagen del sector empresarial es trascendental en este trabajo, ya que las empresas involucradas pertenecen a un sector empresarial que se puede ver afectado por el positivo o negativo resultado de su fusión. Así mismo, la imagen

⁴⁸ ACOSTA JOAN, Imagen Corporativa, www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm, Noviembre 28 del 2007, 21H00.

de país se ve involucrada en este proceso porque las empresas a fusionarse son empresas públicas que influyen directamente en las percepciones del país.

1.7. La Comunicación proyecta la Imagen

Todo lo descrito hasta este punto sería irrelevante si no se enfatiza y ejemplifica la importancia de crear una Imagen Empresarial. Esto es expuesto por Joan Costa de la siguiente manera:

Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectarse con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo.⁴⁹

Por ello, la Imagen Corporativa es de tal visibilidad que al construirse permite mostrar un modo de hacer que fue planificado, organizado, pensado y que pretende proyectarse. La empresa debe exponer sus atributos, debe descubrir sus errores y potenciar sus aciertos.

Lo anteriormente mencionado puede ser observado en una situación cotidiana, respecto a la imagen proyectada por un determinado país, en consecuencia, a los elementos que la caracterizan. "Los empresarios de una agencia turística dicen Brasil y los turistas imagina el color del arena, la temperatura de la brisa, el agua ideal, las frutas en su punto justo de maduración o la noche sin límites, la aventura, el bronceado, el comentario de los amigos; y no los colores de su bandera, su situación política, su situación social, etc".⁵⁰ (ROMAN)

⁴⁹ GUIASOLA MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa, www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n32/mguisasola.html, Enero 15 del 2008, 20H00.

⁵⁰ ROMAN ERNAN, Mercadotecnia directa: Técnicas y estrategias para el éxito, www.comunicacionalterna.com.mx, Diciembre 18 del 2007, 11H00.

Ahora bien, frente a la competitividad empresarial que se ha desatado en los últimos años, las organizaciones han comenzado a desarrollar estrategias para proteger y resguardar su identidad, mas considerando que, “la identidad de una organización es muy difícil de determinar al igual que de transmitir y explicar, es indispensable elaborar una imagen que será transmitida mediante la Comunicación Corporativa.”⁵¹ (SCHVARSTEIN)

Puesto que, “la comunicación es parte importante en una empresa ya que es la imagen, tu nombre, tu marca, tu personalidad. La comunicación debe ser guiada por ese lado, internamente por los procesos de comunicación”.⁵² (LALAMA)

Es por ello, que “la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en los que su comunidad se mueve, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo, amoldándose a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro”.⁵³(VAN RIEL)

Lo que lleva a recordar que la Comunicación Corporativa transmite la expresión pública de la Identidad Corporativa, es decir la Imagen Corporativa.

Afirmación, que puede ser representada a través de la siguiente ecuación: “Identidad + Comunicación Corporativa = Imagen Corporativa”⁵⁴ (SCHVARSTEIN)

Por esto, “la mejor Imagen Corporativa que una empresa puede alcanzar, para beneficio propio, es la que se encuentre más acorde con la propia identidad”.⁵⁵

⁵¹ SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidós, Buenos Aires, 2000, Pg. 84.

⁵² Entrevista realizada a LALAMA ROBERTO, Director Creativo de Ojo Rojo Publicidad, Junio 6 del 2008, 15H00.

⁵³ VAN RIEL CEES B.M., Comunicación Corporativa, Edit Closas Orcoyen Prentice May, Barcelona España, 1997, Pg. 30.

⁵⁴ SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidós, Buenos Aires, 2000, Pg. 85.

⁵⁵ IBID.

(SCHVARSTEIN) En otras palabras, la imagen de una organización debe concordar con la identidad de esta.

1.8. La Comunicación en un Proceso de Fusión

Según Fabián Rubio "Fusión es la unión de dos Culturas Corporativas, u organizacionales dedicadas a un solo giro de negocio, la cual no es posible sin la comunicación".⁵⁶ Por su parte para María Fernanda Escudero "El papel de la comunicación, en una fusión, es minimizar los impactos y puede ser la clave para que una fusión sea positiva y fluya, ó en la ausencia de la comunicación puede volverse un proceso engorroso y bastante difícil para los involucrados".⁵⁷ Mientras que para Gustavo Cusot: "La comunicación es clave y fundamental porque sin una estrategia de comunicación, prácticamente, es seguro que fracase la fusión".⁵⁸ Exponiendo que:

Los expertos, en general, establecen tres momentos claves frente a una fusión:

La primera que se llama la pre-fusión que es cuando básicamente las compañías salen al mercado a buscar un socio estratégico, este período es clave porque ahí se busca quien sería tu socio ideal para la fusión, y obviamente hay que tener mucho cuidado respecto a la lecturas de esto, ya que si en el mercado se rumorea que la empresa "A" está buscando un socio, los medios de comunicación y los públicos pueden hacer una lectura negativa de esto, como decir que la empresa no anda bien, por ello a la figura de la fusión hay que manejarlo correctamente porque las malas lecturas generan malos titulares e incertidumbre en los públicos y traen problemas en la comunicación. Además, cada compañía debe fundamentar y mostrar que tiene un proyecto propio y que juntos van a fortalecerse, entonces, esto hay que comunicar a los medios de comunicación o a los especialistas que intuyen y ven que una empresa "A" se va a fusionar o que probablemente esta interesada en fusionarse. Luego, en esta

⁵⁶ Entrevista realizada a RUBIO FABIAN , MBA en Gerencia de Negocio, énfasis en Marketing, Gerente General de Rubio Camacho Cano Comunicación Organizacional CIA, 2005-2007, Profesor Universitario Universidad de las Américas, Universidad San Francisco de Quito y Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador-Quito, Mayo 23 del 2008, 9H00.

⁵⁷ Entrevista realizada a ESCUDERO MARIA FERNANDA, Profesora de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 9 de 2008, 17H00.

⁵⁸ Entrevista realizada a CUSOT GUSTAVO, Profesor Comunicación Organizacional Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 2 del 2008, 10H00.

etapa, hay que convencer a los accionistas para ver si están de acuerdo y si aprueban obviamente la fusión.

La segunda etapa es la parte de la fusión propiamente dicha, aquí es cuando la empresa "A" y "B" ya se juntan y son "C". En esta etapa el esfuerzo del departamento de comunicación debe canalizarse en llegar a sus públicos prioritarios con mensajes específicos, estos mensajes deben resaltar las causas de la fusión y consecuencias positivas de la fusión, eso es la clave de la comunicación en ese sentido, porque tengo que explicar los motivos de la fusión y que beneficios vamos a tener como empresa. Pero, también se puede generar una expectativa que no es real, como es el tema de la reducción de personal, por lo que no hay que salir a hablar positivamente ofreciendo el "oro y el moro" porque esto puede generar titulares y notas negativas en los periódicos o en los medios de comunicación, por haber proyectado expectativas demasiado positivas que se vuelven negativas frente a hechos, como despidos.

La tercera etapa, la más importante, es la fusión cultural, la cuál merece un capítulo aparte en la estrategia de la comunicación porque la empresa "A" tiene una Cultura Corporativa y la empresa "B" tiene otra Cultura Corporativa entonces el tema de la fusión corporativa es muy importante porque trae un choque cultural, y eso puede ser más grave, que a veces simplemente, el hecho de ya estar fusionado. Aquí, la tarea de la comunicación es clave para comunicar la nueva identidad y la nueva cultura de la organización, ya que la cultura del trabajo genera para todos los empleados un marco de seguridad, ellos ya se acostumbraron a trabajar en una Cultura Organizacional determinada. La clave es lanzar oficialmente la nueva Cultura Corporativa y hacer un seguimiento de esta nueva Cultura Corporativa porque ésta tendrá códigos nuevos, misión, visión y valores distintos, lo que afecta a todos los públicos y genera que tengan que aprenderlos y adaptarse a esta nueva cultura, y efectivamente al carecer, el Público Interno, de estos elementos tan comunes que forman la cultura, les puede ocasionar mucha incertidumbre y por ende rumores, una mala sensación, un mal Clima Organizacional dentro de la empresa, que en el tiempo influye en el Clima Laboral.

La clave de esto es hacer un cambio rápido, yo no creo en los cambios lentos en la parte de la Cultura Corporativa, es decir, la empresa no es que se fusionó y ya, debe hacer un lanzamiento oficial de la nueva Cultura Corporativa a nivel de los trabajos físicos, su logotipo, símbolo, colores, etc. No es recomendable que los empleados de la empresa "A" trabajen con los elementos de la empresa "A" y los empleados de la empresa "B" trabajen con

los suyos, sino que se haga una renovación completa y obviamente si este proceso no se genera rápidamente los conflictos de intereses y los estilos distintos de trabajo generan mayores problemas a nivel de la organización.⁵⁹

Por otro lado, Iván Rodrigo, Director de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Hemisferios, cita que en una fusión: "lo que se debe hacer es trabajar los planes, estrategias, tácticas, hacer todo un estudio de nuevas dinámicas. Hacer encuestas a todos los públicos antes y después de que ocurra la fusión, de tal manera que con ellos se pueda articular una estructura que permita que la empresa no se caiga por si misma, la comunicación es la palanca que la va a poder sostener".⁶⁰

Criterio apoyado por Néstor Jaramillo, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, quien opina que: "En una fusión la comunicación es el factor que puede hacer a una empresa exitosa cuando toma en cuenta la planificación, la coordinación, el control y la evaluación de lo que los individuos hacen en las organizaciones. Es decir, es el factor crítico para una empresa porque la comunicación es el elemento por el cual se puede razonar con la corporación y sus distintos estamentos y motivarlos para que vayan adelante".⁶¹

Un proceso de fusión implica una variación en el hacer, decir y pensar cotidiano de una empresa, a nivel interno como externo, lo que afecta principalmente al recurso humano. Por lo que, es necesario el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación que permita plantear soluciones a los problemas surgidos en el camino hacia el cambio y lograr que los miembros de la empresa trabajen conjuntamente de la manera más provechosa y satisfactoria para todos.

⁵⁹ Entrevista realizada a CUSOT GUSTAVO, Profesor Comunicación Organizacional Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 2 del 2008, 10H00.

⁶⁰ Entrevista realizada a IVÁN RODRIGO, Director de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Hemisferios. Ecuador-Quito, Junio 10 de 2008, 18H00.

⁶¹ Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.

Con todo lo descrito en este capítulo, se puede demostrar que un proceso de fusión necesita forzosamente de la comunicación para que se desarrolle en óptimas condiciones.

CAPÍTULO II

COMUNICACIÓN INTERNA, INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA FORTALECER UNA CULTURA CORPORATIVA

En este capítulo, se hablará sobre Comunicación Interna, la cual debe ser considerada como la primera herramienta de gestión que todo directivo debe manejar. Si se la trabaja eficazmente se consolidará una cultura más fuerte, como es el caso para la realización de la fusión de estas dos empresas. Para que exista Comunicación Interna la Cultura Organizacional tiene que hacerlo posible, creando así una Identidad propia donde la Imagen Interna y Externa coincidan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa.

2.1. La Gestión de la Comunicación Interna

Como ya se dijo en el capítulo anterior, el concepto de comunicación, dentro del ámbito empresarial, se puede decir que: "la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos".⁶² La Comunicación Interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y retorno del mensaje, (feed-back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial. "Se debe dar poder de decisión y crédito a los logros de cada quien; ésta es la esencia de cambio: alentar a los empleados a tomar iniciativas, ya que permite a los gerentes delegar responsabilidades sin

⁶² DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, Fragua Editorial, Madrid-1997, p. 117.

abandonar a sus trabajadores, y la única forma de lograrlo es motivándolos para que tengan un interés personal en el progreso de su compañía".⁶³

La Comunicación Interna es la que sucede dentro de las fronteras de la organización entre sus miembros, está formada por:

Los canales de Comunicación Formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización, que incluye niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones del trabajo.⁶⁴ (DAVIS)

Los canales de Comunicación Informal no están planificados, y emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización.⁶⁵ (DAVIS)

2.2. Objetivos de la Comunicación Interna

Marisa del Pozo Lite propone que los objetivos de la Comunicación Interna son los siguientes:

1. La comunicación con los empleados es un componente fundamental en los sistemas de gestión empresarial, a largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización, es decir sobre la cultura de la empresa. Se trata de formar un espíritu de equipo entre todos los empleados e implicarlos en la compañía.
2. El compromiso y la participación de todos los estamentos de la Alta Dirección en la comunicación con sus empleados es fundamental.
3. Compartir la información en forma ascendente y descendente puede mejorar la toma de decisiones al nivel más bajo, ya que los

⁶³ BYHAM, W.C. ZAPP, Cómo mejorar la productividad, la calidad y satisfacción de los empleados, Diana, México-1992, p. 89.

⁶⁴ La comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio, www.quadernsdigitals.net/index., Enero 16 del 2008, 16H00.

⁶⁵ IBID.

trabajadores saben cómo hacer bien las cosas. Como resultado de dicha participación incrementada puede contribuir a una mayor satisfacción de los empleados y a una mejor calidad de Clima Laboral. Se necesita de las ideas y sugerencias de todos los empleados sobre cómo operar con más eficacia en todos los niveles.

4. La buena comunicación puede promover la comprensión de los empleados, y potenciar su apoyo en cuestiones críticas.
5. La Comunicación Interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia concreta y por lo tanto implicar a todos los profesionales.
6. La comunicación debe nacer de la estructura formal de la empresa. Los directivos deben ser los principales conductores promotores de la comunicación.
7. El contenido de la comunicación con los empleados debe referirse a aquellos objetivos prioritarios dentro de la organización, expresado de una manera inteligible y abierta a través de los canales de la comunicación.
8. Deben establecer mecanismos de evaluación de resultados y auditoria de la Comunicación Interna.⁶⁶

Sin duda, estos objetivos coinciden en que los beneficios de la Comunicación Interna son muy numerosos y mejoran todos los aspectos de la vida, tanto los personales como profesionales. La comunicación es vital para el éxito de cualquier empeño y brinda al individuo una mayor libertad.

2.3. Importancia de la Comunicación Interna

La importancia de la Comunicación Interna es que permite el conocimiento y coordinación de las actividades entre las distintas áreas de la empresa, fortaleciendo la interacción y participación activa de todo el personal; además incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen en las áreas, creando ambientes propicios que ayudan a mejorar

⁶⁶ DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, Fragua Editorial, Madrid-1997, p. 152.

las condiciones físicas y humanas del trabajador, por medio de la participación y la integración, lo que ayuda a la gestión empresarial.

Desde la perspectiva de Marisa del Pozo Lite, existen cuatro formas importantes del flujo de mensajes de Comunicación Formal:

1. La Comunicación Descendente fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización. La Comunicación Descendente es el sistema de mensajes formal más básico.

Sus principales funciones son:

- Enviar las respectivas órdenes a las jerarquías inferiores.
- Proporciona información relacionada con el trabajo, además de un análisis del desempeño del mismo a los empleados de la organización.
- Promueve a los empleados a reconocer las metas de la organización.

2. La Comunicación Descendente es una herramienta de interacción sumamente apropiada para dirigir el desempeño de los trabajadores al momento de realizar sus funciones.

3. La Comunicación Ascendente fluye desde los empleados de niveles inferiores hacia el personal de nivel más alto.

Las funciones más importantes son:

- Proporcionar una retroalimentación a los directores acerca de los problemas existentes y brindar información sobre las operaciones cotidianas.
- Ser la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su Comunicación Descendente.

- Liberar las tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo de la organización compartan información relevante con sus superiores.
 - Alentar a la participación de los empleados, aumentando así la unión de la organización.
4. La Comunicación Horizontal fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros.⁶⁷

Las principales funciones son:

- Facilitar la coordinación de tareas al permitir a los empleados de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos.
- Proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros del trabajo.
- Es un canal de comunicación formal para resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros. Permite establecer entre los compañeros apoyo mutuo.

Adicionalmente, existen otros tipos de comunicación como:

La comunicación transversal abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica de la organización y tiene como principal objetivo la elaboración de un lenguaje común entre todos los miembros de la organización y de actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.⁶⁸

Existe el flujo de mensajes informales, el que se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización, y no está preescrita por la estructura y jerarquías

⁶⁷ DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, Fragua Editorial, Madrid-1997, p. 120.

⁶⁸ IBID

formales de la organización, sino que crece a partir de la curiosidad de sus miembros.⁶⁹

“El canal informal se lo define frecuentemente como vía clandestina y está compuesto por grupos sociales, pandillas, miembros de un club, relaciones familiares y otras relaciones informales que se desarrolla entre los miembros de la organización”.⁷⁰

“La razón básica para el desarrollo de los Sistemas de Comunicación Informal de las organizaciones, es la necesidad del personal por obtener información acerca de la organización, y averiguar como estas afectarían a sus vidas”.⁷¹

“El que posea información relevante de la organización y este dispuesto a divulgarla, puede ganar y ejercer poder dentro de la organización”.⁷²

“Los miembros de la organización que utilicen canales informales para obtener gran cantidad de información de la organización y la utilizan para dirigir la vía clandestina, se conocen generalmente como lideres informales”.⁷³

Esta comunicación puede llegar a afectar al caso específico de la fusión de Petroecuador y Petrocomercial, como lo respalda María Isabel Parra, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas:

En un proceso de fusión hay mucho rumor, hay mucho miedo, esto normal, porque la gente teme perder sus trabajos. En la comunicación hay dos funciones básicas: la una, la de la información que es la función básica que cumplimos en comunicación, la de la buena información, decir lo que hay que decir y en el momento que hay que decir; pero el otro es un

⁶⁹ DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, Fragua Editorial, Madrid-1997, p. 120.

⁷⁰ IBID.

⁷¹ IBID.

⁷² Material de la Cátedra de Comunicación Social, Dictada por VÁSQUEZ MIGUEL, Noviembre del 2005.

⁷³ IBID.

poquito más suave, que debemos tener los comunicadores, es este sentido de olfatear la situación, este adelantarse a los hechos, este empezar a ver como la cultura esta siendo afectada, finalmente hay departamentos de Talento Humano, hay desarrollo organizacional, y son ellos los que están trabajando en eso, pero uno viendo "los toros desde afuera", podría darse cuenta de este tipo de cosas.⁷⁴

Los canales internos de comunicación en las organizaciones son extremadamente importantes para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Las funciones del Departamento de Comunicación son el de satisfacer las necesidades de comunicación de todos los Clientes Internos, reducir el número de mensajes involuntarios, conseguir notoriedad y prestigio, además de una opinión pública favorable, determinar cuándo, qué y por cuál canal se debe informar y que estos mensajes tengan coherencia con el uso de un mismo lenguaje, controlando el proceso de comunicación.

En una fusión las funciones de este departamento deben ser ampliadas como lo explica, Gustavo Cusot, Profesor de Comunicación Organizacional del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco De Quito:

Hay que tener claro el organigrama de la empresa y en función de eso hay un montón de herramientas que pueden usarse, como las reuniones con el personal, en un primer momento, porque hay un grupo de gerencia que pasa a ser el único vocero oficial de la fusión hasta que se establezca el orden en la organización. A través de estas reuniones con el personal o, en caso de que la empresa sea descentralizada, con las videoconferencias se puede presentar las nuevas realidades y novedades de la empresa, al igual que en los boletines impresos, las carteleras y el Intranet. Hay que tener mucho cuidado con la relación hacia fuera con los medios de comunicación realizando las ruedas de prensa en su momento y comunicando todo este proceso a tiempo para que no

⁷⁴ Entrevista realizada a PARRA MARIA ISABEL, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 9H00.

haya una mala prensa que te genere problemas internos y en consecuencia externos.⁷⁵

Es por todo esto que la Comunicación Interna nos permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, rompiendo las posibles barreras entre departamentos, como un elemento integrador entre las diferentes áreas de la empresa.

2.4. Los Mandamientos de una Comunicación Interna

Según Alvie L. Smith ex director de Comunicación Corporativa de General Motors, establece seis mandamientos básicos para la Comunicación Interna, citados en el libro, El Managment de la Comunicación:

1. La comunicación con los empleados es un componente fundamental en los sistemas de gestión empresarial, a largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización, es decir sobre la cultura de la empresa. Se trata de formar un espíritu de equipo entre todos los empleados e implicarlos en la compañía.
2. El compromiso y la participación de todos los estamentos de la alta dirección en la comunicación con sus empleados es fundamental.

Compartir la información en forma ascendente y descendente puede mejorar la toma de decisiones al nivel más bajo, ya que los trabajadores saben cómo hacer bien las cosas. Como resultado de dicha participación incrementada puede contribuir a una mayor satisfacción de los empleados y a una mejor calidad de Clima Laboral. Se necesita de las ideas y sugerencias de todos los empleados sobre cómo operar con más eficacia en todos los niveles.

La buena comunicación puede promover la comprensión de los empleados, y potenciar su apoyo en cuestiones críticas.

⁷⁵ Entrevista realizada a CUSOT GUSTAVO, Profesor Comunicación Organizacional Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 2 del 2008, 10H00.

3. La Comunicación Interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia concreta y por lo tanto implicar a todos los profesionales.
4. La comunicación debe nacer de la estructura formal de la empresa. Los directivos deben ser los principales conductores promotores de la comunicación.
5. El contenido de la comunicación con los empleados debe referirse a aquellos a los objetivos prioritarios dentro de la organización, expresado de una manera inteligible y abierta a través de los canales de la comunicación.
6. Deben establecer mecanismos de evaluación de resultados y auditoría de la Comunicación Interna.⁷⁶

El propósito es lograr que el Cliente Interno, se incorpore en la misma dirección hacia dónde está delineada la visión y misión empresarial, con valores o atributos propios que se quiere transmitir, con la firme intención de cumplir con los objetivos empresariales.

Cada empleado deberá estar relacionado con la identidad de la organización. Deberá sentirse motivado, integrado y valorado.

Existen dos tipos de comunicación principales y distintos dentro del ámbito de la Comunicación Corporativa. La distinción entre estos dos tipos de comunicación puede venir delimitada por el tipo de público al que se dirigen.

En función de este criterio nos encontramos, en primer lugar, con la Comunicación Externa dirigida principalmente a la comunicación con los accionistas, clientes, proveedores. En definitiva es la imagen que la empresa proporciona a una serie de personas que forman parte del entorno de la organización; y la Comunicación Interna está dirigida a aquellas personas que forman parte de los procesos de gestión, elaboración y ejecución de los productos de la empresa.

⁷⁶ ELDIN FRANCOIS, El Managment de la Comunicación, Edición S.A, Argentina-1998, p. 58.

“La confluencia de todos estos elementos, junto con una mayor preocupación por la mejora de la calidad de vida de los trabajadores en la empresa, y por su participación en los procesos de decisión, es lo que ha llevado a las empresas a dirigir sus recursos comunicativos.”⁷⁷

No hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos etc. Que fundamentan el concepto que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

La Comunicación Interna, como función profesional y como una actividad permanente y planificada, adquiere una relevancia cada vez mayor dentro de las empresas y las organizaciones de todo tipo. Ha pasado de ser considerada un acompañante menor de las “políticas de personal” a ser valorada como una actividad estratégica directamente ligada a la eficacia y la eficiencia global de la actividad empresarial. La Comunicación Interna es un componente esencial de una Cultura Corporativa sólida, integrada y proactiva. Por todo esto, se entiende que la Comunicación Interna tiene un rol importante en nuestro proyecto sobre la fusión de estas dos empresas.

Lo que es respaldado por Silvia Chiriboga, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos:

En una fusión empresarial, el Clima Interno de la nueva empresa se puede ver afectado por comportamientos positivos o negativos que pueden presentar problemas a ser solucionados a corto o mediano plazo si la comunicación es trabajada; sin embargo, si ésta no es manejada oportunamente traerá consigo problemas más graves ya que se interactúa a dos audiencias internas totalmente distintas, en la que no siempre se va a someter uno de los dos grupos al nuevo comportamiento organizacional estratégico. Por esto es necesario trabajar en equipo. El

⁷⁷ ELDIN FRANCOIS, El Managment de la Comunicación, Edición S.A, Argentina-1998, p. 62.

comunicador o los comunicadores de las dos empresas con el Departamento de Talento Humano.⁷⁸

2.5. Cultura Corporativa: el Modo de Ser y Hacer de una Empresa

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema:

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas".⁷⁹

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".⁸⁰

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."⁸¹

Del análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se interpreta que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan

⁷⁸ Entrevista realizada a CHIRIBOGA SILVIA, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos. Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 11H30.

⁷⁹ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

⁸⁰ IBID.

⁸¹ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

parte de ella compartiendo y ejerciendo los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Toda organización posee una cultura propia, creencias y valores compartidos al que se agrega el elemento humano que las conforma.

“La Cultura Corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización”.⁸²

En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es oportuno a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. Para llevar a cabo lo anterior, el Director General debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la Cultura Corporativa.⁸³

El Director General para dirigir un cambio estratégico dentro de la cultura de la organización, debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales.

Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro. Después se debe analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, donde el Director General comprobará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto medio, entre los segmentos positivos y

⁸² SUÁREZ CARLOS GABRIEL, Cultura y Clima organizacional, Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Argentina-1998, p. 24.

⁸³ IBID.

negativos de los sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.⁸⁴

“Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: es la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición del cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante”.⁸⁵

Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el Director General debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía.⁸⁶

Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

2.6. Principales Atributos y Características de la Cultura Organizacional

Como se ha puesto de manifiesto, anteriormente, que las diferentes formas de pensar y actuar no sólo son adquiridas por un individuo, sino también pueden ser enseñadas y compartidas por grupos de individuos que integran organizaciones con objetivos y fines diferentes.

⁸⁴ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, Marzo 14 del 2008, 19H00.

⁸⁵ IBID.

⁸⁶ IBID.

“La cultura se considera la característica básica de una sociedad y la médula básica de las organizaciones, y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus integrantes”.⁸⁷

La cultura de una organización está formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros.

Un resumen de algunos autores consultados nos arroja que la cultura en general define como las personas:

- Se relacionan con el entorno.
- Se agrupan o dividen.
- Producen y consumen los alimentos.
- Perciben el sexo y lo disfrutan.
- Se establecen en los espacios y fronteras.
- Se definen y utilizan el tiempo.
- Llevan a cabo el proceso de aprendizaje.
- Disfrutan y ríen.
- Asumen los conflictos cuando no son resueltos.⁸⁸

A tal efecto, Monsalve en, *La cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*, considera que, "la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de la sociedad".⁸⁹

Es válido precisar que la idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un conjunto de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno reciente. “Hace un poco más de diez años las organizaciones eran consideradas como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas”.⁹⁰

⁸⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/cultumercadeo.htm>, Marzo 27 del 2008, 10H00.

⁸⁸ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, *Cultura y Clima Organizacional*, Mayo 8 del 2008.

⁸⁹ MONSALVE, *La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización*, Monte Ávila, Caracas-1989, p. 16.

⁹⁰ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, *Cultura y Clima Organizacional*, Mayo 8 del 2008.

Pero las organizaciones son algo más que eso, van más allá de los simples rasgos estructurales. “Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto, al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización”.⁹¹

El concepto cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la Alta Gerencia comprender y mejorar las organizaciones. “Aparece precisamente de la necesidad de buscar un modelo interpretativo que ampliará la comprensión de la realidad de las organizaciones y permita distinguir las variables que revelan la diferencia entre excelencia y mediocridad”.⁹²

“La mayoría de los autores estudiosos del tema relacionan la Cultura Organizacional tanto con las Ciencias Sociales como con las Ciencias de la Conducta”.⁹³

Esta relación cultura-desempeño ha sido abordada por diferentes autores con diversos enfoques:

“Allayre y Firsirrotu habían manifestado que "el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados".⁹⁴

Schein consideró, la productividad como un fenómeno cultural por excelencia y enfatizó que una cultura débil conlleva al estancamiento y la decadencia de las empresas, provocando fenómenos tales como: desmotivación, insatisfacción laboral, fluctuación de personal y por ende, empresas improductivas.⁹⁵

⁹¹ <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2o.htm>, Abril 1 del 2008.

⁹² Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

⁹³ <http://www.rppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>, Abril 1 del 2008.

⁹⁴ ALLAYRE, Y. A.; Y FIRSIROTU, M.E., Cultura organizacional, Legis Editores, S.A, Colombia-1982, p. 47.

⁹⁵ SCHEIN, EDGAR, Psicología de la Organización, Prentice Hall. Hispanoamericana, México-1989, p. 55.

De ésta forma se pone de manifiesto que la cultura de toda organización es el fruto de un importante número de experiencias compartidas en colectivo, en su lucha por resolver sus problemas internos y externos con vistas a lograr los fines y metas del grupo, facilitándoles a sus integrantes, al menos en su gran mayoría, una visión del mundo que los rodea y la importancia del papel que cada uno de ellos desempeña en su logro.

“La cultura puede ser aprendida y por ende evolucionar con nuevas experiencias, la organización permite que los valores pueden ser modificados como efecto del aprendizaje continuo de los individuos”.⁹⁶ Por ende, se considera que las organizaciones deben renovarse constantemente o mejor aún, convertirse en organizaciones que aprenden; “para ser más exactos: convertirse en “organizaciones que aprenden de sí mismas”.⁹⁷

2.7. Los Valores Compartidos como Núcleo de la Cultura Corporativa

La esencia de la cultura lo constituye el conjunto de valores compartidos de la organización.

“Los valores son los cimientos de cualquier Cultura Organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen las normas para la organización”⁹⁸ plantearon Deal y Kennedy.

Ellos son la clave de las estrategias trazadas por las empresas para alcanzar el éxito, al ser los encargados de proporcionar un sentido de dirección común para todos los empleados y el establecimiento de acciones para su compromiso diario en áreas de alcanzar ese estado deseado.

⁹⁶ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

⁹⁷ IBID.

⁹⁸ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/761/76109910.pdf>, Abril 5 del 2008.

Aunque dichos valores sean abstractos, su utilidad empresarial se basa en su capacidad de generar y dirigir conductas. Es por eso, la gran necesidad de que estos sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad específica y no como sujetos en un contexto social.

Toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprometidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento de la empresa. Dichos valores se generan de la cultura de la organización, lo que conduce a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los creadores de la organización, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de estas, y todo esto no solo quedará en la creencia o convicción, sino también en su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros.⁹⁹

“La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización”.¹⁰⁰ (Denison, Daniel).

“Deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins 1991)”.¹⁰¹

Existe un conjunto pequeño de valores considerablemente importantes en los que la empresa debe invertir y comprometer todas sus energías y recursos, “los cuales deben ser tomados en cuenta para la elaboración de la misión, que se les denomina valores nucleares y que son los que deben guiar la conducta y el comportamiento de todos”.¹⁰²

⁹⁹ DENISON DANIEL, Cultura Corporativa, Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá-1991, p. 28.

¹⁰⁰ DENISON DANIEL, Cultura Corporativa, Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá-1991, p. 29.

¹⁰¹ ROBBINS STEPHEN, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, México-1993, p. 115.

¹⁰² Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

Los valores nucleares responden a la pregunta: ¿qué fundamentos básicos de actuación deben servir como normas para alcanzar nuestra misión contundentemente? Por eso, se le dicen que son las verdaderas normas de actuación.¹⁰³

Los valores son realmente el punto estratégico para la construcción y tránsito hacia el futuro.

2.8. El Arte para la Transmisión de la Cultura Corporativa

Cuando a una organización se le plantea el reto de cambiar su cultura, bien por una fusión, absorción, cambio en la dirección u otros factores, debe hacerse desde la Dirección, con gran detalle y planeamiento. Una de esas intervenciones que marca las pautas estratégicas es aquella cuya finalidad es “la realización de un proceso de ajuste entre la cultura existente y la nueva cultura entrante”.¹⁰⁴

“El resultado de un equilibrio viene promovido por los accionistas y la Alta Dirección, suscitando una nueva misión y visión, unas nuevas estrategias y procedimientos”.¹⁰⁵

Según Néstor Jaramillo estos aspectos son importantes para evitar que suceda un caso similar al siguiente:

Cuando Quaker Oats, una empresa de alimentos, compró a Snapples, una empresa de refrescos que fue creada y gerenciada por dos jóvenes, en 1600 millones de dólares; y Quaker con orgullo corporativo sin entender la cultura de la compañía de Snapples, una compañía pequeña, en un tono prepotente dijo: si estos muchachitos lo hicieron tan bien nosotros somos Quaker que estamos pagando 1600 millones de dólares, vamos a hacer crecer a esta compañía en términos mucho más agresivos y

¹⁰³ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹⁰⁴ IBID.

¹⁰⁵ IBID.

ganadores. El resultado fue que como no entendían la Cultura Corporativa de la empresa que compraron, tuvieron que vender Snapples, después de 6 años, perdiendo 1000 millones de dólares, demostrando que cuando no se contemplan las Culturas Corporativas de las organizaciones se puede conducir a un fracaso como este.¹⁰⁶

“El mundo de hoy enseña que hay que seducir, mostrar las cosas como fáciles, accesibles y comunicar los beneficios”.¹⁰⁷ Nadie va a cambiar si no ve los beneficios personales que le trae ese cambio. Para apoyar los cambios, lo primero es despertar el deseo y las ganas de las personas involucradas y la ambición, como se menciona anteriormente.

Exponer los beneficios, transmitir los mensajes por diferentes medios, facilitar el aprendizaje, proporcionar herramientas para la experimentación de los cambios. Vale la pena resolver dónde empezar este cambio, si en la alta dirección, en los mandos medios, en las bases de la organización o de una forma más integrada.¹⁰⁸

Sin embargo, hay que tener en cuenta que toda modificación de conductas grupales avanza rápida o lentamente, dependiendo de las relaciones y los conflictos que internamente tenga la empresa.

Como lo menciona Amaia Urrutia, en su texto, La labor de la Comunicación Interna, para el éxito de una Cultura Corporativa: Nuevos Modos de Crear y Gestionar la Cultura en la Empresa:

La percepción es básica a la hora de establecer los valores y necesariamente responderán a lo que la Alta Dirección inspire. De ahí que, sin lugar a dudas, esa proyección que la Alta Gerencia haga hacia el interior de la organización podría fortalecerse

¹⁰⁶ Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.

¹⁰⁷ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹⁰⁸ IBID.

mediante talleres o jornadas vivenciales para obtener el contrato psicológico de los colaboradores hacia ese enfoque.¹⁰⁹

La mejor manera de enseñar es dando ejemplo. "Por lo que los jefes son los responsables de planificar estratégicamente una política de comunicación coherente, suministrando recursos y herramientas que apoyen e incentiven el logro de los objetivos principales del proceso de cambio, desde un punto de vista no sólo económico sino sobretudo humano;"¹¹⁰ para que las cosas no queden solo en intenciones y en papeles.

Si hay falta de transparencia y planificación adecuadas, muchas empresas ven desmoronarse sus esfuerzos por transmitir una nueva cultura, y surgen graves problemas en la gestión del cambio. Algunas veces esto se debe al miedo a lo desconocido, y otras veces a expectativas de éxito sobredimensionado. A cualquier nivel del organigrama, la existencia de esas barreras es uno de los elementos que impactan poderosamente en el futuro.¹¹¹

Para todo lo mencionado anteriormente, se recalca que el entorno de la empresa debe ser el adecuado para que las personas puedan comunicarse y expresarse libremente, además de poder participar activamente, escuchar a la gente y ser escuchadas, apoyar sus ideas, e involucrarles en los proyectos de cambio. Se debe tratar bien a los empleados, reconocer que son el cliente número uno, revisar los procesos principales del negocio, analizarlos, mejorarlos, medir los avances y retroalimentar continuamente.

Por lo que concierne a esta tesis, es importante recalcar lo citado por Néstor Jaramillo:

La importancia de un análisis comunicación previo a una fusión es realizar un pre-diagnóstico de donde estoy, donde quiero estar y como lo voy a lograr. En el que el dónde estoy es el análisis para

¹⁰⁹ ARRIBAS URRUTIA AMAIA, La labor de la comunicación interna para el éxito de una cultura corporativa: nuevos modos de crear y gestionar la cultura en la empresa, www.comunicologos.com, Marzo 12 del 2008, 10H00.

¹¹⁰ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹¹¹ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, Marzo 14 del 2008, 19H00.

saber cuales son los puntos fuertes a criticar, comentar y comunicar. El dónde quiero estar vendría a ser la visión y cómo lo voy a lograr es poniendo en marcha la misión. Esta última es el compromiso que yo tengo con los consumidores, clientes, empleados, gerencia y accionistas. La visión es para indicar a los colaboradores hacia donde vamos y en que estamos soñando.¹¹²

Adicionalmente, para María Isabel Parra, en una fusión es importante tener una visión de la cultura desde el plano estratégico, ¿cómo es la cultura de ellos?, ¿cómo es la cultura nuestra?, cosas básicas como ¿cuáles son tus valores corporativos? y ¿cuáles son los míos?, porque aunque parezca irrelevante, las simples palabras y los simples enunciados que pueda tener la misión y la visión de una compañía versus la otra puede dar la pauta de cómo se van a manejar de ahora en adelante, eso en cuanto al plano cultural.¹¹³

En conclusión, para un cambio de cultura con liderazgo se requiere:

Realizar un razonamiento de la propia posición y disposición de ser en un futuro, y por ello se debe pensar en sus consecuencias. Se debe tener una visión clara, redefinir los valores y crear significados compartidos con el resto de la organización. La visión del futuro debe ser compartida por los miembros de la organización, para que ellos se sientan capaces de explicar el por qué del cambio y por qué ahora. Pensar que esta nueva visión de un nuevo futuro es una gran oportunidad de aprendizaje y de desarrollo personal y en equipo. Estar consciente de que el proceso de cambio no sigue un camino lineal sino que puede conllevar continuos avances y retrocesos.

En todo momento se debe adoptar una postura firme pero flexible, desarrollando una gran capacidad de observación y de atención para con los mensajes enviados por el personal, atendiendo los procesos emocionales y las resistencias que surgen ante la transición, dejándose ayudar por las políticas de Talento Humano. El líder se compromete a expresar optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo. Por último, y base para el éxito: mantener una comunicación frecuente

¹¹² Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.

¹¹³ Entrevista realizada a PARRA MARIA ISABEL, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 9H00.

con todos los empleados, ya que sin ellos no sería posible el éxito.¹¹⁴

Es por esto que para el tema de esta tesis, el planteamiento de Escenarios de la Fusión de las Culturas corporativas de Petroecuador y Petrocomercial, es necesario realizar un Plan de Comunicación Interna para cubrir todas estas áreas y confirmar el éxito de la misma.

2.9. La Transmisión de la Cultura y los Procesos de Sociabilización

El Clima Organizacional es uno de los aspectos más importantes que definen la esencia del desarrollo de las organizaciones.

El Clima Organizacional se puede apreciar como algo descriptivo, que se refiere a la forma en que los trabajadores perciben, de manera global, su relación con la organización, de acuerdo con sus patrones; la satisfacción laboral se concentra en medir las respuestas afectivas, de acogida del entorno laboral. Ambos términos tienen puntos de convergencia, pero no significan lo mismo.¹¹⁵

“Si partimos del presupuesto de que la satisfacción es la medida o expresión más singular del clima, merece entonces la pena evaluar los grados de satisfacción laboral, lo cual nos permitirá valorar el clima en que se encuentra inmersa la empresa”¹¹⁶. Ello depende de la capacidad que tengamos de dirigir de manera participativa la empresa en cuestión.

2.9.1. Satisfacción Laboral

La satisfacción ante el trabajo es más que una actitud, es un comportamiento, una forma de interrelación con la organización.

¹¹⁴ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, Marzo 14 del 2008, 19H00.

¹¹⁵ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹¹⁶ IBID.

Se define como una actitud general ante el trabajo propio y por la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los empleados y la que creen que deberían recibir.

Cuando una persona está plenamente satisfecha en su puesto de trabajo se manifiesta así:

- Percibe un conjunto de sentimientos altamente favorables.
- Se generaliza en ella, una sensación de optimismo.
- Deseos impetuosos de vencer.
- Alegría constante.
- Se mejoran notablemente las relaciones interpersonales.¹¹⁷

Es por esto que se considera, que la satisfacción laboral es uno de los objetivos legítimos de la organización, “por lo que las mismas tienen obligaciones de ofertarles tareas, con recompensas específicas (individuales)”.¹¹⁸

Cuando hay insatisfacción, cuando se pierde la confianza en los directivos y cuando no se atienden las quejas de los clientes internos, el ambiente laboral tiende a desgastarse. Lo mismo que puede suceder en una fusión, absorción o cualquier tipo de cambio empresarial.

Para María Isabel Parra, una fusión afecta de varias maneras, yo creo que por tendencia los índices del clima organizacional bajan por este nivel de incertidumbre que hay en la compañía, es normal, es la naturaleza humana, afecta mucho, hay mucho rumor, ustedes no se imaginan los corredores se vuelven en carteleras ambulantes, es impresionante la gente. Es normal quizás incluso yo siempre me atrevo a decir que es hasta saludable porque sino no sería tan real, algo esta pasando que no hay rumor, afecta bastante, pueden afectar mínimamente o puede afectar radicalmente, la afectación es negativa en su mayoría salvo ciertos casos que pueden haber eliminado.¹¹⁹

Para conocer la satisfacción en el trabajo se debe obtener información sobre las siguientes variables organizacionales:

¹¹⁷ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹¹⁸ IBID

¹¹⁹ Entrevista realizada a PARRA MARIA ISABEL, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 9H00.

- Resultados del trabajo.
- Análisis disciplina laboral.
- Valoración de las quejas (tanto las de los clientes externos, como las de los internos).
- Examinar la evaluación del desempeño.
- Tener en cuenta las sugerencias.
- Situación de la fluctuación laboral.
- Propuestas de capacitación.
- Accidentes laborales.
- Cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Entrevistas a las personas que abandonan la organización.
- Resultados de auditorías e inspecciones.¹²⁰

Cada trabajador requiere y necesita ser tratado como un ser humano, que es parte de un colectivo, y debe sentir que la labor que desempeña es importante para la organización.

Los factores más importantes que inciden en la satisfacción laboral son:

- Un trabajo que constituya un desafío.
- Las recompensas justas.
- Condiciones laborales adecuadas.
- Buenos compañeros de trabajo.
- Que el jefe sea un verdadero líder.
- Independencia y descentralización.
- Adecuada evaluación del desempeño.
- Posibilidades de participación, compromiso e implicación.
- Enriquecimiento del trabajo.¹²¹

Aumentar la calidad de vida laboral y por ende el de la organización debe ser un aspecto de enorme preocupación y sobre todo de ocupación de los principales directivos de cada uno de los niveles.

Está claro que un trabajo monótono y aburrido provoca a que el trabajador se motive por la única razón de que se necesita su remuneración para vivir.

¹²⁰ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹²¹ IBID.

“Se hace necesario que la organización cree condiciones para posibilitar enfrentarse a nuevas oportunidades de desarrollo, con autonomía y libertad relativa, para lo cual el trabajador debe hacer uso de sus mejores capacidades intelectuales y físicas”.¹²²

Por lo general los trabajadores aspiran un salario honorable, con posibilidades de ascenso y de mejoramiento; pero sobretodo requieren de recompensas morales, justas, que los hagan sentirse "importantes" y que contribuyan a su realización personal.

Las condiciones laborales por lo general son: un ambiente agradable, la iluminación, la climatización, la higiene y las comodidades elementales.

Como consta en el material de Doctorado proporcionado por MST. Miguel Vásquez:

Todas estas condiciones deben ser observadas rigurosamente ya que, los trastornos psicológicos en el trabajo se producen fundamentalmente por la violación de estas. Se han llevado a cabo innumerable cantidad de investigaciones sobre las causas que generan el denominado estrés laboral, que es un problema muy frecuente entre los trabajadores y tristemente algunos lo asumen como una consecuencia de determinado empleo.¹²³

2.9.2. Relación entre Cultura y Clima Laboral

Así como se manifiesta en el material de Doctorado del MST Miguel Vásquez:

Si en una organización determinada subyace un clima de discusión y de pelea constante, esto se refleja en un comportamiento ya habitual de sus empleados. Al percatarse de esto, si se decide eliminar este clima, resultará que no se hace fácil dejar todo atrás mediante un decreto.

Si no existe por parte de los nuevos directivos de esa organización mucha consistencia, tacto y voluntad de cambiar, veremos que al pasar poco tiempo se estarán asumiendo

¹²² Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹²³ IBID

posiciones similares al pasado. Tristemente se habrá impuesto la cultura existente hasta el momento.¹²⁴

Esto es un ejemplo de lo que se trata de hacer en la fusión de estas dos empresas, por lo que hay que estar alerta para comprender que se requiere un esfuerzo dinamizador constante, con una persuasión e influencia paciente para alcanzar lo propuesto.

Cuando existe una cultura sólida, sobre la base del trabajo en equipo y la dirección participativa y se tratan de introducir elementos extraños, que violenten contra el Clima de la Organización, "la cultura funciona como protección de la empresa, actuando como un filtro, evitando la contaminación de virus y agentes raros al seno de la organización".¹²⁵ "La transformación cultural que se produce en el mundo empresarial refleja un cambio a nivel de maneras de pensar".¹²⁶ La responsabilidad de los directivos y mandos es, en pocas palabras: conseguir que los empleados se desarrollen y obtengan éxito profesional y personal.

Para lograr el objetivo de esta fusión debe intentarse por todos los medios conocer los siguientes aspectos:

- Disposición de los empleados ante cualquier acción impulsada por la Dirección.
- Valoración de los empleados sobre la actuación de la Dirección y las políticas de empresa.
- Fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción.
- Estado actual de la organización para prever problemas que puedan surgir en un futuro.
- Grado de implicación de los empleados.
- Satisfacción que se siente en su puesto de trabajo.
- Nivel de compromiso con la empresa.
- Hasta qué punto se encuentran autorrealizados los trabajadores.¹²⁷

¹²⁴ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹²⁵ IBID.

¹²⁶ <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/253/fisec04giraldo.pdf>, Abril 15 del 2008.

¹²⁷ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

Es así de compleja la interacción del clima y la cultura en una empresa en la actualidad. Lo esencial es determinar dónde nos encontramos y sobre todo, cómo transformar el estado real para alcanzar el deseado y que posibilite el autodesarrollo empresarial, todo esto a través de encuestas y entrevistas a los implicados y expertos en el tema.

El clima surge en el conflicto entre lo colectivo (empresa) y lo individual (empleado). Éste reacciona con sus sentimientos, puntos de vista, criterios, emociones, actitudes y comportamientos ante las normas, costumbres, reglas y aspectos estratégicos de la empresa. Pero en el sentido inverso, a su vez las personas influyen en la organización contribuyendo a cambiar su cultura e incidiendo en su clima, ya que las personas en sí son parte de la cultura y su clima.¹²⁸

El clima de una organización hace muy explícita la "salud" de la misma, o sea cuán sana y vigorosa se encuentra para enfrentar los retos que les impone la competitividad existente en cualquier sector.

Como ya lo mencionamos anteriormente la cultura es modificable por los que la dirigen, una vez conocido el estado actual pueden incidir en su mejoramiento.

Todo esto aumenta en complejidad si tomamos en cuenta los microclimas que se producen, ya que pueden existir diferencias sustanciales en cada una de las áreas y departamentos de una organización o empresa. Las distintas dependencias, aunque reciben los efectos de un clima general y válido para todo el sistema en cuestión, tienen sus especificidades que lo distinguen de otras áreas.¹²⁹

Es de suma importancia, tener estos conceptos en cuenta, ya que es clave para poder ubicar las incidencias a que están sometidos los trabajadores en una organización. Además que muchas veces se puede confundir el clima

¹²⁸ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Cultura y Clima Organizacional, Mayo 8 del 2008.

¹²⁹ IBID.

general existente y el particular de un departamento, por lo que se hace más delicada su evaluación y análisis.

2.10. La Organización como una Estructura Humana

Cada día que pasa, son más las empresas que toman conciencia y sitúan en un lugar muy importante al factor humano, ya que lo conciben como la piedra angular del perfeccionamiento persistente de cualquier organización, al dar importancia a la Responsabilidad Social Empresarial al considerarla como la nueva variable de competitividad.

Según el Inglés, John Humble, la Responsabilidad Social Empresarial constituye un área clave para la empresa. En lo externo la empresa se relaciona con la contaminación del entorno, relaciones con la comunidad y con los consumidores. En lo interno a la empresa se la relaciona con sus problemas, condiciones de trabajo de los grupos minoritarios, la educación y el entrenamiento.¹³⁰

Quien no conciba hoy que los hombres son el activo más importante y preciado de cualquier empresa, no tendrá la más mínima posibilidad de éxito.

Han existido varios autores que han clasificado a los distintos públicos de una organización, como Sam Black, quien establece dos grupos, mencionado en el texto *Gestión de las Relaciones Públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial*:

1. Clientes internos, es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella, entre los que se incluirían los empleados (incluso a tiempo parcial), directivos, empleados en prácticas, delegados de sindicatos y directivos, empleados de compañías filiales.
2. Los Clientes externos, quienes en su opinión son más variados, incluyendo a clientes, proveedores, distribuidores,

¹³⁰ Material de la Cátedra de Taller de Comunicación Estratégica, Dictada por CHIRIBOGA SILVIA, Enero del 2008.

administraciones públicas, entidades financieras, ecologistas y otros grupos de presión, medios de comunicación, asociaciones profesionales y gremiales, instituciones académicas y de investigación y el público en general.¹³¹

Sin embargo, en la actualidad algunos comunicadores creen que es necesaria la división de los públicos de una organización en tres clases:

1. Interno: Los empleados, directivos, accionistas mayoritarios.
2. Externo: Las autoridades gubernamentales, entidades económicas y financieras, los competidores.
3. Mixto: este tipo de público ocupa una posición intermedia respecto de las posiciones extremas entre el Cliente Interno y el Cliente Externo. Hay dos tipos de Clientes Mixtos:
 - 3.1 Mixto Semi-Interno: están los clientes reales, familiares de los empleados, proveedores y distribuidores exclusivos.
 - 3.2 Mixto Semi-Externo: se pueden incluir a los clientes ocasionales, sindicatos, bancos donde operan los accionistas.¹³²

Es por eso que cuando se habla de "Cliente Interno", se lo remite solamente al personal de una organización. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten y se identifican con ella.

La Comunicación Externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el Cliente Interno.

Lo que debe perseguirse, fundamentalmente, con referencia a los Clientes Internos, es la formación o constitución del llamado grupo empresa, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo".

Debe entenderse por "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Existen otros objetivos como: el sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los Talento Humano,

¹³¹ ROJO VILLADA, P. A., Gestión de las Relaciones Públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial, Diego Marín Libreros, Murcia-200, p.136.

¹³² IBID, p. 138.

creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa.¹³³

Innumerables son los beneficios producidos por la implementación de un sistema tendiente a la formación del grupo empresa para cualquier organización:

- Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente participe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas.
- Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que Talento Humano cumple sus respectivas labores.
- Se logra una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados. En las reuniones periódicas, por medio de las enseñanzas e indicaciones que los superiores hacen a sus subordinados.
- Se estimula la creatividad.
- Se crea un espíritu de pertenencia.¹³⁴

“La participación no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesario la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como Talento Humano”.¹³⁵ En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente Interno y como un trabajador.

¹³³ R. BALZA ALEJANDRO Y APHAL, KARINA Desarrollos en la Comunicación Interna, www.comunicologos.com, Marzo 12 del 2008, 10H00.

¹³⁴ IBID.

¹³⁵ IBID.

“El Departamento de Talento Humano debe hacer participe a los empleados de los valores y recursos que la organización tiene y sea equitativa para los antiguos y nuevos empleados”.¹³⁶

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

- Información: Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado.
- Opinión: para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan “activo intangible”. Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vista, identificar problemas que otros no observaron.
- Toma de Decisiones: vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores”.¹³⁷

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc.

2.11. Manejo del Talento Humano al Momento de una Fusión

Para Iván Rodrigo, en una fusión hay que lograr que la gente confíe en un proyecto específico, ya que no se trata simplemente de una fusión o una entrega de información sino de un logro de confianza y un mantenimiento de las relaciones, por lo que el papel de la comunicación es brindar a todo tipo de clientes la información necesaria para que sepan que las cosas no han cambiado y que son para bien.¹³⁸

Los factores a tomar en cuenta en una fusión empresarial, para tener una comunicación favorable con los clientes internos son los siguientes:

¹³⁶ Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.

¹³⁷ R. BALZA ALEJANDRO Y APHAL KARINA, Desarrollos en la Comunicación Interna, www.comunicologos.com, Marzo 12 del 2008, 10H00.

¹³⁸ Entrevista Realizada a IVÁN RODRIGO, Director de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Hemisferios. Ecuador-Quito, Junio 10 de 2008, 18H00.

- Implementar nuevas técnicas que motiven al personal interno y lo hagan sentir parte del cambio.
- Hacer sentir al personal que se los valora es un factor indispensable por su calidad profesional y humana, es un incentivo muy grande y debe beneficiar a la fusión de la empresa.
- En una fusión lo último que se toma en cuenta, en la mayoría de los casos, son los clientes internos, es un error garrafal ya que ellos son el pilar fundamental que formará la nueva organización.
- Para incentivar a las personas lo básico es infundirles confianza, ya que si es que una persona tiene confianza de que la fusión va a ser en provecho suyo, va a ser diferencia en lo positivo para su vida profesional y personal.¹³⁹

Desde el punto de vista de Fabián Rubio: “Las personas tienen miedo al cambio y eso está en la naturaleza del ser humano y lo que debemos hacer para no tener un choque cultural es establecer políticas de comunicación entre las dos organizaciones que se van a fusionar, es decir, se crearán nuevos puestos de trabajo, por lo que es necesario una reingeniería del organigrama”.¹⁴⁰

Fabián Rubio nos afirma que, al realizar una fusión es indispensable determinar las metas a alcanzar e informarlas a todo el personal para que ellos entiendan el porque de la fusión, los beneficios y cuales son los esfuerzos que se deben lograr conjuntamente. Esto es necesario al momento de realizar una fusión para que la gente que se queda no juzgue a la nueva administración y que esté conciente de que se quedó por una razón en particular que tiene que ver con competitividad. Un empleado competente debe hacer mejor las cosas porque sabe que eso es lo que se espera de él y esto es comunicación.¹⁴¹

Los elementos descritos en este capítulo son de gran importancia dentro de este caso en particular como lo recalca Silvia Chiriboga, Docente Universitaria

¹³⁹ Entrevista realizada a PONTON KIRA, Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad Internacional SEK. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 12H00.

¹⁴⁰ Entrevista realizada a RUBIO FABIAN, MBA en Gerencia de Negocio, énfasis en Marketing, Gerente General de Rubio Camacho Cano Comunicación Organizacional CIA, 2005-2007, Profesor Universitario Universidad de las Américas, Universidad San Francisco de Quito y Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador-Quito, Mayo 23 del 2008, 9H00.

¹⁴¹ IBID.

y Asesora de líderes políticos, ya que en una fusión “el análisis previo de las Culturas Corporativas de las empresas a fusionarse promoverá un manejo comunicacional eficiente, al momento de incursionar una nueva Cultura Corporativa e Imagen a las audiencias que les conocieron como culturas separadas”.¹⁴²

¹⁴² Entrevista realizada a CHIRIBOGA SILVIA, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos. Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 11H30.

CAPITULO III

ESCENARIOS: EL CAMINO PARA AFRONTAR POSIBLES CAMBIOS

Plantear escenarios es plantear conflictos y soluciones a problemas que pudieran suceder en el futuro, "son muy útiles para forzar a los individuos involucrados en la planeación a evaluar planes preliminares en contra de posibilidades futuras".¹⁴³

Antes de profundizar en el tema de escenarios, es necesario conocer el concepto de fusión.

"Una combinación de negocios, es la operación de reunir empresas separadas en una sola entidad económica, como resultado de la unión de intereses o que una empresa obtenga el control sobre los activos netos u operaciones de otra empresa".¹⁴⁴

"La fusión es un negocio que se formaliza entre los socios de dos o más sociedades, que consienten en disolver las que han formado para incorporarse a una nueva sociedad".¹⁴⁵

Según Luis Velasco, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas: "En una fusión es importante plantear escenarios ya que al ser dos empresas distintas son culturas diferentes y lo más importante es no mentir al Público Interno".¹⁴⁶

Todo esto se realiza para que estos colaboren en el desarrollo de la fusión y todo se evolucione con la mayor tranquilidad.

Antes de realizar la fusión es importante tomar en cuenta a todos los factores que esta puede perjudicar y para esto, Silvia Chiriboga plantea lo siguiente:

¹⁴³ Slalom W. John. Administración, Dan HELLRIEGEL ,7ma Edición, España-1999, p. 115.

¹⁴⁴ <http://cpn.mef.gob.pe/cpn/articulos/fusion.html>, Agosto 27 del 2008, 21H30

¹⁴⁵ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/fusiones/capitulo1.htm>, Agosto 27 del 2008, 20H30

¹⁴⁶ Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.

Para que no haya un choque cultural entre las dos empresas fusionadas debe realizarse un proyecto de comunicación preventiva en la que se les vaya anunciando y preparando a los Clientes Internos para una fusión, dándoles a conocer cuales son los objetivos, beneficios, valores, proyectos y razones por los que se da la fusión.¹⁴⁷

Con esto, al plantear escenarios para la unión de dos empresas, es necesario tomar en cuenta, no solo el concepto de fusión sino también el concepto de absorción.

Según la administración de empresas, la absorción simple es la concentración de empresas. Una sociedad absorbe a una o más sociedades cuando compra sus patrimonios, pasando sus activos al de la absorbente, la cual deberá ampliar su capital con la cifra con que se haya valorado el patrimonio adquirido, con el fin de entregar acciones nuevas a los antiguos propietarios. Sean las sociedades A y B, en las que la primera absorbe a B, que desaparece jurídicamente, continuando A, pero con un tamaño mayor.

En estas operaciones hay que tener en cuenta que se pueden producir situaciones de interdependencia entre empresas, derivadas de la posesión de acciones y obligaciones de una y otra y de relaciones comerciales entre ellas.

Esto produce dos problemas fundamentales:

- a) Valoración de las empresas.
- b) La contabilización del proceso de integración.¹⁴⁸

Por lo que, al absorber una empresa a la otra, la empresa absorbida desaparece totalmente, perdiendo por completo su identidad y pasa a formar parte de la otra en todos los aspectos.

Víctor Dinamarca plantea que en un escenario es una situación hipotética en la cual se conjugan un conjunto de variables que determinan ciertas tendencias.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Entrevista realizada a CHIRIBOGA SILVIA, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos. Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 11H30.

¹⁴⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategiascompetitivas, Agosto 27 del 2008, 20H30

Es importante tomar en cuenta el planteamiento de escenarios para manejar el tema de fusión en esta tesis, para mediante estos poder ver las posibles reacciones que tengan las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial.

Para plantear escenarios es fundamental poner énfasis en el análisis del entorno y la Cultura Organizacional, primero hay que realizar un análisis situacional en el cual hay que caracterizar a la organización desde su: Responsabilidad Social, Identidad Corporativa, Comunicación Interna, Clima Laboral, Sentido de Pertenencia, Talento Humano y Laboral; tomando en cuenta el panorama comunicacional en el que hay que tener presente la caracterización de la Cultura Organizacional y de los sistemas y flujos de información; y observar todas las fortalezas y debilidades que tiene la empresa capacitando para comunicar el cambio, para así poder delimitar las variables a considerar, para la realización de los escenarios.¹⁵⁰

Para Luis Velasco son importantes los siguientes elementos para la Construcción de un Escenario:

1. “Grupo de personas que conozcan respecto al diseño de escenarios.
2. Cómo desarrollar y planificar los objetivos y estrategias.”¹⁵¹

3.1. Escenarios Futuros: Una Realidad Incierta.

Para el Señor Velasco, “un paso previo para plantear un escenario es conocer, analizar y verificar un determinado problema de una empresa; ya identificado el

¹⁴⁹ Entrevista realizada a DINAMARCA VICTOR, Ing. Comercial, profesor de la Universidad de las Américas y consultor. Ecuador-Quito, Junio 10 del 2008, 17H30.

¹⁵⁰ http://www.ciespal.net/cartelera/corganiz/ponencias/conf_sandra_fuentes.doc, Septiembre, 1 del 2008. 14H00.

¹⁵¹ Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.

problema a solucionar, debe estar completamente delimitado, completo, accesible y viable para que sea solucionable”.¹⁵²

Sin embargo, para Victor Dinamarca, “para plantear escenarios, es necesario realizar una investigación del entorno e identificar las variables claves”.¹⁵³

Con estos dos conceptos podemos establecer que es primordial antes de plantear un escenario, realizar una investigación para estar al tanto del tema.

Primordialmente, se debe definir qué son los escenarios futuros. La planeación de escenarios es una herramienta natural de pensamiento para su uso en una conversación estratégica. En primer lugar, el futuro del que hablamos es incierto, está signado por la incertidumbre, término común en la actualidad.¹⁵⁴

Plantear escenarios, es plantear conflictos y soluciones a problemas que pudieran suceder en el futuro, con estos se busca:

- Ofrecer una amplia variedad de posibilidades con base en las cuales evaluar estrategias.
- Ofrecer una visión más amplia de posibles sucesos.
- Contribuir a la identificación de sucesos que justifiquen el desarrollo de planes de contingencia.
- Ayudar a los administradores y otros empleados a identificar patrones, generalizaciones e interrelaciones.¹⁵⁵

Entonces, trayendo esto a nuestro ambiente podríamos plantear escenarios futuros e intentar imaginar que problemas traerían cada uno, sin ahondar en las soluciones.

¹⁵² Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.

¹⁵³ Entrevista realizada a DINAMARCA VICTOR, Ing. Comercial, profesor de la Universidad de las Américas y consultor. Ecuador-Quito, Junio 10 del 2008, 17H30.

¹⁵⁴ <http://www.codigogeek.com/2007/09/17/escenarios-futuros/>, Julio 26 del 2008. 18H30.

¹⁵⁵ Slalom W. John. Administración, Dan HELLRIEGEL ,7ma Edición, España-1999, p. 156.

3.2. Estudios de Prospectiva: del Futuro al Presente.

Los estudios de prospectiva parten de ideas sobre el futuro de intenciones de transformación y de cambio organizacional. De hecho, puede afirmarse, que los procesos de planificación prospectiva se generan a partir de escenarios virtuales, desde el futuro; y desde ahí se proyectan las estrategias hacia el presente para direccionar la factibilidad de los procesos. Es decir, la proyección virtual, se diseña en el futuro pero se le da sentido a partir del presente, pues la mente humana no tiene fronteras en el tiempo actual, pero las acciones sí. Y es el sentido de coherencia organizacional y operacional lo que permite dirigir hacia el futuro deseado las acciones factibles. En síntesis, dirigir un conjunto de acciones provenientes de realidades virtuales exige aprender a pensar desde la abstracción para conducir la experiencia hacia los nuevos escenarios. Es un viaje conceptual y metodológico desde lo virtual a lo real; es la concepción de lo macro a partir de lo micro. ¹⁵⁶

La prospectiva es un enfoque de investigación que se utiliza para el diseño de escenarios futuros de las organizaciones. No es una proyección del pasado hacia el futuro, sino el diseño del futuro, a partir del futuro mismo y su proyección hacia el presente a través, de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en el presente. De tal forma que las decisiones estratégicas en la planificación prospectiva se ubican en las ideas motrices o conceptos fundamentales de los proyectos (realidades virtuales) y en las variables de enlace o los métodos. ¹⁵⁷

3.3. Método de Escenarios

Luis Velasco plantea que el método de escenario se fomenta en la creatividad de los integrantes del equipo. Se parte de una tarea común: representar el futuro de un sistema o de un proceso. Así, el escenario es una descripción de

¹⁵⁶ <http://contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>. Julio 15 del 2008. 16H15.

¹⁵⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/flqm.pdf>. Marzo 18 del 2008, 20H00.

una situación futura pero, al mismo tiempo, exige el diseño de procedimientos para su factibilidad.¹⁵⁸

Los métodos a seguir en la realización de un escenario sobre la base de los objetivos propuestos en la empresa tienen los siguientes pasos:

1. Identificación del problema.
2. Planificación del escenario.
3. Resultados de la acción.¹⁵⁹

Para la construcción de escenarios los cuales son planteados posteriormente se realizó el siguiente procedimiento:

1. Investigación: Análisis para determinar los factores tanto positivos como negativos que resaltaron durante la misma.
2. Construcción del Escenario Base: Realidad empresarial.
3. Construcción de Posibles Escenarios: En base a cada factor con los supuestos de absorción y fusión, se determinará lo positivo y negativo de cada empresa.¹⁶⁰

3.4. Tipos de Escenarios

- Exploratorios: se plantean a partir de las tendencias del pasado y del presente.
- Normativos: se construyen a partir de diferentes imágenes del futuro; pueden ser deseables o indeseables.

Las hipótesis con las cuales se elaboran los escenarios tanto anticipatorios como de exploración, deben contener tres características criteriales: pertinencia, coherencia y verosimilitud.¹⁶¹

¹⁵⁸ Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.

¹⁵⁹ IBID.

¹⁶⁰ Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Construcción de Escenarios, Mayo 25 del 2008.

¹⁶¹ <http://74.125.45.104/search?q=cache:D9hjb2gM2owJ:contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>, Abril, 05 del 2008. 08H30

3.5. Construcción de Escenarios

Para la construcción de los escenarios es necesario partir de dos actividades básicas:

- “Delimitación del sistema y su entorno; señalando sus variables esenciales.
- Análisis del pasado reciente y de las estrategias puestas en práctica hasta ahora”.¹⁶²

3.6. Base Informativa del Escenario

La base informativa del escenario se elabora basado en información coherente, pertinente y verosímil. Es decir, no todas las expresiones de la información serán consideradas como básicas. No se trata de inventar imágenes del futuro por medio de la simple ocurrencia sino diseñar un futuro inventado a partir de la creatividad y vivacidad de los sujetos participantes.

De hecho, el desarrollo de la sociedad y de las instituciones se impulsa y da saltos cualitativos en las coyunturas. Y una coyuntura es una acotación irrepetible de tiempo, espacio y movimiento.¹⁶³

En resumen, el diseño y planteamiento de un escenario, para resolver un conjunto de problemas sólo serán probablemente válidos y útiles para una situación de convergencia coyuntural. Pues no hay que olvidar que en la planificación de prospectiva y estratégica se juega frecuentemente, con las tres dimensiones del tiempo: el pasado, el presente y el futuro.

¹⁶² <http://74.125.45.104/search?q=cache:D9hjb2gM2owJ:contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>, Abril, 05 del 2008. 08H30 .

¹⁶³ <http://contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>. Mayo, 10 del 22008. 20H20.

3.7. Planteamiento de Escenarios:

“Las únicas variables fijas que se podrían dar para el planteamiento de escenarios para el Señor Velasco son el tiempo y lugar”.¹⁶⁴

Finalmente, es necesario el planteamiento de escenarios, para enmarcar la evaluación y sus resultados, y conocer el rumbo que llevaría el caso de estudio. Los escenarios deberán estar presentes en cualquier organización y trabajo realizado, ya que indica el rumbo en parte de lo que se analiza.

3.7.1. Desarrollo de los Escenarios

Luis Velasco explica que: En una empresa al plantear escenarios, éstos deben ser múltiples y a nivel de todo el personal de la empresa.

- Escenario Base, el cual consiste en precisar el escenario actual de las Culturas Organizacionales de las empresas a fusionarse. Basado en este escenario base, se procederá a desarrollar los escenarios múltiples.
- Los escenarios múltiples radican en, determinar los posibles cambios entre las Culturas Corporativas vinculadas en la fusión.
- Escenario pesimista se asigna el extremo negativo de lo que podría pasar con los factores que se toman en consideración.
- Escenario optimista tomando en cuenta los factores de influencia se asigna el extremo positivo de lo que podría pasar.
- Escenario intermedio o neutro entre el escenario base, el escenario positivo y el escenario negativo.¹⁶⁵

El análisis de escenarios múltiples es útil para señalar lo que puede ocurrir y para ayudar a medir las posibilidades de crisis.

¹⁶⁴ Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.

¹⁶⁵ IBID.

3.7.2. Escenarios Deseables

En el planteamiento de escenarios deseables o los alternativos ante los indeseables de alta factibilidad, se requiere analizar diferentes propuestas iniciales; lo cual pasa necesariamente por los datos del pasado y por los hechos que registra el presente; tendremos que definir al menos dos ó tres alternativas deseables, analizando detenidamente sus implicaciones; decidir el mejor escenario y comenzar a diseñar el proyecto de orientación de las acciones para realizarlo.¹⁶⁶

Un escenario deseable es la configuración del contexto que queremos para el desarrollo de un proceso; responde a preguntas como las siguientes: ¿Cómo queremos que sea el escenario?, ¿Cuáles habrán de ser sus características básicas?, ¿Qué tareas iniciales requerimos para su diseño y proyección al futuro?, ¿Cómo es el presente de la situación actual?, ¿Cuáles son los problemas que obstaculizan actualmente el camino hacia el futuro deseable?, ¿Qué distancia cualitativa hay entre el escenario actual y el futuro deseable?

Para el diseño de escenarios deseables, se requiere identificar cuáles son las fuerzas que generaron un conflicto en las organizaciones; es decir, nos referimos a la identificación de las causas del escenario indeseable; dichas causas pueden referirse a personas o procesos; a personas que generan conflictos, bloquean o desvían los procesos deseables; o a procesos establecidos que, sin ser desviados propiamente por la intención y voluntad de las personas, han quedado equivocados o han sido prácticamente borrados por efecto de una realidad que demanda nuevas y actuales formas de convivencia o de actuación en las instituciones.¹⁶⁷

El análisis de las fuerzas sociales proactivas nos permitirá identificar las partes de la organización o las personas ideales para impulsar los cambios institucionales o las ideas innovadoras que queremos para conducir los procesos hacia un escenario deseable. Así, en el análisis de las fuerzas proactivas o impulsoras, corroboraremos que no todo funciona mal en una

¹⁶⁶ http://ut.edu.co/idead/pic/0942/02/ger_estra.doc, Marzo 13 del 2008, 12H00.

¹⁶⁷ <http://contexto-educativo.com.ar/2003/1/nota-07.htm>. Abril 18 del 2008. 18H30.

organización; que no todos sus integrantes son indiferentes a los cambios institucionales; y que las ideas del cambio están presentes aunque no sean claramente visibles.¹⁶⁸

Luis Velasco, Profesor y Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, dice que:

Proactivo es adelantarse a los hechos y a problemas que pueden darse en el futuro sacando soluciones. Aunque primero hay que pensar en la sinergia ya que en fusiones es importante tomar en cuenta este tema por lo que al tratar dos empresas y por lo tanto dos culturas diferentes, si no existe la sinergia, es muy difícil que se pueda dar una fusión.¹⁶⁹

Este es un factor muy importante para esta tesis, ya que con esto se ve la factibilidad de la fusión entre Petroecuador y Petrocomercial.

3.8. Al Momento de Darse la Fusión de Petroecuador y Petrocomercial

Para Silvia Chiriboga, es muy importante tomar en cuenta todo el entorno interno al momento de darse una fusión, ella plantea el posible escenario de la siguiente manera:

El escenario que se presentaría una vez fusionadas Petroecuador y Petrocomercial es que al ser empresas estatales, tienen parámetros de gestión parecidos en los que se debería enfatizar el trabajo de comunicación, al ser un grupo humano amplio el cual debe ser guiado hacia la modernización de la nueva empresa.¹⁷⁰

Con esto, se puede observar que las dos empresas, por tener el mismo giro de negocio, van guiadas hacia la misma dirección y esto haría a la fusión mucho

¹⁶⁸ http://ut.edu.co/idead/pic/0942/02/ger_estra.doc, Marzo 13 del 2008, 12H00.

¹⁶⁹ Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.

¹⁷⁰ Entrevista realizada a CHIRIBOGA SILVIA, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos. Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 11H30.

más exitosa y llevadera. Una vez establecido el escenario propicio de lo que sucedería de la fusión de estas dos empresas, Gabriela Falconí, Consultora de Comunicación, Relaciones Públicas y Marketing Social; y Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito, plantea el siguiente paso a seguir: “Se debe implementar un Plan de Comunicación global dirigido a la empresa fusionada que contenga Comunicación Interna, Responsabilidad Social y que involucre al personal que forma parte del proceso”.¹⁷¹

Todo esto es importante tomar en cuenta al momento de fusionar las empresas, ya que es fundamental mantener a los públicos informados y al tanto de todos los acontecimientos que ocurran al interior de la empresa.

¹⁷¹ Entrevista realizada a FALCONÍ GABRIELA, Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito. Quito-Ecuador, Junio 4 2008, 9H00.

CAPITULO IV

PETROECUADOR Y PETROCOMERCIAL

Petroecuador y Petrocomercial al ser empresas del Sector Público dependen del Estado en una economía nacional.

La actividad económica del Sector Público abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) y sus empresas poseen o controlan. El papel y el volumen del mismo dependen en gran medida de lo que en cada momento se considera de interés público; ello requiere definir con antelación el ámbito de ese interés general. Lo normal es que el Sector Público constituya un elevado porcentaje de la economía de un país e influya sobre la actividad económica global.¹⁷²

La fusión de Petroecuador y Petrocomercial podrá generar beneficios, supliendo las fortalezas y debilidades de cada empresa de manera de que ambas se compensen y se constituyan una organización fuerte, buscando generar una competitividad mayor por medio de la creación de una empresa mucho más grande con mayor poder de interacción.

4.1. Petroecuador¹⁷³

4.1.1. Antecedentes de Petroecuador

El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana-CEPE, como una entidad encargada de desarrollar actividades que le asignó la Ley de Hidrocarburos y, además, explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera y petroquímica, así como las sustancias asociadas, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los

¹⁷² Material de la Cátedra de Introducción a la Comunicación Corporativa, Dictada por VALAREZO JAIME, Noviembre del 2004.

¹⁷³ <http://www.petroecuador.com.ec/Publicaciones/InformacionTecnica/index.htm>, Enero 26 del 2008, 15H00.

hidrocarburos, que son bienes de dominio público, para el desarrollo general del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos formulada por la Función Ejecutiva.

La empresa petrolera estatal se estructurará unas semanas antes de que se inicie la explotación del crudo de la Amazonía.

CEPE inició sus actividades en exploración, es decir la búsqueda de nuevos yacimientos, en comercialización interna y externa, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la dura resistencia de intereses locales y extranjeros, afectados en un negocio antes intocado.

El 17 de agosto de 1972 se realizó la primera exportación de crudo de 308.283 barriles vendidos a US \$ 2.34 p/b, por el Puerto de Balao, en Esmeraldas, parte constitutiva del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano-SOTE.

El mapa petrolero nacional comenzó a modificarse con la reversión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y que pasaron a formar parte del patrimonio de CEPE, que comenzó a negociar directamente los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.

El crecimiento de las operaciones petroleras generó la necesidad de darle autonomía y capacidad de gestión, que conllevó la transformación legal y organizacional, dando como resultado la actual estructura empresarial conocida como PETROECUADOR.

4.1.2. Historia

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, Esta empresa se creó en reemplazo de CEPE, el 26 de septiembre de 1989, con el objeto de explorar y explotar los yacimientos hidrocarburíferos que se encuentren en el territorio nacional, incluido el mar territorial, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos vigente.

El Estado explota los yacimientos en forma directa a través de su empresa PETROECUADOR y sus filiales o celebrando contratos de asociación, participación o prestación de servicios.

La Empresa Estatal puede constituir compañías de economía mixta con empresas nacionales o extranjeras.

4.1.3. Estructura

Petroecuador es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en exploración y explotación; industrialización; comercialización y transporte de hidrocarburos.

Las empresas filiales son:

Petroproducción encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos.

Petroindustrial cuyo objetivo es efectuar los procesos de refinación.

Petrocomercial dedicada al transporte y comercialización de los productos refinados, para el mercado interno.

4.1.4. Organización

Petroecuador tiene tres órganos principales para sus decisiones ejecutivas, además de las dependencias técnicas y administrativas necesarias para la gestión.

EL Directorio, conformado por el Ministro de Energía y Minas quien lo preside; un representante personal del Presidente de la República, que tiene la función de Presidente Alternativo; el Ministro de Finanzas y Crédito Público; el Ministro de Comercio Exterior, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; el

Secretario General de Planificación del CONADE; un representante de los Trabajadores y el Presidente Ejecutivo de Petroecuador.

EL Directorio, dispone de una secretaria como mecanismo del apoyo operativo y la Unidad de Auditoría Interna, encargada del control administrativo, operacional y financiero.

EL Consejo de Administración es un órgano de decisión y está conformado por el Presidente Ejecutivo de la Empresa que lo preside y cuatro miembros designados por el Directorio.

El responsable legal y ejecutivo de la empresa es su PRESIDENTE quien es designado por el Directorio. Tiene bajo su responsabilidad directa, la gestión técnica, financiera y administrativa del sistema.

A la matriz le pertenecen:

- Las Gerencias de Comercio Internacional, Oleoducto, Administración, Economía y Finanzas, y de Medio Ambiente.
- Las Unidades Coordinadoras de las Rondas de Licitación Petrolera y la Unidad de Administración de Contratos.

4.1.5. Principales Funciones

La principal función de Petroecuador es planificar sus actividades en cumplimiento de la política determinada por el Presidente de la República y ejecutada por el Ministro de Energía y Minas, que se basa en:

- Optimizar el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos.
- Conservar y amplificar las reservas. Elaborar bases de contratación. Comercialización Internacional de hidrocarburos. Inversión de utilidades de los contratistas. Régimen Monetario relacionado a los hidrocarburos.
- Coordinar y supervisar las actividades de las filiales. Celebrar los contratos de exploración y explotación petrolera con empresas nacionales e

internacionales. Ejecutar la consolidación presupuestaria del Sistema. Ejecutar auditorías internas. Capacitar a su personal y desarrollar investigación tecnológica. Emitir y controlar normas para preservar el equilibrio ecológico.

4.1.6. Misión

“Ser 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”.

4.1.7. Visión

“Ser Empresa Petrolera Estatal, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; que opera con estándares de eficiencia internacional; líder en el mercado nacional; creando valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana. Complementa su actividad con alianzas operativas y estratégicas con otras empresas”.

4.1.8. Objetivos

- Ofrecer una nueva propuesta para la Empresa Petrolera Estatal, con nueva estructura y autonomía de gestión, que involucre al personal en la toma de decisiones, a fin alcanzar compromisos que maximicen el aporte individual, la eficiencia, la calidad total y el combate contra las diferentes formas de corrupción interna y externa.

- Contar con valores certificados de reservas que permitan, proyectar el horizonte de producción de las mismas.
- Mantener la relación reservas/producción de hidrocarburos, con una visión de largo plazo, no menor a 20 años.
- Mantener la producción estatal sobre los 260 mil BBL/D y propender a que la producción de la empresa privada se mantenga sobre los 250mil BBL/D, con las siguientes acciones: a) Conversión de los campos maduros de Petroproducción, en campos inteligentes, b) Incorporación de los campos no desarrollados, con tecnologías limpias y, c) Con los potenciales descubrimientos en los Bloques a licitarse.
- Sustituir la condición del País importador de derivados, por la de exportador de derivados.
- Exportar crudo y derivados a consumidores finales.
- Contar con una política de Estado para la Región Amazónica, que permita armonizar la exploración y explotación petrolera, con el desarrollo sustentable y sostenible de la región, a fin de reducir la conflictividad social.

4.1.9. Líneas de acción

Las líneas de acción con las que Petroecuador trabaja son las siguientes:

La gestión de esta administración se cumplirá con la colaboración y compromiso del talento humano de excelencia que existe en el Sistema Petroecuador, con absoluta transparencia, preservando el medio ambiente, con apego irrestricto a la normatividad vigente y enmarcada en la política de la Presidencia de la República y del Ministerio de Energía y Minas.

4.1.10. Exploración - Desarrollo – Producción

Los proyectos a realizar Petroecuador en el campo de exploración, desarrollo y producción son:

- a) Desarrollo y puesta en producción del campo Pañacocha, con una producción promedio de 10.000 barriles diarios, se estima arrancar en junio del 2009.
- b) Re-desarrollo del campo Culebra-Yulebra-Anaconda, para incrementar su producción en 7.500 B/D con la perforación de 10 pozos direccionales (2008) y su producción a inicios del 2009.
- c) Proyecto de desarrollo del campo Curaray.
- d) Desarrollo del eje productivo ITT (Campos Ishpingo- Tambococha y Tiputini), con licitación pública internacional, asegurando un manejo ambiental limpio, y una relación armoniosa con la comunidad, impulsando proyectos acordes con su cultura, tradición y forma de vida.
- e) Llevar adelante la licitación de bloques en las Cuencas Oriente y Litorales (Progreso y Golfo de Guayaquil).
- f) Iniciar el proyecto de modernización de la infraestructura y control digital de los procesos de producción y transporte.
- g) Arrancar un proyecto de integración y desarrollo del sistema eléctrico, basado en los requerimientos en función de los volúmenes de fluidos a extraerse, tratarse y transportarse, lo que se iniciará con la construcción de la Central de Generación eléctrica de 20 MW en Shushufindi.
- h) Desarrollar un sistema de control automatizado de movimiento y almacenamiento de crudo.

4.1.11. Bloque 15

Dentro del Bloque 15 se realizará:

- a) Reorientar la inversión hacia la perforación de pozos, con las correspondientes facilidades de producción, que permitan incorporar a la producción reservas no desarrolladas
- b) Revertir a partir del mes de mayo la tendencia declinante de producción, para alcanzar a diciembre 2007 los 95 mil B/D, contabilizando una producción promedio de 88 mil B/D, para el presente año, para lo que se contará con 4

torres de perforación, mientras que para el 2008, se espera alcanzar una producción promedio de 98 mil BI/D.

c) Incorporar a la producción, reservas no desarrolladas, en los años 2007, 2008 y 2009, de las áreas Quilla, Pacay, Aguajal, y de los campos Dumbique y Tumali, con un potencial estimado de producción de 20 000 BI/D. El potencial de producción se presenta en el gráfico siguiente.

d) Explorar las nuevas áreas Palmar y Pañayacu

e) Reducir los costos operativos de personal, mantenimiento e insumos.

4.1.12. Refinación

En la refinación se logrará por medio de:

a) Rehabilitar la Refinería Estatal Esmeraldas, para garantizar su continuidad operativa y mejorar la producción interna de derivados.

b) Rehabilitar y ampliar el Terminal Petrolero TEPRE.

Procesar el gas asociado del Campo Sacha en la Planta de Shushufindi, para aumentar la producción de GLP.

c) Concluir el proyecto de conversión de la unidad Platforming a Isomerizadora en Esmeraldas para incrementar la producción de Nafta de Alto Octano con bajo contenido de aromáticos.

d) Terminar la instalación de una nueva línea submarina y en tierra en La Libertad, para la recepción y evacuación de crudo y derivados de la refinería.

e) Ejecutar oportunamente el plan de mantenimiento de las plantas de las tres refinerías de PETROINDUSTRIAL.

f) Realizar los estudios para la instalación de procesos de refinación de residuos y para la construcción de una nueva refinería.

4.1.13. Comercialización Interna

Para lograr con efectividad una buena comercialización interna se ejecutará:

a) Impulsar el proyecto de almacenamiento de gas en tierra, con recursos provenientes del FEISEH.

- b) Construcción del Poliducto Pascuales-Cuenca, con terminal en La Troncal.
- c) Reemplazo de tubería y válvulas en el Poliducto Santo Domingo-Beaterio
- d) Construcción de almacenamiento para diesel importado en La Libertad
- e) Contar con una gasolinera en la ciudad de Guayaquil, otra en Cuenca y una adicional en Quito
- f) Control automatizado de movimiento de productos en poliductos y terminales
- g) Elaborar un Plan Nacional de Abastecimiento de Combustibles.

4.1.14. Oleoducto

En oleoducto se hará lo siguiente:

- a) Mantenimiento de las calificaciones Industriales, Ambientales y de Seguridad e Higiene Laboral.
- b) Actualización de los procesos administrativos de la operación del SOTE.
- c) Concluir con los proyectos: Scada Fase III del Oleoducto Transecuatoriano; ejecutar las obras del proyecto Sistemas Contra Incendios del SOTE; concluir con la implantación del Sistema "Máximo" de control de materiales; realizar pequeñas actualizaciones a las instalaciones existentes, modernización del sistema de comunicaciones.
- d) Sincerar la propiedad y derecho de vía del SOTE, y del ramal al Oleoducto Transandino.
- e) Realizar una Inspección Interna de la Tubería del Oleoducto Transecuatoriano, e iniciar las rectificaciones que de ella se desprendan.
- f) Modernización de la planta motriz del SOTE.
- g) Actualizar e instalar centros de medición de la carga transportada.
- h) Reforzar el equipamiento marino del Terminal Petrolero de Balao.

4.1.15. Comercio Internacional

En Comercio Internacional se debe tomar en cuenta:

- a) Contratar una auditoría internacional para que analice si los diferenciales que se vienen aplicando en las exportaciones de crudo han sido calculados de acuerdo al mercado, y valore los crudos ecuatorianos, con lo cual se espera favorecer los ingresos estatales.
- b) Establecer un nuevo esquema de comercialización de crudo, orientada hacia el mercado de consumidores finales, convocando a refinadores y empresas estatales.
- c) Realizar periódicamente concursos spot de los crudos Napo y Oriente, que permitan monitorear los valores de mercado, y eliminar la dependencia de terceros en la fijación de los precios.
- d) Optimizar el costo de transporte del petróleo, utilizando buques de mayor tamaño y abrir mayores posibilidades en la comercialización.
- e) Optimizar la comercialización del fuel oil, importando de manera independiente el diluyente, a través de un concurso.

4.1.16. Gestión Financiera

Para que la gestión financiera sea efectiva se debe:

- a) Optimizar la utilización de los recursos financieros existentes a través de la ejecución de proyectos prioritarios, enfocándose básicamente en aquellos dirigidos a sostener la producción petrolera.
- b) Actualizar el Sistema Financiero Contable como paso previo para implantar un Sistema de Gestión Financiera con Unidades de Negocio.

4.1.17. Gestión Administrativa

En la gestión administrativa se debe hacer el siguiente procedimiento:

- a) Presentar una propuesta de reestructuración de la empresa bajo los siguientes lineamientos dados por el Ministerio de Energía y Minas:
 - Empresa 100% estatal
 - Autonomía administrativa y financiera
 - Capacidad de internacionalizarse

- Respeto permanente a la naturaleza y convivencia armónica con las comunidades asentadas en el área de influencia de sus operaciones.
 - Integración activa dentro del sistema energético nacional
- b)** Restituir las funciones originales del CAD, de ser un organismo de planificación.
- c)** Desarrollar inmediatamente, un Sistema de Comercio Electrónico para la adquisición de bienes y servicios, órdenes de trabajo, compra de crudo, etc.
- d)** Categorizar los procesos de Planificación y Control Integral de Riesgos
- e)** Automatizar totalmente los procesos administrativos, técnicos y financieros.
- f)** Concluir el proceso de compra de un nuevo avión.

4.1.18. Talento Humano

El departamento de Recursos humanos es el encargado de:

- a)** Contratar una auditoria de gestión y de personal, a cargo de una empresa independiente de reconocido prestigio.
- b)** Desarrollar un plan de renovación profesional, identificando como principales fuentes de reclutamiento, los mejores egresados de las principales Universidades y Escuelas Politécnicas del País.
- c)** Establecer una política de capacitación, que se oriente a servir como herramienta del conocimiento, para resolver problemas de la industria en los planos administrativo, técnico y operativo.
- d)** Promover un plan de salida del personal en edad de jubilación.

4.1.19. Control De La Corrupción

Trabajan en control de la corrupción en el cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a)** Implantar un sistema automatizado de registro y control de pagos en todas las Filiales, Matriz y Gerencia de Oleoducto, accesible a través de la página WEB de PETROECUADOR, que permita identificar con transparencia los pagos a efectuarse, con criterio de antigüedad de las cuentas.

4.1.21. Proyectos

4.1.21.1. Organizacionales

Dentro de los Proyectos que maneja Petroecuador, hay proyectos organizacionales los cuales se encargan de:

- a)** Proponer la reubicación de la Gerencia de Protección Ambiental en el organigrama general de PETROECUADOR, en una posición que le permita fiscalizar todos los procesos industriales y operativos, de la actividad estatal petrolera.
- b)** Implementar nuevas áreas de:
 - Captación de recursos externos, para potenciar la actividad institucional de gestión medioambiental de PETROECUADOR
 - Gestión del conocimiento, enfocada sobre las tecnologías ambientales existentes a la fecha
- c)** Implementar programas de capacitación de personal técnico con el objetivo de alcanzar niveles de doctorado en gestión ambiental.
- d)** Desarrollar líneas de investigación, con soporte financiero, institucional enfocado sobre la gestión ambiental
- e)** Definir políticas inter-institucionales de intercambio tecnológico con centros nacionales e internacionales relacionados con la gestión ambiental.

4.1.21.2. Empresariales

En los proyectos empresariales se preocupan por:

- a)** Generar nichos de mercado, para las diferentes tecnologías ambientales de prevención, mitigación y remediación ambiental de propiedad de Petroecuador
- b)** Establecer relaciones inter-institucionales de PETROECUADOR, con otras organizaciones empresariales y de la comunidad para mejorar sus cadenas de valor en la gestión medioambiental.

- c)** Generar productos y servicios derivados de sus propias capacidades tecnológicas en la gestión ambiental
- d)** Generar planes, programas y carteras de proyectos relacionados con la gestión y protección ambiental y con la recuperación de pasivos ambientales en zonas afectadas por la actividad petrolera.

4.1.21.3. Tecnológicos

Los proyectos tecnológicos toman en cuenta:

- a)** Adquisición, evaluación, difusión, implementación y gestión de tecnologías ambientales, cuencas, bosques, bacterias, procesos enzimáticos, biomoléculas, tecnologías relacionadas con ciclos ambientales de elementos y moléculas que afectan al medio ambiente,
- b)** Tecnologías para la configuración de escenarios sociales, culturales, desarrollo organizacional, desarrollo institucional, desarrollo rural; desarrollo nacional.

4.1.21.4. Sociales

Para los proyectos sociales su mayor prioridad es:

- a)** Creación de una conciencia al interior de Petroecuador de la responsabilidad institucional ante la ciudadanía de sus actividades industriales.
- b)** Creación de planes, programas y proyectos de mitigación, compensación y desarrollo regional de zonas afectadas por actividades petroleras
- c)** Creación de una coordinación con la población en el área de influencia de Petroecuador para la implementación de programas sociales
- d)** Creación de capital social en las zonas de influencia de la actividad petrolera de Petroecuador.
- e)** Implementación de políticas sectoriales de desarrollo regional y local con la participación de la población en las áreas de influencia.

4.1.21.5. Imagen Corporativa

Por último pero no menos importante es el proyecto de imagen corporativa, el cual se encarga de:

- a)** Integrar el componente de comunicación en cada uno de los planes y proyectos corporativos, con al finalidad de transparentar la gestión y promover una veeduría permanente de la gestión que será socializada de manera oportuna.
- b)** Desarrollar una campaña de difusión y fortalecimiento de la imagen de Petroecuador ante la opinión pública.

4.2. Petrocomercial¹⁷⁴

Petrocomercial fue fundada el 26 de septiembre de 1989, es una empresa Productiva ya que es La Empresa Nacional de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador, Petrocomercial, es parte de un Holding de empresas que llevan adelante la ejecución de políticas de la industria petrolera ecuatoriana.

Dentro de esta estructura organizacional, Petrocomercial se encarga de transportar, almacenar, comercializar y garantizar el oportuno y normal abastecimiento de los derivados del petróleo en todo el país. De ahí su importancia al constituirse en el nexo imprescindible que permite que todos los sectores urbanos y rurales de la Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos, continúan avanzando en su camino hacia el desarrollo nacional.

Petrocomercial es, sin duda, el factor dinamizante de la economía ecuatoriana. Su aporte a la economía ecuatoriana representa un importante rubro dentro del producto interno bruto.

¹⁷⁴ <http://www.petroecuador.com.ec/Publicaciones/InformacionTecnica/index.htm>, Enero 26 del 2008, 15H00.

4.2.1. Misión

"Contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad promoviendo el progreso en los sectores productivos del Ecuador a través de la CALIDAD de sus productos y servicios".

4.2.2. Visión

"Liderar en la comercialización de los productos derivados del petróleo, basados en estándares de calidad total en cuanto al desempeño de personal capacitado, tecnología de punta, que garantice el continuo crecimiento de la empresa petrolera estatal, sustentada en principios de ética y profesionalismo que se reflejan en la satisfacción de nuestros clientes".

4.2.3. Objetivos

- Incrementar la eficiencia presupuestaria en proyectos de inversión.
- Incrementar la participación como reguladora en el mercado nacional de hidrocarburos.
- Incrementar la comercialización de productos nuevos.
- Incremento de imagen corporativa de Petrocomercial.
- Incrementar la participación en el mercado regional.
- Incrementar la capacidad en la gestión del talento humano.

Los productos para el mercado interno se clasifican en derivados básicos o de consumo masivo: Gasolina, diesel, gas licuado de petróleo y residuo; y, derivados especiales o de consumo dirigido: combustibles de aviación, asfaltos, solventes industriales, spray oil y azufre.

4.2.4. Transporte

Toda la materia prima es fácilmente transportada ya que Petrocomercial cuenta con una red de poliductos ubicados estratégicamente e interconectados entre

sí, que atraviesan las tres regiones del Ecuador Continental. Transportan gasolinas, diesel y gas licuado de petróleo, GLP, desde las Refinerías de Petroindustrial y los terminales marítimos, hasta los centros de despacho y de ahí a las comercializadoras.

Son aproximadamente 1300 kilómetros de poliducto, cuya capacidad de bombeo, permite transportar alrededor de 6 millones de galones diarios de combustible, a través de 9 diferentes líneas, que interconectadas entre sí, abastecen a todos los sectores sociales y productivos del país.

4.2.5. Almacenamiento

Con el propósito de asegurar el suministro de hidrocarburos a todas las zonas de consumo masivo, Petrocomercial cuenta con centros de almacenamiento -8 terminales y 12 depósitos-, con instalaciones para la recepción de combustibles y GLP, que son transportados vía poliductos y despachados a través de auto-tanques hacia los sitios de distribución final. Tiene una capacidad de almacenamiento de 2.681.441 barriles en las cuatro regiones naturales del país.

4.2.6. Comercialización

El último proceso que realiza es el de comercialización. Petrocomercial es líder en la venta directa de combustibles puesto que abastece al 34% del mercado nacional con su red de comercialización. Sus ventas anuales son superiores a los 48 millones de barriles de derivados.

Dispone de una red de comercialización de combustibles en todo el territorio nacional y como comercializadora participa con clientes asociados.

Petroecuador como un 'Holding' conformado por una Matriz y tres Filiales en la cual se encuentra Petrocomercial, que es responsable del transporte,

almacenamiento y comercialización de derivados de petróleo en el territorio nacional las cuales generan los mayores rubros económicos al país. Son los protagonistas de esta posible fusión.

CAPÍTULO V

RECONOCIMIENTO EXPLORATORIO¹⁷⁵

Para el desarrollo de esta investigación se empleó un modelo mixto, el cual consistió en visitar a Petroecuador y Petrocomercial para la realización de las encuestas al Público Interno de estas dos empresas, observando el comportamiento, Clima Interno y Sentido de Pertenencia hacia la misma; asimismo se mantuvo un diálogo con los principales funcionarios del departamento de comunicación de cada empresa, mediante una entrevista para estar al tanto de su Cultura Organizacional. Por último, se creó un marco teórico vivo, basado en entrevistas a varios docentes de comunicación de las distintas Universidades de la ciudad de Quito, lo cual nos permitió tener una visión amplia y real de las teorías de comunicación y de su manejo dentro del país. Por lo que se pudo poseer un conocimiento completo tanto cualitativo como cuantitativo para el desarrollo de esta tesis.

Por medio del método descriptivo-exploratorio, se investigó y analizó varios factores como: Manejo de Escenarios, Identidad Corporativa de Petroecuador y Petrocomercial, al igual que sus Públicos Internos, Imagen Corporativa, Comunicación Interna y Cultura Organizacional con sus respectivos elementos. Observando cómo son y cómo se manifestaron a lo largo de la investigación. Esta investigación fue desarrollada a partir de un diseño no experimental, debido a que en el proyecto no se manipulan deliberadamente las variables y ya que el tiempo no nos permite experimentar con el proyecto para verificar si funciona o no.

¹⁷⁵ Cátedra Metodología de la Investigación. Comunicación Corporativa, PATRICIA HIDALGO, Universidad De Las Américas.

5.1. Estimación de Parámetros

La presente investigación se realiza con el objeto de recopilar información sobre las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial, para analizarla mediante un estudio de opinión delimitado a la empresa de Petroecuador y su filial Petrocomercial ubicadas en la Alpallana y 6 de Diciembre, en el centro norte de la ciudad de Quito. Esto incluye las terminales de Petrocomercial:

- Depósito Riobamba, ubicado en el Sector Macají, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, sector sur oeste.
- Terminal Beaterio, ubicado en el suroeste de la ciudad de Quito, a la altura del Km 13 + 500m de la carretera Panamericana Sur, en la provincia de Pichincha del cantón Quito, barrio de Guamaní, sector el Beaterio.
- Terminal Santo Domingo, ubicado en el Suroeste de la ciudad de Quito, a la altura del Km 13 + 500m de la carretera Panamericana Sur, en la provincia de Pichincha del cantón Quito, barrio de Guamaní, sector el Beaterio.
- Terminal Ambato, ubicado en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, en el sector Huachi la Joya comprendido entre las calles los Quitus, el Cóndor, los Atis y Alfredo Jaramillo.
- Terminal de Gas Oyambaro, ubicado en Km 13 ½ vía Pifo – Sangolquí, Sector Itulcachi, Barrio Inga Bajo, Parroquia Tumbaco, cantón Quito en la Provincia de Pichincha.



<http://maps.google.com/maps?ll=-0.19371467,-78.482559&z=15&t=h&hl=es>

5.1.1. Población

La población de la investigación, son todos los Públicos Internos de Petrocomercial y Petroecuador, que en total corresponden 1608 personas, en los que están considerados desde los altos directivos hasta los de menor nivel jerárquico. Todos estos serán los encargados de manejar y transmitir la Cultura e Identidad Corporativa de la empresa.

A este grupo determinado, se les realizarán las respectivas encuestas y entrevistas para conocer las características de su Identidad Corporativa para poder compararlas y plantear los posibles escenarios.

5.1.2. Determinación de la Muestra

Para la determinación de la muestra se utilizara la siguiente fórmula de estratos:

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

Fórmula estadística donde las letras y los valores son:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

p = éxito de proporción de ocurrencia (0.5)

q = Fracaso (0.5)

w = pesos de los estratos

Z = nivel de confianza (0.096)

B = error de estimación (4%=0.05)

Se ha tomado este error máximo con el objetivo de dar más fiabilidad a los resultados del estudio.

$$n = \frac{1608^2 (0.5)(0.5)}{\frac{(16089^2 (0.04)^2)}{(1 + 0.096)^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{646416}{\frac{4137.0624}{1.2012} + 0.25}$$

$$n = \frac{646416}{3444.36}$$

$$n = 187.7$$

Se multiplica por el peso de cada estrato

Población Petroecuador = 481

W Petroecuador

1608 - 100

481 - x

$$x = 481.100/1608 = 0.299$$

n.w = muestra

$$(187.7) (0.299) = 56.1223$$

Población Petrocomercial = 1127

W Petrocomercial

$$1608 - 100$$

$$1127 - x$$

$$x = 1127.100/1608 = 0.7$$

n.w = muestra

$$(187.7)(0.7) = 131.39$$

Una vez resuelta la fórmula se obtuvo una muestra total de 187 encuestas, las cuales están dirigidas 131 a Petrocomercial y 56 a Petroecuador.

5.2. Determinación de las Variables

5.2.1. Variables Dependientes

- Identidad Corporativa de Petroecuador.
- Identidad Corporativa de Petrocomercial.

5.2.2. Variables Independientes

- Clima Corporativo de Petroecuador
- Clima Corporativo de Petrocomercial
- Públicos Internos de Petroecuador
- Públicos Internos de Petrocomercial
- Cultura Corporativa de Petroecuador
- Cultura Corporativa de Petrocomercial
- Comunicación
- Imagen Corporativa
- Identidad Corporativa

- Comunicación Interna
- Manejo de Escenarios
- Petroecuador
- Petrocomercial

5.3. Determinación de los Instrumentos de Investigación

5.3.1. Determinación de Encuesta de Opinión Pública

La investigación de opinión pública es un proceso por el cual se recopila información de un grupo de personas (muestra), que representa a un grupo mayor, es decir, la población o universo.

La investigación de opinión suele ser de carácter psicológico, cualitativa más que cuantitativa, de hecho en este tipo de investigación se miden opiniones, valores, actitudes o predisposición al objeto estudiado, por lo tanto no son exactas.

Se pueden distinguir, dentro de la investigación de opinión pública dos tipos de encuestas a realizarse:

- Encuestas Cuantitativas

Su fin es descubrir actitudes y mecanismos mentales.

- Encuestas Cualitativas.

Estas encuestas se aplican a grupos numerosos, que son la muestra de la población.

Para desarrollar esta investigación se ha aplicado las encuestas cuantitativas.

5.3.2. Entrevista Cualitativa

Es un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, debe tener una gran flexibilidad en cuanto a

su aplicación y la posibilidad de generar pautas para el conocimiento de aspectos particulares, no previos, en el proyecto de investigación.

5.4. Manejo de Escenarios

A partir de la investigación, hasta aquí descrita, se procederá a plantear varios escenarios tomando en cuenta distintos factores comunicacionales con el fin de realizar un análisis de las posibles Culturas Corporativas a formarse en la nueva empresa, evaluando el nivel de adaptación de los Públicos Internos de las dos empresas a fusionarse. Los mismos factores comunicacionales serán evaluados, en el caso de una absorción, con el fin de comprobar si la fusión es la opción más acertada desde el campo comunicacional.

Estos escenarios se desarrollaran de la siguiente manera:

Primero se desarrollará los escenarios Bases, los cuales consisten en precisar los escenarios actuales de las Culturas Corporativas de las empresas a fusionarse. En base a estos escenarios bases se procederá a desarrollar los escenarios múltiples, los cuales consisten en determinar los posibles cambios entre las Culturas Corporativas vinculadas en la fusión y en la absorción, para cuyo análisis se debe considerar elementos pesimistas y optimistas tomando en cuenta los factores de influencia.

El análisis de escenarios múltiples es útil para señalar lo que puede ocurrir y para ayudar a medir las posibilidades de crisis.

A partir de estos escenarios se planteará un Plan de Comunicación Corporativa Interno para reducir las incidencias negativas de la fusión.

5.5. Recopilación de Datos

El trabajo de campo se desempeñó en las instalaciones de Petroecuador y Petrocomercial con el objetivo de recopilar las características de las

identidades de ambas empresas para analizarlas y plantear los posibles escenarios. Este trabajo se lo desarrolló mediante encuestas a los públicos internos de todos los niveles jerárquicos de las empresas y por medio de entrevistas a personas, cuyos perfiles concordaban con las necesidades de la investigación, quienes brindaron la información necesaria para el cumplimiento de los fines del estudio.

5.6. Tabulación y Análisis de los Datos

5.6.1. Tabulación y Análisis de las Encuesta (Ver Anexo 2 y 3)

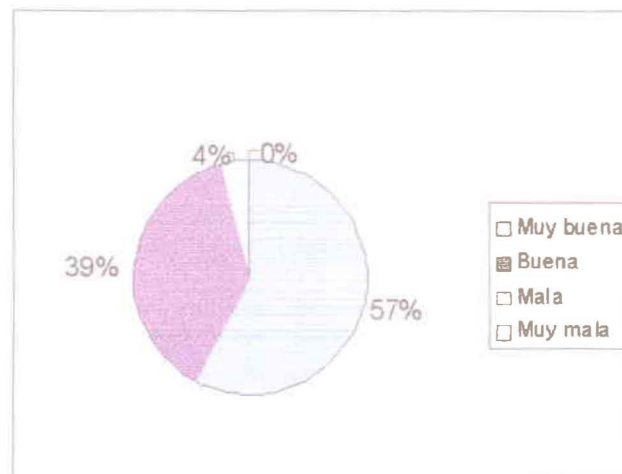
5.6.1.1. Tabulación y Análisis de las Encuestas Petroecuador

Factor 1: "Ambiente Laboral indeciso entre Compañeros"

Interpretación:

Más de la mitad de los encuestados tienen una muy buena relación con sus compañeros de trabajo, sin embargo existe un 43%, que solo mantienen una buena o mala relación con sus compañeros, lo cual nos demuestra que el Ambiente Laboral de Petroecuador es fluctuante.

GRÁFICO 5.1

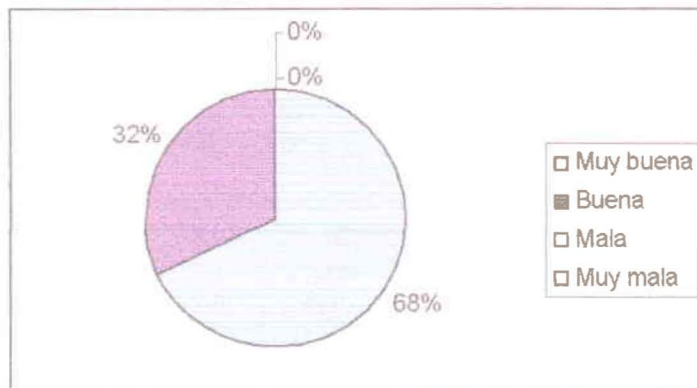


Factor 2: "Cordialidad en las Relaciones Interpersonales con los Directivos"

Interpretación:

Considerando acorde con los resultados que la relación es muy buena en su mayoría y una minoría dice ser buena. La mala y muy mala no se manifiesta, por ende resulta que todos mantienen respeto y consideración para ellos.

GRÁFICO 5.2

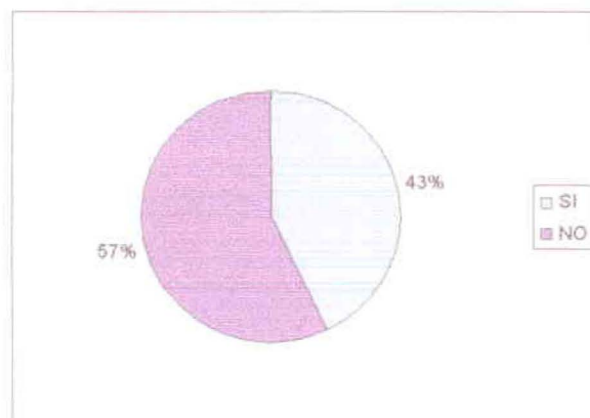


Factor 3: "Manejo inapropiado de la Comunicación Interna"

Interpretación:

Existe una falta de comunicación tanto vertical como horizontal, ya que un 57% sienten que no están al tanto de todo lo que ocurre en la empresa. Es importante establecer estrategias de comunicación para solucionar este factor, ya que apenas un 43% considera tener una adecuada Comunicación Interna.

GRÁFICO 5.3

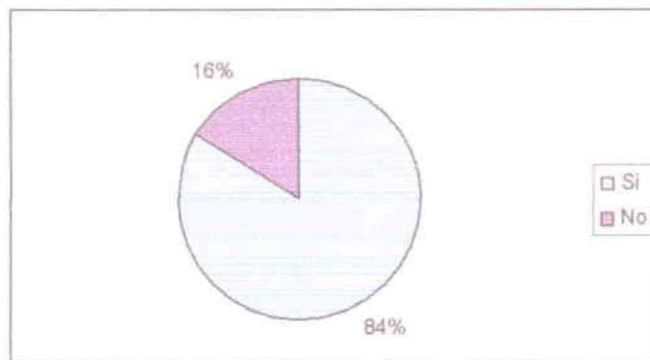


Factor 4: "El Rumor, la estrategia más utilizada"

Interpretación:

Más del 80% del Público Interno siente que existe un ambiente rodeado de comentarios y rumores que en la mayoría de los casos se encuentran fuera de la verdad y no presenta desmentidos oficiales considerando que este factor se debe tomar en cuenta al momento de realizar el Plan de Comunicación Interna.

GRÁFICO 5.4

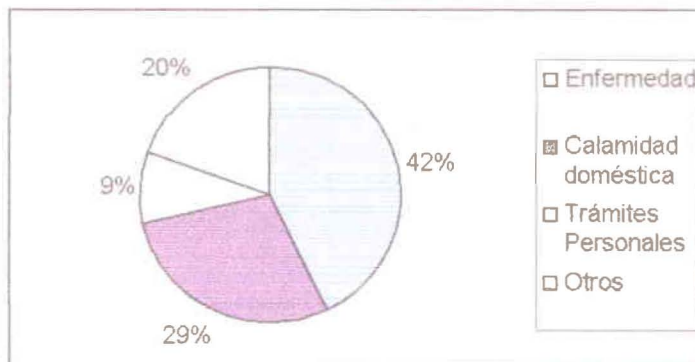


Factor 5: "La desmotivación incide en el ausentismo"

Interpretación:

Según las encuestas realizadas el 80% del personal, no asiste a la empresa por motivos de enfermedad, calamidad doméstica o trámites personales, lo que refleja que existe un gran nivel de ausentismo por razones personales y desmotivación del personal, en menor número se presentan otras razones.

GRÁFICO 5.5

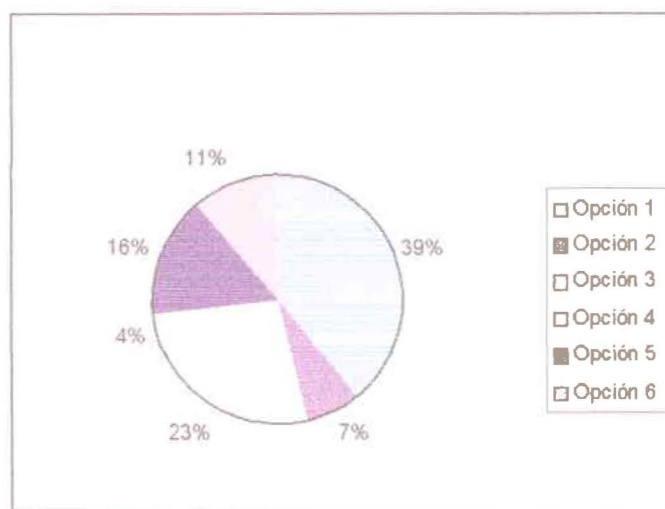


Factor 6: “La mayoría del personal desconoce los Objetivos Empresariales”

Interpretación:

Sólo el 16% de los encuestados conocen los objetivos de la empresa parcialmente. Lo cual refleja que no han adquirido Sentido de Pertenencia ya que, no tienen claros los objetivos y la valía de su función de su proyecto productivo.

GRÁFICO 5.6



Opción 1: Extraer, producir, transportar y comercializar petróleo y derivados.

Opción 2: Aumento de la producción de petróleo.

Opción 3: Ser una empresa eficiente y crear desarrollo para el país, ir a la par con la tecnología de punta para estar en competencia con las empresas privadas.

Opción 4: Administrar con eficiencia y transparencia los recursos petroleros.

Opción 5: Explotación de los recursos del país para el desarrollo del país.

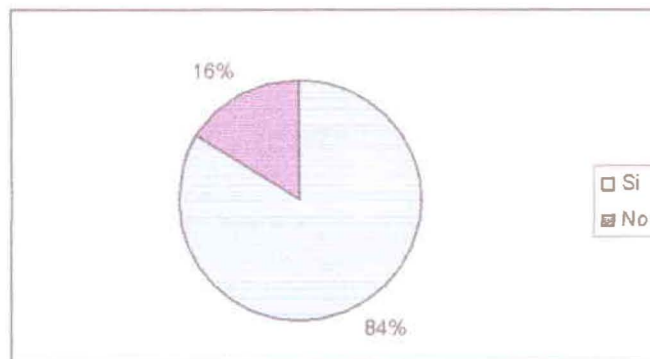
Opción 6: Dar trabajo a varios funcionarios, ayudar en la economía del país.

Factor 7: "Sentido de indispensabilidad consolidado"

Interpretación:

Un considerable porcentaje de los encuestados sienten que su función es importante para la empresa, lo cual nos permite apuntalar en ellos para alinear a todo el personal restante para que la fusión sea exitosa.

GRÁFICO 5.7

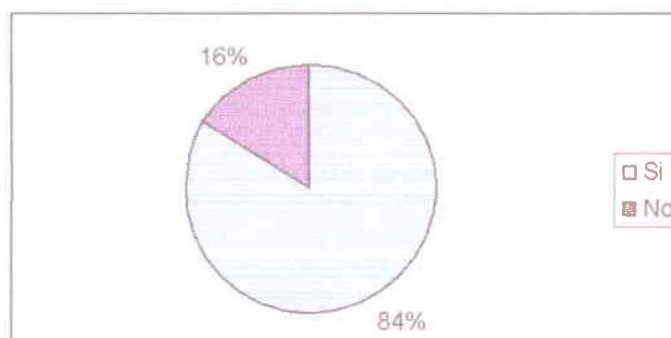


Factor 8: "Estabilidad Laboral Vigente"

Interpretación:

La Estabilidad Laboral en gran porcentaje, para los funcionarios, no es un factor de preocupación, ya que si la tienen y se debe aprovechar para potenciar los procesos de comunicación.

GRÁFICO 5.8

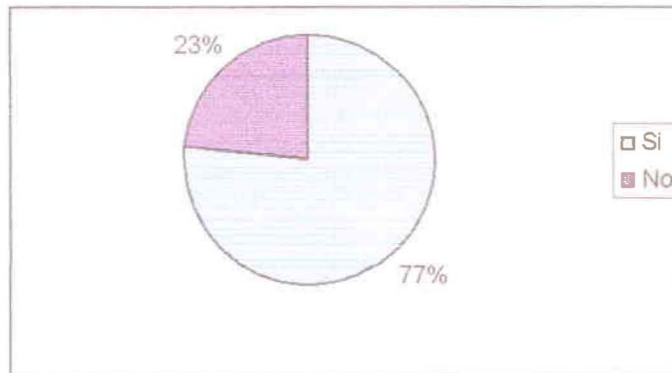


Factor 9: "Recursos Empresariales siempre disponibles"

Interpretación:

Cerca de las tres cuartas partes del personal, afirman contar con los recursos necesarios por lo que se debe apuntalar a los que no tienen a través de la creación de flujos de Comunicación Interna que mejore la Administración.

GRÁFICO 5.9

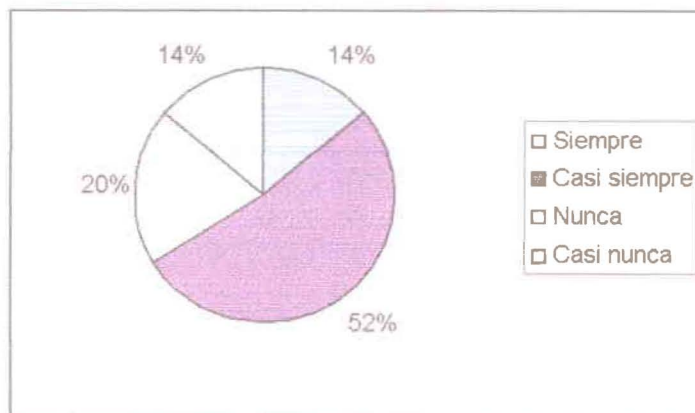


Factor 10: "No todo el personal se siente involucrado en las capacitaciones"

Interpretación:

Seis de cada diez encuestados sienten que se encuentran capacitados, lo que demuestra que la empresa se preocupa por una constante actualización de sus empleados y su crecimiento personal. Sin embargo, existe un grupo que no se siente involucrado en un proceso de capacitación, por lo que sería conveniente analizar el sistema de capacitaciones para que sea igualitario.

GRÁFICO 5.10

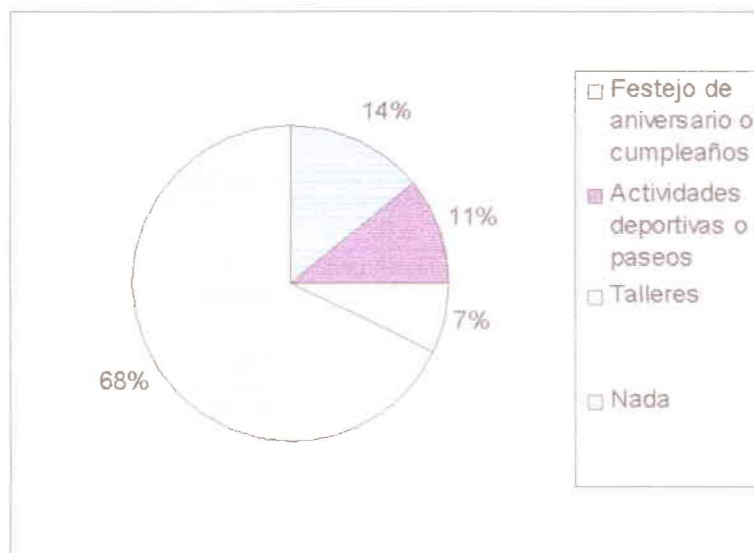


Factor 11: "No hay integración entre los miembros de la empresa"

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que Petroecuador no realiza actividades extracurriculares que fomenten la integración de los miembros de la empresa, reflejando que la empresa le da muy poca importancia a la integración de su personal.

GRÁFICO 5.11

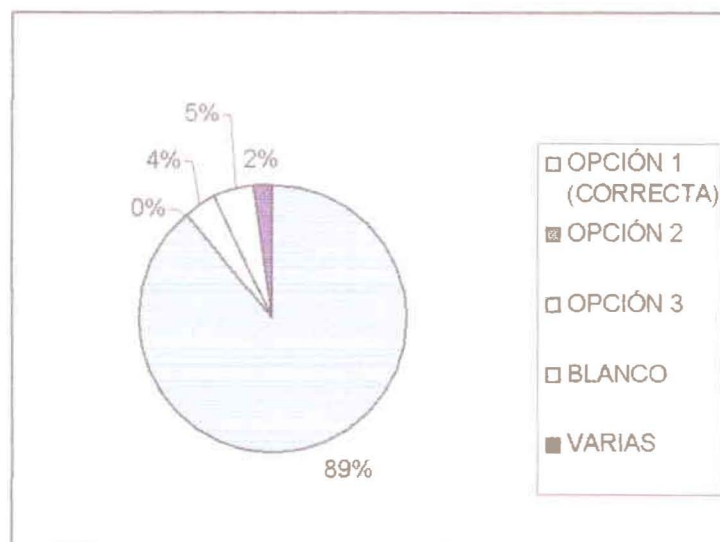


Factor 12: "Solo un 11% no conoce la misión de la empresa"

Interpretación:

El 89% de los empleados reconocen cual es la misión de la empresa, lo que simboliza que la mayoría del personal de Petroecuador si conocen lo que es su empresa, a que se dedica y la naturaleza del negocio, factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para su eficiente desarrollo. Pero, hay que tomar en cuenta que el 11% restante tiene una confusión de la misión de Petroecuador, ya que además, de no conocer el fin de la empresa donde laboran, algunos creen que la empresa tiene más de una misión, demostrando que no conocen el significado e importancia de una misión y que trabajan sin cumplir los objetivos de la misma, siendo un elemento que puede perjudicar en gran medida al desarrollo de la empresa.

GRÁFICO 5.12

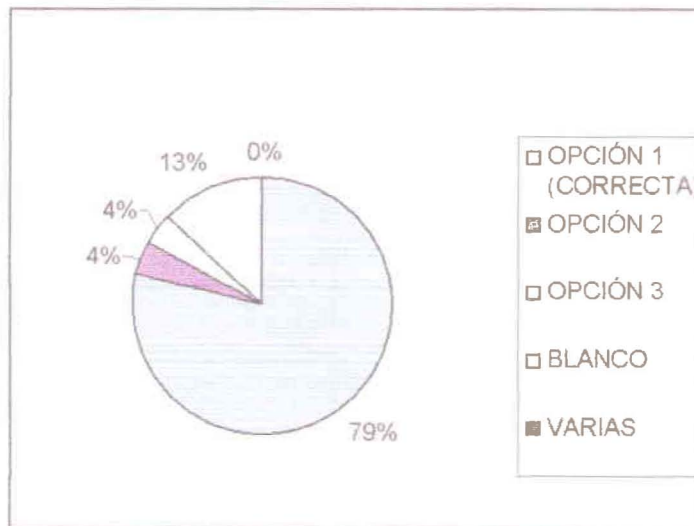


Factor 13: "La visión es conocida por la mayoría de los funcionarios"

Interpretación:

Ocho de cada diez encuestados conocen la visión de la empresa demostrando que la mayoría del Público Interno de Petroecuador si conocen lo que lo quiere llegar a ser su empresa. El número restante no sabe cual es la visión de la misma, exponiendo que un porcentaje considerable de empleados no conocen lo que está buscando ser Petroecuador como empresa.

GRÁFICO 5.13



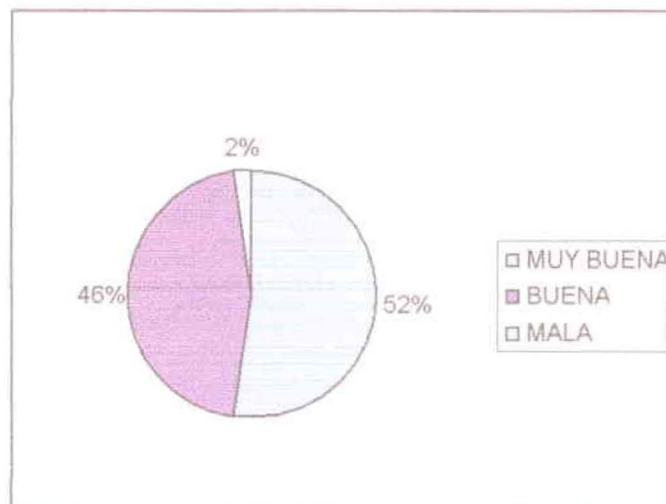
5.6.1.2. Tabulación y Análisis de las Encuestas Petrocomercial

Factor 1: "Ambiente Laboral Favorable entre Compañeros"

Interpretación:

Casi la totalidad de los encuestados aseguró mantener una relación buena o muy buena con sus compañeros de trabajo lo que representa que casi la totalidad de los funcionarios de Petrocomercial labora en un ambiente agradable de compañerismo, lo que resulta una ventaja competitiva para la empresa.

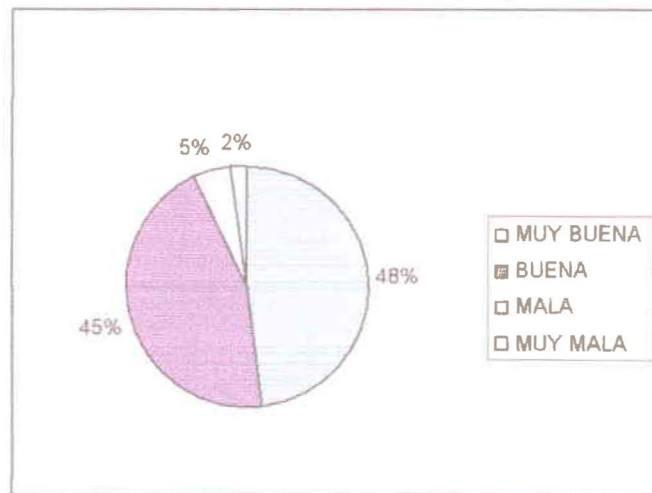
GRÁFICO 5.14



Factor 2: "Cordialidad en las Relaciones Interpersonales con los Directivos"
Interpretación:

La mayor parte de los encuestados dijo mantener una relación muy buena o buena con su jefe directo lo que refleja la existencia de una relación óptima entre distintos niveles jerárquicos. No hay que descuidar un 7% restante, el cual no mantiene una relación conveniente con sus superiores, lo que podría ocasionar fricción en las relaciones interpersonales, sobre todo si no existen relaciones cordiales entre ellos.

GRÁFICO 5.15

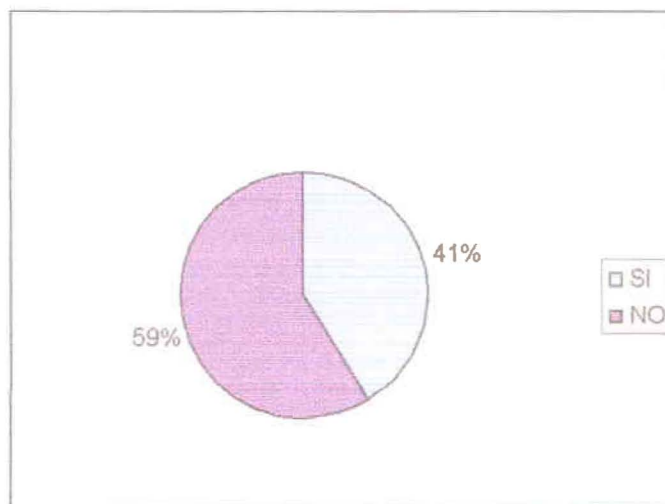


Factor 3: "Manejo inapropiado de la Comunicación Interna"

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría del personal no es comunicado constantemente de los acontecimientos de la empresa, ya que casi cerca del 60% de los encuestados aseguró que no se siente bien informado, el restante de los encuestados afirmó que si se siente informado, lo que releja que a un alto porcentaje del Público Interno no le llega las comunicaciones, por lo que se debería analizar los medios y canales utilizados para la Comunicación Interna.

GRÁFICO 5.16

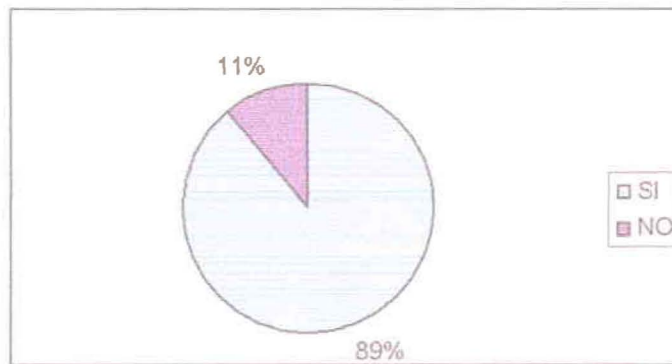


Factor 4: "El Rumor, la estrategia más utilizada"

Interpretación:

Los resultados demuestran que en Petrocomercial existe un alto nivel de comentarios informales, hecho que puede ser muy perjudicial para la empresa si no es controlado en forma oficial y oportuna para convertirlo en un medio aliado de comunicación. Esto es afirmado por el 89% de los encuestados.

GRÁFICO 5.17

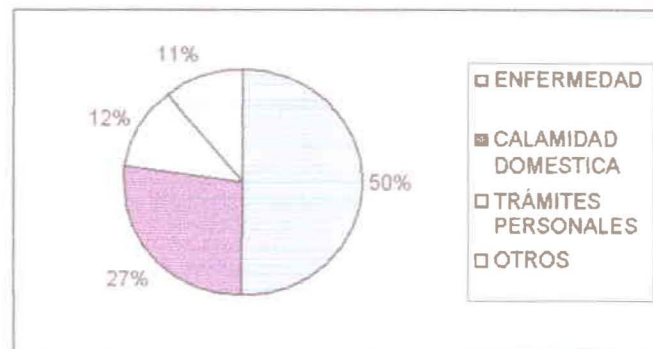


Factor 5: "La desmotivación incide en el ausentismo"

Interpretación:

Un alto porcentaje que supera los ocho de cada diez trabajadores, acusan a las enfermedades, calamidades domésticas o trámites personales, para ausentarse y no asistir a laborar. Lo que podría indicar una falta de motivación de los funcionarios al asistir a laborar en la empresa.

GRÁFICO 5.18

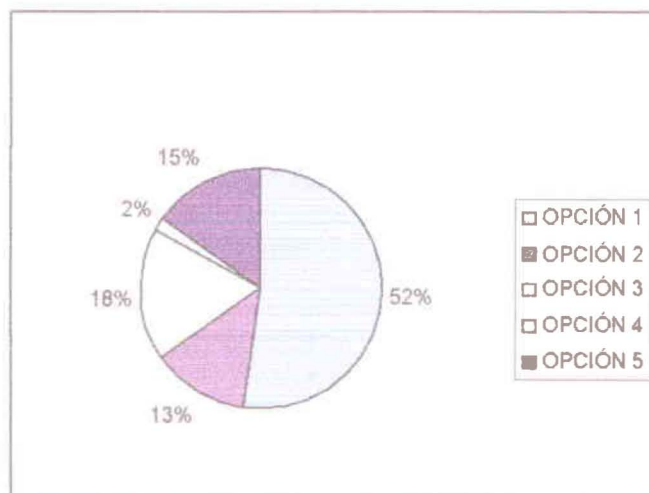


Factor 6: "La mayoría del personal desconoce los Objetivos Empresariales"

Interpretación:

Existe un empate técnico entre los que conocen y quienes desconocen los objetivos de la empresa lo que indica una desventaja ya que no conocen a donde se dirige la empresa y su área profesional, esto demuestra el desinterés y desconocimiento que tienen los funcionarios hacia la empresa y la baja identidad empresarial que manejan.

GRÁFICO 5.19



Opción 1: Comercialización, almacenamiento y transporte de petróleo en el territorio nacional.

Opción 2: Regular los precios del petróleo.

Opción 3: Brindar atención esmerada a su clientela.

Opción 4: Pagar las jubilaciones.

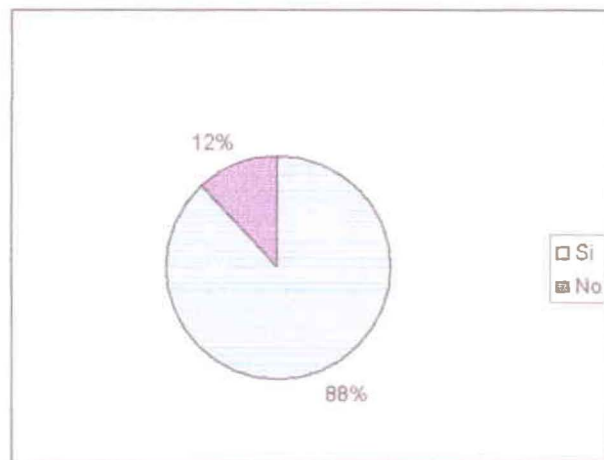
Opción 5: Voto blanco.

Factor 7: "Sentido de indispensabilidad consolidado"

Interpretación:

La mayoría de los funcionarios encuestados en Petrocomercial revelaron sentirse indispensables en las labores realizadas en la empresa, lo que refleja una gran valoración positiva de sí mismos, pero sería apropiado que los funcionarios se sientan necesarios y no solamente indispensables en las labores que realizan dentro de la empresa, lo que fortalecería el sentido de pertenencia y la Identidad Corporativa.

GRÁFICO 5.20

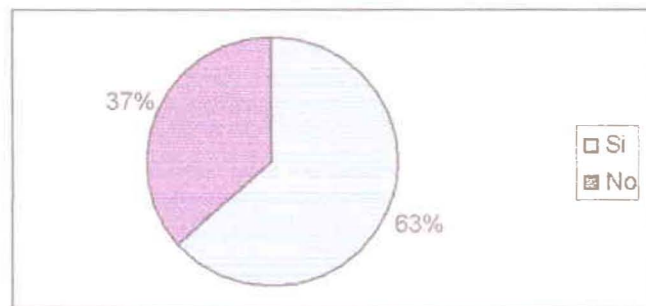


Factor 8: "Estabilidad Laboral Vigente"

Interpretación:

Acorde con las encuestas realizadas se pudo constatar que mayoría de los funcionarios dicen sentir una estabilidad laboral brindada por la filial Petrocomercial. A diferencia de Petroecuador, donde casi la totalidad de los funcionarios se sienten seguros laboralmente, ítem que debe ser manejado y apuntalado.

GRÁFICO 5.21

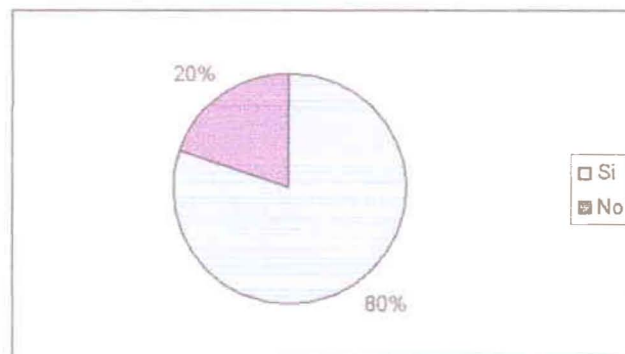


Factor 9: "Recursos Empresariales siempre disponibles"

Interpretación:

Según las encuestas realizadas la mayoría de los funcionarios, consideran contar con los elementos necesarios para realizar sus labores diarias, mientras que una minoría dicen no poseer con los recursos necesarios lo que en muchos casos ocasiona una pérdida de tiempo en las tareas diarias y molestia para sus compañeros de trabajo.

GRÁFICO 5.22

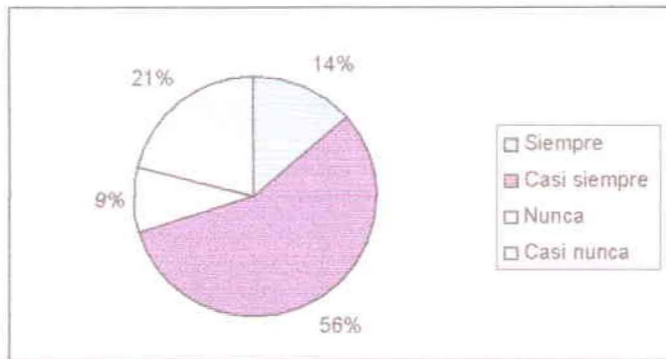


Factor 10: "No todo el personal se siente involucrado en las capacitaciones"

Interpretación:

Se pudo constatar con las encuestas realizadas que los Directivos de Petrocomercial están conscientes y preocupados por motivar a sus funcionarios en la superación profesional, brindando capacitaciones a los mismos. Lo que puede ser un canal adecuado para informar.

GRÁFICO 5.23

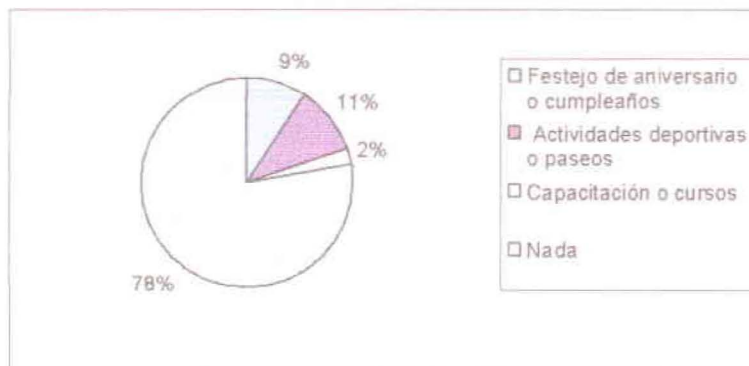


Factor 11: "No hay integración entre los miembros de la empresa"

Interpretación:

La mayoría de los funcionarios revelaron que no se realiza ninguna actividad que permita la interrelación entre los funcionarios, sin embargo, una minoría importante indicó que si se realizan actividades extracurriculares, lo que refleja una falta de comunicación y organización entre los mismos.

GRÁFICO 5.24

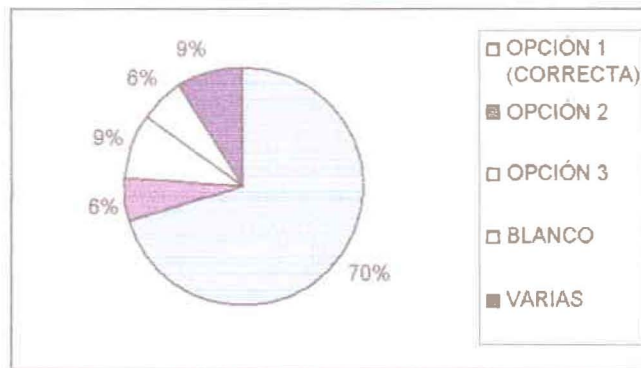


Factor 12: "Un 30% no conoce la misión de la empresa"

Interpretación:

Acorde con las respuestas obtenidas se pudo confirmar que la mayoría de los funcionarios de Petrocomercial, el 70%, conocen la misión de la empresa, aunque existe una minoría de funcionarios que confirman el no tener un sentido de apreciación de su giro de negocio y las actividades que realizan.

GRÁFICO 5.25

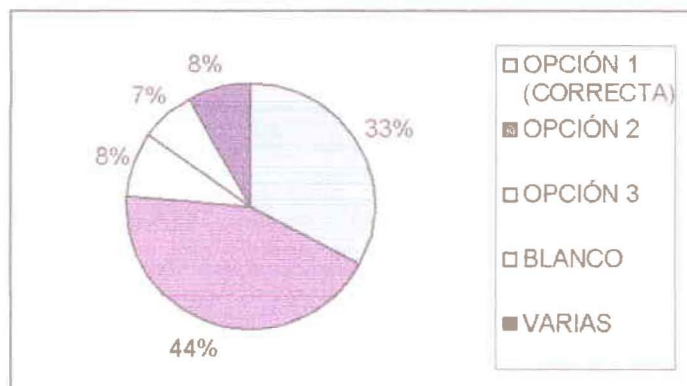


Factor 13: "Un 67% no conoce la visión de la empresa"

Interpretación:

Según los datos obtenidos existe una discrepancia con la pregunta anterior, ya que la mayoría de los funcionarios dice no conocer la visión de la Filial, elemento importante de la Identidad Corporativa y pieza fundamental para la consolidación de la misma.

GRÁFICO 5.26



5.6.2. Entrevistas

5.6.2.1. Entrevistados

Las entrevistas fueron realizadas a cuatro personas, cuyo profesionalismo y experiencia los hace indispensables y de gran relevancia para la elaboración de este proyecto. Buscando obtener una mayor eficacia en los resultados se ha elegido a personas que trabajan en distintas áreas afines a esta tesis.

El primero es miembro de Petrocomercial, la segunda es una funcionaria de la Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador, y los dos últimos son destacados profesionales en el área de Comunicación Corporativa.

Perfiles de los Entrevistados

Miembro de Petrocomercial

El señor Raúl Daste fue a quién se le realizó la primera entrevista, como miembro interno de Petrocomercial. Él se desempeña bajo el cargo de Analista en Comunicación en la Unidad de Relaciones Públicas de Petrocomercial, puesto que ha ocupado durante varios años. Además, estuvo a cargo de la Unidad, anteriormente. Al haber sido jefe y actualmente analista comunicacional de Petrocomercial sus comentarios e información brindada es de imprescindible interés para el proceso de esta investigación.

Es importante destacar que la actual Relacionadora Pública de Petrocomercial, Belén Coloma, no colaboró con el desarrollo de esta investigación, al no prestarse para ser entrevistada por las realizadoras de esta tesis, a pesar de que se le buscó por más de dos meses e incluso en más de una ocasión no asistió a las citas ya acordadas. Razón por la cual, se decidió realizar la entrevista a Raúl Daste.

Miembro de Petroecuador

La entrevistada dentro de la Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador es la Lic. Ercilia Torres, quien actualmente tiene el cargo de Analista en Comunicación. Adicionalmente, fue la autoridad máxima de esta Unidad en una ocasión. Por ello, su opinión es de gran utilidad para la preparación de esta investigación, en primer lugar por su experiencia al haber trabajado en Petroecuador por más de diez años y en segundo lugar por haber tenido la oportunidad de estar tanto en el puesto de jefe como el de funcionaria, lo que le permitió tener una perspectiva y visión desde ambos ambientes.

Experto en el Área de Comunicación Corporativa

El Licenciado en Comunicación Social y master en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Gustavo Cusot, profesor del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito, Catedrático de Comunicación Organizacional, es el tercer entrevistado, debido a su experiencia y asesoría en el campo de la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas en distintos ámbitos empresariales. Gracias a su amplio conocimiento sobre Comunicación Organizacional, sus puntos de vista han sido un eje trascendental para la elaboración de esta investigación.

Experto en el Área de Comunicación Corporativa

La última entrevista se realizó a María Isabel Parra, Comunicadora Organizacional, Master en Comunicación para las Organizaciones y Relaciones Públicas, en este momento trabaja en Ecuador Bottling Company Corp. , Embotellador de Coca-Cola para Ecuador y es parte de la división Latin Center de The Coca – Cola Company. Asimismo, fue profesora de la Universidad de las Américas, y actualmente, profesora de la Universidad San Francisco de Quito. Por todo ello, su amplia experiencia en la rama de la comunicación es

trascendental para el enriquecimiento de esta tesis, especialmente por su participación en la fusión de Bellsouth con Telefónica Movistar, donde se desempeñó en el Departamento de Comunicación, durante siete años.

5.6.2.2. Análisis de las Entrevista

Para **Ercilia Torres** es indispensable que todas las empresas, especialmente las que funcionan como Holding, como Petroecuador y sus Filiales, den gran importancia al Departamento de Comunicación y mantengan un criterio de trabajo en conjunto para que los resultados corporativos sean exitosos. Lo que es fundamentado por **Gustavo Cusot**, para quien el papel de la comunicación es clave porque toda empresa necesita de comunicación para desarrollar todas sus actividades diarias. La comunicación no es un problema de un departamento sino es un problema de toda la organización y muchos problemas de las organizaciones se dan porque no hay determinados procesos claros, y ahí es donde la comunicación puede ayudar a solucionar esos procesos claves.

Petroecuador es un ejemplo del hecho descrito anteriormente por **Gustavo Cusot**, donde existen algunos problemas por falta de Canales de Comunicación, lo que es explicado por **Ercilia Torres**: “hay ruidos en la comunicación ya que no hay ni un organismo ni una persona que se haya encargado de comunicarle a la gente que es lo que está sucediendo, además de la falta de Canales de Comunicación idóneos lo que causa que el rumor tenga más fuerza que un proceso de Comunicación Institucional normal.”

De la misma manera, el criterio de **Gustavo Cusot** se sustenta en el caso específico de esta tesis, donde una fusión es un proceso clave que necesita de un manejo claro de comunicación, para lo que aconseja que se debe dar a conocer de manera coherente una visión de futuro, es decir, hacia donde va la empresa e ir orientando esta información a las preocupaciones específicas de cada uno de los públicos, siendo fundamental que los motivos de la fusión sean

entendidos por todos, porque de lo contrario se comienza a cuestionar y generar mayor incertidumbre. Es por ello que la comunicación debe ser manejada rápidamente para evitar el vacío de información que genera una mayor cantidad de rumores y por ende el aspecto negativo de la comunicación.

El argumento de **Gustavo Cusot** concuerda con el de **María Isabel Parra**, para quien, la comunicación, durante una fusión, debe velar para que la información fluya de la mejor manera, pese a que las circunstancias puedan ser complicadas y olfatear, tantear, saber cómo está el entorno y adelantarse a éste, además, cuidar cada uno de los mensajes, para que sean extremadamente claros y veraces. En este último punto también coincide con la opinión de **Gustavo Cusot**, quien destaca que el esfuerzo del Departamento de Comunicación debe canalizarse en llegar a sus públicos prioritarios con mensajes específicos, los cuales deben resaltar las causas de la fusión y consecuencias positivas de la misma.

Al ser el tema central de esta tesis la fusión de dos empresas, **Gustavo Cusot** resaltó que dos empresas se fusionan, porque juntas van a generar fuerzas sinérgicas y van a tener mejores resultados y los beneficios deben generar impacto de imagen hacia los públicos, recalcando que la comunicación es clave y fundamental durante una fusión ya que, sin una estrategia de comunicación, prácticamente, es seguro que fracase la misma.

Con respecto a la fusión específica de Petroecuador con Petrocomercial, **Gustavo Cusot**, cree que se debe determinar si son dos culturas diferentes o si tienen un montón de elementos en común y a partir de ello relanzar la nueva empresa desde cero, determinando lo que es, a donde va y lo que quiere, las áreas en las que se van a organizar y como se va a trabajar.

Lo que es fundamentado por **María Isabel Parra**: "el análisis de las culturas a fusionarse es vital porque permiten estar preparados a los posibles choques

entre ambas culturas, beneficiando a la integración de las mismas, ya que se encuentra un paso antes, en el cual se va modificando ciertas cosas que se conocía que finalmente iban a suceder. Lo que permite replantear los procesos de comunicación, pero los pasos de una fusión son un proceso bastante largo y complejo ya que, se replantea en el día a día, en el cómo va reaccionando la gente, y cómo va recibiendo la nueva cultura”.

Adicionalmente, **María Isabel Parra** destacó que en una fusión lo primero que viven los Públicos Internos es un momento de incertidumbre y de qué es lo que va a pasar de ahora en adelante, hasta que llega la adaptación que afecta al Clima Laboral y aumenta los rumores, pero esto es en cierto grado favorable porque es más real y la gente se siente parte del cambio al que finalmente se adaptan a corto o largo plazo de acuerdo al proceso.

Con respecto al caso particular de esta tesis, en la fusión de Petroecuador y Petrocomercial, tanto para **María Isabel Parra** como para **Gustavo Cusot** la etapa más importante es la fusión cultural de las dos empresas, siendo necesaria una reestructura organizacional ya que hay funciones que son similares, donde hay dos conglomerados humanos por lo que alguien debe tomar la batuta de hacer análisis de cargos, análisis funcionales, que es algo que a la comunicación no le compete, pero en Recursos Humanos alguien tiene que hacerlo y ahí es donde se va tomando ciertas decisiones que pueden ser incómodas para cada uno de estos conglomerados humanos. Factor que puede causar dos cosas: el bueno se cansa y se va, o se queda el mejor, lo cual finalmente termina siendo, a mediano plazo, bueno para la compañía. Hecho que comparten **Ercilia Torres** y **Raúl Daste**, al asegurar que sería necesario, en caso de darse la fusión de Petroecuador y Petrocomercial, una reestructura organizacional, debido a la duplicidad de funciones que existe en las dos empresas.

En cuanto a la posible fusión de Petroecuador y Petrocomercial, **Ercilia Torres** considera que una fusión entre estas dos empresas sí sería posible, ya que en

varias actividades están interconectadas y Petroecuador en un principio nació como un todo. Para este hecho, propone que se debería limar o regular las actividades y fusionar la normativa interna. Mientras que para **Raúl Daste**, frente a la posible fusión de estas dos empresas, existiría un choque cultural ya que, poseen distintos enfoques, Petroecuador es más corporativo y Petrocomercial es más focalizado. A pesar de tener un sin número de vinculaciones directas e indirectas, laborales y contractuales. Adicionalmente, cree que existiría un choque de intereses, por la inevitablemente despedida de personal.

En cuanto a las características de las Culturas Corporativas de Petrocomercial y Petroecuador se pudo determinar que el Público Interno de Petrocomercial tiene recelo a dar su opinión y miedo a mostrar sus aspiraciones debido a la permanente persecución que existe contra la empresa, a la inestabilidad, falta de políticas y objetivos claros de los administradores de turno, factores observados por **Raúl Daste**. Al igual que **Ercilia Torres**, quien también percibe la existencia de una inestabilidad administrativa por el constante cambio de los directivos, lo que ha influenciado a que los públicos internos sientan que un nuevo directivo es igual a un completo cambio cultural en la empresa, factor que se ha convertido en un elemento de la Cultura Corporativa, creando una crisis interna en la misma.

Mientras que los públicos deberían continuar trabajando normalmente aunque existan cambios en los Directivos, ya que no son quienes establecen una Cultura Empresarial. Hecho que puede ser modificado en la fusión, ya que al crear una Identidad Corporativa nueva se puede establecer presunciones básicas que no se vean afectadas por decisiones políticas, coyunturales del régimen del momento, creando un ambiente de confianza, seguridad y estabilidad.

Por otro lado, **Raúl Daste** afirma que el Público Interno de Petrocomercial es un solo grupo que no se siente comunicado totalmente de lo que sucede en la

empresa, ya que muchos de los acontecimientos no los aceptan, lo que genera resistencia y malestar. Mientras que para **Ercilia Torres**, existen dos grupos dentro del Público Interno de Petroecuador, el personal con una Identidad Corporativa muy acentuada porque son funcionarios de muchos años, que se ha identificado y que sienten orgullo de pertenecer a esta empresa; y otras personas que no entienden todavía el rol, que siendo nuevos no se interesan por adaptarse a esa identidad, causando fricción y evitando la consecución de los objetivos empresariales.

Raúl Daste afirma que Petrocomercial necesita Relaciones Públicas más que Petroecuador. Justificando, que Petroecuador puede manejar los problemas petroleros, pero coyunturalmente y directamente Petrocomercial maneja la comercialización, abastecimiento y transporte.

A partir de este análisis se puede apreciar que existe una confrontación por parte del señor **Raúl Daste** hacia Petroecuador, ya que presentó una postura defensiva hacia la misma demostrando que existe una rivalidad entre ellos, en lugar de trabajar en equipo, como lo demuestran sus palabras: “yo estoy viendo que por ejemplo en Petroecuador Matriz el personal no tiene la experiencia que Petrocomercial tiene en el manejo de combustibles o transporte”. Esto demuestra que con una fusión la labor de ambas empresas se verían complementadas ya que se trabajaría conjuntamente.

Finalmente, para las realizadoras de esta tesis, en base a los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de la carrera universitaria, es trascendental destacar la importancia que tiene un Departamento de Comunicación, y el profesionalismo y formación de los miembros del mismo siendo indispensable para el óptimo manejo comunicacional de una empresa. Este factor resaltó durante la entrevista a **Raúl Daste**, ya que él posee una confusión entre Comunicación Descendente y Ascendente al hablar sobre esta última refiriéndose a comunicaciones desde los Altos Directivos hacia los Públicos Externos, Operativos y Administrativos, comunicación que es llamada

descendente. Además, no conoce lo que es e involucra la Cultura Corporativa ya que, al referirnos a ésta describe solo las funciones generales de la empresa, centrándose en la distribución de la gasolina.

Conclusiones Generales

En base a la investigación realizada en ambas empresas y a las opiniones de expertos en Comunicación Corporativa se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Con el análisis de las entrevistas a los representantes de Petroecuador y Petrocomercial se puede justificar la fusión de estas dos empresas, ya que ellos opinan que una fusión entre ambas sería beneficioso porque se reducirían funciones y procesos administrativos complementándose con la parte operativa de Petrocomercial.
- Se debe trabajar conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos para que el Público Interno comprenda los beneficios que la fusión trae consigo tanto para la empresa como para ellos ya que esto les va a enriquecer y fortalecer profesional y personalmente.
- El comunicador tiene que estar enterado de cómo se desarrollan los acontecimientos y tener la capacidad de adelantarse a los cambios operacionales que van a afectar a la cultura de la compañía y como dichos cambios van a ser manejados en cuanto al tipo de comunicación que se quiere manejar, es por ello que el análisis de las culturas a fusionarse es vital.
- Es indispensable realizar un análisis de las Culturas Corporativas a fusionarse para poder prever los acontecimientos a producirse en el momento dicho de la fusión mediante una planificación estratégica de comunicación. Sin embargo, una vez dada la fusión hay que medir como reacciona el personal y el Clima Laboral de la empresa, ya que en el día a día pueden existir cambios repentinos no esperados o eventos suscitados de manera diferente a lo planificado.

- El Ambiente Laboral en las dos empresas, Petroecuador y Petrocomercial, es agradable debido a las relaciones interpersonales de cordialidad, respeto y compañerismo que mantienen. Al mismo nivel jerárquico las relaciones son de compañerismo y camaradería, mientras que con niveles superiores la relación no pasa de ser cordial.
- En Petroecuador y Petrocomercial no existe una constante Comunicación Interna tanto a nivel horizontal como vertical, lo que genera un alto nivel de Comunicación Informal en ambas empresas.
- El Público Interno de las dos empresas estudiadas en esta tesis tienen un bajo Sentido de Pertenencia, factor reflejado en las causas de ausentismo, en el desconocimiento de los elementos de la identidad, y en su proceder de no sentirse necesario sino indispensable en las labores que realiza dentro de la empresa.
- Un alto porcentaje de funcionarios de ambas empresas no conoce los objetivos, su misión y visión de las mismas lo que recalca que no conocen su Identidad Corporativa afectando la productividad de cada empresa ya que no saben lo que son ni lo que desean conseguir.
- Los miembros de Petroecuador sienten que no tienen una estabilidad laboral, mientras que los miembros de Petrocomercial si se sienten estables laboralmente.
- Dentro de lo que involucra Responsabilidad Social Empresarial, para el Público Interno, las dos empresas solo se enfocan en realizar capacitaciones al personal, pero no igualmente. Lo que refleja una falta de acciones para motivar al personal.
- Dentro de Petroecuador y Petrocomercial, no se distribuye todos los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las labores

administrativas, lo que causa molestias e influye en la eficiencia de los funcionarios de ambas empresas y por ende en la productividad de las mismas.

CAPÍTULO VI

Planteamiento de Escenarios

6.1. Escenario Base (Situación Actual) Petroecuador y Petrocomercial

TABLA 6.1

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
Responsabilidad Social	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los funcionarios. 	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Inequidad en las labores de capacitación. • Desmotivación de los funcionarios.
	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a los funcionarios. • Los funcionarios sienten estabilidad laboral. 	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Inequidad en las labores de capacitación. • Desmotivación de los funcionarios.

TABLA 6.2

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
Identidad Corporativa	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen los elementos de la Identidad Visual. 	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los elementos de la Identidad Corporativa y su Filosofía Empresarial. • Cada Directivo busca implementar su propio estilo de gerencia, lo que no permite una identificación de la Cultura Corporativa.
	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen los elementos de la Identidad Visual. 	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los elementos de la Identidad Corporativa y su Filosofía Empresarial.

TABLA 6.3

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
Comunicación Interna	Petroecuador Poseen: <ul style="list-style-type: none"> • Carteleras • Intranet • Manejo de memorandums. 	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Manejo negativo de los rumores.
	Petrocomercial Poseen: <ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Manejo de memorandums. 	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • No existe una estrategia de manejo de Comunicación Interna. • Poseen carteleras, pero esta herramienta no se perciben ya que se maneja a través de la Matriz, Petroecuador. • Falta de Comunicación Visual. • Manejo negativo de los rumores.

TABLA 6.4

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
<p>Clima Laboral</p>	<p>Petroecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> Al mismo nivel jerárquico las relaciones interpersonales son de compañerismo, cordialidad, respeto y camaradería. 	<p>Petroecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> La Comunicación Ascendente es limitada debido al temor y tensión que existe hacia los directivos (Fuerza Naval), lo que genera recelo en los funcionarios al momento de dar sus opiniones y mostrar sus aspiraciones.
	<p>Petrocomercial</p> <ul style="list-style-type: none"> Al mismo nivel jerárquico las relaciones interpersonales son de compañerismo, cordialidad, respeto y camaradería. 	<p>Petrocomercial</p> <ul style="list-style-type: none"> La Comunicación Ascendente es limitada debido al temor y tensión que existe hacia los directivos (Fuerza Naval), lo que genera recelo en los funcionarios al momento de dar sus opiniones y mostrar sus aspiraciones.

TABLA 6.5

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
Sentido de Pertenencia	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado sentido de pertenencia de sus funcionarios. 	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Algunos funcionarios al creerse indispensables no desarrollan hábitos de sentido de pertenencia. • Al prevalecer diferencias generacionales entre los funcionarios, existe un desequilibrio en el sentido de pertenencia, ya que el grupo de mayor antigüedad es el único que lo posee.
	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con los beneficios empresariales que poseen al trabajar en la empresa. 	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Débil sentido de pertenencia debido al constante ingreso de funcionarios en cada cambio de Gobierno. • Algunos funcionarios al creerse indispensables no desarrollan hábitos de sentido de pertenencia.

TABLA 6.6

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
<p>Talento Humano</p>	<p>Petroecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja incidencia del Departamento de Personal. 	<p>Petroecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones. • Burocracia y corrupción en la selección de los funcionarios nuevos. • Desmotivación y baja autoestima de los funcionarios de carrera.
	<p>Petrocomercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja incidencia del Departamento de Recursos Humanos. 	<p>Petrocomercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones. • Burocracia y corrupción en la selección de los funcionarios nuevos. • Desmotivación y baja autoestima de los funcionarios de carrera.

TABLA 6.7

FACTORES	POSITIVO	NEGATIVO
Laboral	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo por los beneficios económicos y laborales. • Los funcionarios poseen representatividad laboral a través del Comité de Empresa Único de los Trabajadores de PETRO-ECUADOR, "CETAPE". 	Petroecuador <ul style="list-style-type: none"> • Desgaste del sindicato ante la opinión pública de los funcionarios, debilitando su credibilidad y poder.
	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo por los beneficios económicos y laborales. • Al existir mayor número de funcionarios, el sindicato posee mayor poder económico y laboral. • Los funcionarios poseen representatividad laboral a través del Comité de Empresa Único de los Trabajadores de PETRO-COMERICAL, "CENAPECO". 	Petrocomercial <ul style="list-style-type: none"> • Desgaste del sindicato ante la opinión pública de los funcionarios, debilitando su credibilidad y poder.

6.2. Posibles Escenarios

TABLA 6.8

FACTORES	FUSIÓN	ABSORCIÓN
<p>Responsabilidad Social</p>	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivelar el conocimiento y las características del trabajo mediante capacitaciones a todos los funcionarios. • Instrumentar nuevo código de valores. • Posicionar el valor laboral de los funcionarios en la empresa a través de una campaña de significado de gestión laboral. • Coordinación con la Gerencia Administrativa para una posible reubicación física de las condiciones de trabajo. • Mejora de la Imagen Interna. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ruido por aumento de funcionarios. 	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el programa de capacitación con aumento de participantes de la empresa absorbida. • Al eliminarse una empresa se disminuye el consumo de energía y recursos. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de ruido al existir temor al mostrar las opiniones por parte de los funcionarios.

TABLA 6.9

FACTORES	FUSIÓN	ABSORCIÓN
<p>Identidad Corporativa</p>	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se crearía una Identidad Corporativa nueva que no se vea afectada por decisiones políticas coyunturales del régimen del momento. • Las actividades de las dos empresas se complementarían en lo operativo y administrativo. • Crean nuevos elementos de la Identidad Corporativa. • Se relanzaría la empresa desde cero determinando la Filosofía Empresarial y los elementos de la Identidad Corporativa. Las áreas en las que se van a organizar y como se va a trabajar • Se establece la consecución de objetivos empresariales. • Modernización de la nueva Empresa Estatal Petrolera. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lento proceso para la adaptación y desarrollo de una Identidad Corporativa. • Duplicidad de funciones. 	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocen un único identificador corporativo. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Identidad Corporativa de la empresa absorbida desaparece y solo quedan los elementos de la empresa absorbente. • Seguirán afectando a la empresa las decisiones políticas coyunturales del régimen del momento. • No existiría un relanzamiento ya que predominaría solo la empresa absorbente. • Asumir y valorar el know how de la empresa absorbida ya que no se complementarían todas las actividades.

TABLA 6.10

FACTORES	FUSIÓN	ABSORCIÓN
<p>Comunicación Interna</p>	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con la colaboración de los comunicadores de las dos empresas. • La labor de ambas empresas se vería complementada ya que se trabajaría conjuntamente. • Existiría una integración de los funcionarios para mejorar las relaciones interpersonales. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles roces entre los funcionarios. 	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al trabajar con un solo Departamento de Comunicación existiría menos incertidumbre. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de que algunos funcionarios de la empresa absorbida permanezcan en la empresa absorbente, estos se supone tendrían que acoplarse a la empresa en lugar de existir una integración.

TABLA 6.11

FACTORES	FUSIÓN	ABSORCIÓN
<p>Clima Laboral</p>	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se crearán fuerzas sinérgicas para mejorar los resultados y generar imagen positiva hacia los públicos. • Crear un ambiente de confianza, seguridad y estabilidad. • La gente se siente parte de una transformación adaptándose al proceso. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de rumores. • Incertidumbre del público interno. 	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios de la empresa absorbida se pueden incorporar con mayor facilidad y adaptar en menor tiempo. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre de los funcionarios al no sentirse estables en su puesto de trabajo. • Incremento de rumores.

TABLA 6.12

FACTORES	FUSIÓN	ABSORCIÓN
<p>Talento Humano</p>	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar dinamia empresarial. • Capacitar y reubicar a los funcionarios. • En el caso de despido de funcionarios de deberá crear un Plan de Relaciones Públicas para apoyarlos. • Se complementarán las actividades de cada empresa en la parte operativa. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posible despido de funcionarios. 	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa absorbente priorizará a los funcionarios de la empresa absorbida. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa absorbente preferirá mantener a funcionarios de su empresa y no de la empresa absorbida por lo que existirían grupos marginados a la hora de contratar.

TABLA 6.13

FACTORES	FUSIÓN	ABSORCIÓN
<p>Laboral</p>	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un nuevo sindicato con imagen nueva. <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre por parte de los funcionarios. 	<p>POSITIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sindicato de la empresa absorbente adquiere más poder <p>NEGATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desaparece el sindicato de la empresa absorbida y queda solo el sindicato de la empresa absorbente por lo que los funcionarios tendrán que adaptarse a dicho sindicato.

De acuerdo al estudio de investigación, las autoras de esta tesis sugieren la fusión como la alternativa válida para la toma de decisión empresarial, por lo que se debe trabajar en un Plan de Comunicación Corporativa Interno, en el que se incluya la propuesta de un Manual de Identidad Visual, los mismos que como aporte de las autoras se detalla a continuación.

CÁPITULO VII

Propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para la empresa producto de la fusión de Petroecuador y Petrocomercial

Aporte de las autoras respecto de los elementos a considerar en la formulación de una misión y visión empresarial para la nueva empresa fusionada.

Misión:

- Giro de Negocio: Productos, servicios y mercados
- Objetivos
- Valores
- Clientes
- Prioridad
- Deberes y derechos de los colaboradores
- Responsabilidad Social Empresarial

Visión:

- Lo que se desea hacer en el futuro
- Propósito con el que se realizará
- Clientes
- Tiempo de cumplimiento de la visión
- Recursos empleados
- Políticas

Objetivo General:

Proponer un Plan de Comunicación Corporativa Interna para potenciar el éxito de la fusión de Petroecuador y Petrocomercial.

Objetivos Específicos:

- Reducir la generación de actitudes negativas de las Culturas Corporativas tras la fusión.
- Mantener a los públicos internos informados sobre la fusión.
- Determinar las políticas y estrategias comunicacionales para la fusión.

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
1. Apoyo al mejoramiento del Clima Laboral.	1.1 Gestionar actos de Comunicación Directa para mejorar la relación entre los funcionarios.	Retiros empresariales de capacitación para lograr la interacción entre los funcionarios.	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre del 2009. Cada tres meses.	\$122 200 Los retiros se realizaran en grupos de 50 personas, por lo que serán 26 grupos.	Verificar que todo el personal acuda a la capacitación y observar el comportamiento entre ellos.	Comprobar si la relación entre el personal ha mejorado.
		Organizar talleres vivenciales en el campo laboral entre Quito y las Terminales de Almacenamiento	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Febrero 2009	\$2 977 (Alimentación)	Asegurar que el personal acuda a los talleres vivenciales y analizar la relación entre ellos.	Evidenciar que las actitudes del personal sean positivas entre ellos.
2..Posicionamiento de la nueva Identidad Corporativa de la empresa.	2.1 Crear una Identidad Corporativa unificada por la fusión de Petroecuador y Petrocomercial	Establecer nuevos elementos de la Identidad Corporativa.	Comunicador Corporativo y Directivos	Noviembre 2008	X	Revisar si los elementos de la Identidad Corporativa, cumplen con los objetivos de la empresa.	Verificar la aceptación de los elementos de la Identidad Corporativa por parte de los Directivos

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
		Señalizar el edificio de Petroecuador de acuerdo a la nueva organización de la fusión.	Comunicador Corporativo y Diseñador Gráfico	Enero 2009	\$240	Comprobar que la señalización este ubicada en lugar que corresponde	Analizar si la señalización ha favorecido a la ambientación de los empleados en la nueva empresa fusionada.
	2.2 Dar a conocer los elementos de la Identidad Corporativa.	Comunicar por medio de trípticos, dícticos, página Web, Intranet y carteleras.	Comunicador Corporativo	Enero 2009	\$350.20	<p>Verificar que todo el personal esté al tanto de la existencia de una nueva Identidad Corporativa.</p> <p>Además, asegurarse que la misión y visión y filosofía empresarial siempre se encuentren visibles.</p>	Comprobar si conocen la misión y visión a través de una encuesta.

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
		Diseñar un Manual de Identidad Visual	Sofía Egas, Ana María Falconí y Alegría Gaibor Estudiantes de Comunicación Corporativa de la Universidad de las Américas.	Diciembre 2008	\$2 363	Confirmar que el Manual de Identidad Visual llegue a los destinatarios y Confirmar su aplicación en las labores diarias de la organización.	Realizar entrevistas con los funcionarios para saber si conocen los elementos de comunicación de la empresa.
3. Alto sentido de pertenencia en los Funcionarios de la nueva empresa fusionada	3.1 Motivar a los funcionarios para mejorar la productividad.	Implementar uniformes a todo el personal.	Departamento de Talento Humano	Febrero 2009	\$185 640	Coordinar con el Departamento de Talento Humano la entrega de los uniformes a cada uno de los Funcionarios de la empresa.	Coordinar con el Dpto. de Talento Humano el uso adecuado de los uniformes.
		Establecer un comedor colectivo para los Funcionarios.	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Abril 2009	\$5 645.14 (implantación) \$842 400 (catering anual)	Confirmar que el catering trabaje correctamente y observar cualquier imprevisto.	Conocer el porcentaje de funcionarios que asiste al comedor diariamente.

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
		Premiaciones académicas y celebración de ocasiones especiales.	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Mensualmente	X	Seguir y revisar los progresos académicos de los funcionarios y sus cumpleaños	Analizar si las premiaciones y las celebraciones motivan o no al personal en su desempeño laboral
		Entrega de souvenirs corporativos a todo el personal.	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Enero 2008	\$6 460	Cerciorarse si todos los Funcionarios recibieron los souvenirs	Verificar si los Funcionarios usan o no los souvenir y si tienen alguna queja
		Realizar chequeos médicos a todo el personal.	Departamento de Talento Humano y Medico de la Empresa.	Semestralmente Abril 2009 Octubre 2009	El valor se encuentra dentro del presupuesto de Salud Ocupacional.	Difundir a todos los Funcionarios para que asistan a las revisiones.	Comparar el número de funcionarios que asistieron este año con relación a años anteriores.

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
	3.2 Involucrar a la familia de los Funcionarios en el desempeño de la empresa	Realizar Jornadas de Puertas Abiertas	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Julio 2008	\$8 931	Cerciorase que todos los elementos logísticos estén en óptimas condiciones y que todo este listo.	Analizar las opiniones de las familias sobre la labor diaria de la empresa por medio de encuestas y Contabilizar el número de asistentes
4. Apoyo total a la reestructura organizacional.	4.1 Apoyar en la reestructura del personal a través de los elementos de comunicación.	Realizar seguimiento al análisis de las funciones de la empresa.	Departamento de Talento Humano, Equipo de Auditoria y Gerencia Administrativa.	Noviembre 2009.	Por estudios anteriores, según la empresa Wood Mackenzie el valor estimado estaría sobre los \$4 200000 (millones de dólares)	Comprobar la efectividad de los elementos de comunicación.	Analizar los resultados de los procesos de comunicación

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
5. Solidaridad con los funcionarios removidos, a través de la gestión de Relaciones Públicas.	5.1 Utilizar las Relaciones Públicas para canalizar contactos.	Generar interrelación entre distintas Bolsas de Empleo y los funcionarios removidos.	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo	Diciembre 2008	X	Actualizar datos de los funcionarios removidos.	Conocer la situación laboral de los funcionarios.
6. Prioridad de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial.	6.1 Contribuir al cuidado del medio ambiente	Todo el personal se podría involucrar en la siembra de árboles en comunidades aledañas a la ciudad.	Comunicador Corporativo	Mayo, Agosto y Noviembre 2009	Con la colaboración del Colegio Martim Cererê a través del programa de reforestación.	Asegurarse que todos los funcionarios participen	Averiguar las opiniones de los empleados respecto a la actividad realizada y sus sugerencias
	6.2 Dar a conocer las actividades de Responsabilidad Social Empresarial.	Crear una revista de comics institucional	Comunicador Corporativo	Octubre 2009	\$2 363	Confirmar que la revista llegue a los destinatarios	Analizar si la revista ha logrado su objetivo a través de encuestas.

Políticas	Estrategias	Acciones	Responsables	Cronograma	Presupuesto	Seguimiento	Evaluación
7. Dialogo permanente con los Funcionarios.	7.1 Fomentar la Comunicación Ascendente y Descendente	Reuniones de cada Departamento para captar las opiniones de los Funcionarios sobre el desempeño de Petroecuador	Departamento de Talento Humano y Comunicador Corporativo Gerentes de cada área	Mensualmente	X	Confirmar si los Funcionarios participan de las reuniones o no.	Analizar los factores que son de su agrado y los cambios que desean en la organización
		Reuniones de los Gerentes de Petroecuador con el Presidente para transmitir los criterios de los funcionarios.	Comunicador Corporativo Gerentes de cada área	Mensualmente	X	Confirmar si los Gerentes participan de las reuniones o no.	Informar al Cliente Interno, a través de memorandum acerca de las opiniones vertidas en las reuniones.
SUB TOTAL					1 179 569,34*		

*El Alcance de este plan sería de 1300 funcionarios, considerando que de 1608 funcionarios, que actualmente pertenecen a las dos empresas, por la duplicidad de departamentos y funciones se podría reducir en un 20% aproximadamente.

*El presupuesto de este plan esta actualizado a Noviembre del 2008, donde la inflación, según El Banco Central del Ecuador es de 8.65 puntos porcentuales, para Enero del 2009 se estima que el presupuesto acumulado en relación al 2008 será de 11 puntos porcentuales, por lo que este presupuesto aumentará en 2.35 puntos porcentuales, ya que este plan se ejecutará en el 2009.

BIBLIOGRAFÍA

- HEREDERO, CARMEN, Informática Y Comunicaciones En La Empresa, Esic Editorial.
- ROJO VILLADA, P. A., Gestión de las Relaciones Públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial, Diego Marín Libreros, Murcia, 2001.
- MARIN LUCAS, La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones, Edit Bosch, Barcelona, 1997.
- SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidos, Buenos Aires, 2000.
- ROMAN, ERNAN, Mercadotecnia directa: Técnicas y estrategias para el éxito, Mc.Graw Hill, México1990.
- SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidos, Buenos Aires, 2000.
- VAN RIEL CEES B.M., Comunicación Corporativa, Edit Closas Orcoyen Prentice May, Barcelon España, 1997.
- SANZ DE LA TAJADA, LUÍS, Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC editorial, España., 1990.
- GUIASOLA, MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa
- GREGORY R, JAMES; WIECHMANN G, JACK, Levering the Corporate Brand, Lincolnwood, ILL.
- BARTOLI, ANNIE. Comunicación y organización. Ed. Paidós. Barcelona 1992.
- SEITEL , F.P, Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Madrid, Pearson 2002.
- COSTA JOAN, Imagen corporativa en el siglo XXI, La Crujía ediciones, Buenos Aires, 2001.

- www.petrocomercial.com.
- Wikipedia, HUERTA ALANIS ANTONIO, "El ABCD de la planificación prospectiva".
- T. MIKLOS ; E. TELLO, "Escenarios futuros" publicado el Lun, 17 Septiembre 2007 a las 15:29 y Clasificada en la categoria http://64.233.167.104/search?q=cache:33v0m_fX4kkJ:www.codigo geek.com/2007/09/17/escenariosfuturos/+plantear+escenarios&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ec Licenciado en Administración UNMSM. Egresado de la Maestría en Gestión Empresarial de la UNMSM. Estudios de Especialización en ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. Docente Auxiliar de la E. A. P. de Administración de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.
- DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, p. 117, 122, Fragua Editorial, Madrid, 1997.
- BYHAM, W.C. ZAPP, Cómo mejorar la productividad, la calidad y satisfacción de los empleados, México, Diana, 1992.
- Copias, Clase Comunicación Corporativa y públicos internos, Profesor Fabián Rubio.
- R. BALZA ALEJANDRO ; APHAL KARINA, Desarrollos en la Comunicación Interna , comunicologos.com.
- ROSS STEPHEN A. ; WEST ERFIELD RANDOLPH W. ; JORDAN BRADFORD D., Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, España, 1997.
- BARTOLI ANNIE, Comunicación y Organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992, Pg. 124.
- Comunicación en la Empresa, html.rincondelvago.com/comunicacion-en-la-empresa_2.html, Noviembre 21 del 2007, 15H00.
- ALJURE SAAB CAMILO ANDRÉS, Importancia de la comunicación organizacional en la gestión de la calidad, Material de apoyo del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, Febrero del 2005.

- ACOSTA JOAN, Comunicación en el siglo XXI, 2000, www.rrppnet.com.ar, Noviembre 30 del 2007, 17H00.
- Entrevista realizada a PARRA MARIA ISABEL, Comunicadora Organizacional, Master en comunicación para las organizaciones y Relaciones Públicas. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 9H00.
- MORERA LLACUNA JAIME, PUJOLLAURA FRANCO, La comunicación en las organizaciones, www.internet.mtas.es/insht/ntp/ntp_685.htm, Enero 7 del 2008, 10H00.
- Entrevista realizada a ESCUDERO MARIA FERNANDA, Profesora de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 9 de 2008, 17H00.
- Entrevista realizada a JARAMILLO NESTOR, Coordinador de la Carrera de Publicidad de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 8H00.
- ÁLVAREZ MARIA LUZ, Tipos de Comunicación Corporativa, www.protocoloycomunicacion.blogspot.com, Diciembre 16 del 2007, 15H00.
- Entrevista realizada a CHIRIBIGA SILVIA, Docente Universitaria y Asesora de líderes políticos. Ecuador-Quito, Mayo 30 de 2008, 11H30.
- FUENTES MARTÍNEZ SANDRA I., Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones, Material de apoyo del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional, Febrero del 2005.
- SUTPHIN BRIAN, Fusiones y adquisiciones, www.sun.com/emrkt/board, Enero 18 del 2008, 15H00.
- ACOSTA JOAN, La Comunicación en Acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, Pg.38.
- SEITEL, F.P., Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Pearson, Madrid, 2002, 8ª edición, pg. 20.
- www.tdx.cbuc.es, Abril 18, 10H00.

- Entrevista realizada a FALCONÍ GABRIELA, Coordinadora de la Carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad San Francisco de Quito. Quito-Ecuador, Junio 4 2008, 9H00.
- CAPRIOTTI PAUL, La Imagen de Empresa, www.books.google.com.ec =identidad, Enero 20 del 2008, 12H00.
- Identidad Corporativa, www.rppnet.com.ar/identidad.htm, Enero 18 del 2008, 14H00.
- Identidad Visual, www.wolkoweb.com.ar, Enero 18 del 2008, 14H45.
- Entrevista realizada a LALAMA ROBERTO, Director Creativo de Ojo Rojo Publicidad, Junio 6 del 2008, 15H00.
- BARTOLI ANNIE, Comunicación y organización, Ed. Paidós, Barcelona, 1992, Pg. 106.
- Material de la Cátedra de Comunicación Corporativa y Públicos Internos, Dictada por RUBIO FABIAN, Octubre del 2006.
- Entrevista realizada a PONTON KIRA, Decana de la Facultad de Comunicación de la Universidad Internacional Sek. Ecuador-Quito, Junio 12 del 2008, 12H00.
- La Comunicación en las Organizaciones, www.psicosorga.blogspot.com, Febrero 10 del 2008, 18H00.
- La gestión directiva de la comunicación interna como factor de cohesión cultural e implicación de los empleados, www.alaic.net/VII_congreso/gt/gt_12/GT12-6.html, Enero 24 del 2008, 17H00.
- GUIASOLA MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa. www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mguisasola.html, Enero 15 del 2008, 20H00.
- Cultura e Imagen Organizacional: Una Integración Necesaria, www.monografias.com/trabajos15, Enero 17 del 2008, 16H00.
- ACOSTA JOAN, Imagen Corporativa, www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm, Noviembre 28 del 2007, 21H00.

- ROMAN ERNAN, Mercadotecnia directa: Técnicas y estrategias para el éxito, www.comunicacionalterna.com.mx, Diciembre 18 del 2007, 11H00.
- SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidós, Buenos Aires, 2000, Pg. 84.
- VAN RIEL CEES B.M., Comunicación Corporativa, Edit Clossas Orcoyen Prentice May, Barcelona España, 1997, Pg. 30.
- Entrevista realizada a RUBIO FABIAN , MBA en Gerencia de Negocio, énfasis en Marketing, Gerente General de Rubio Camacho Cano Comunicación Organizacional CIA, 2005-2007, Profesor Universitario Universidad de las Américas, Universidad San Francisco de Quito y Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador-Quito, Mayo 23 del 2008, 9H00.
- Entrevista realizada a ESCUDERO MARIA FERNANDA, Profesora de Relaciones Públicas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 9 de 2008, 17H00.
- Entrevista realizada a IVÁN RODRIGO, Director de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Hemisferios. Ecuador-Quito, Junio 10 de 2008,18H00.
- DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, Fragua Editorial, Madrid-1997, p. 117 - 120 - 152.
- BYHAM, W.C. ZAPP, Cómo mejorar la productividad, la calidad y satisfacción de los empleados, Diana, México-1992, p. 89.
- La comunicación en las instituciones educativas de nivel Medio, www.quadernsdigitals.net/index., Enero 16 del 2008, 16H00.
- Material de la Cátedra de Comunicación Social, Dictada por VÁSQUEZ MIGUEL, Noviembre del 2005 - Mayo 8 del 2008.
- Entrevista realizada a CUSOT GUSTAVO, Profesor Comunicación Organizacional Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, Junio 2 del 2008, 10H00.

- ELDIN FRANCOIS, El Managment de la Comunicación, Edición S.A, Argentina-1998, p. 58 – 62.
- SUÁREZ CARLOS GABRIEL, Cultura y Clima organizacional, Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Argentina-1998, p. 24.
- <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>, Marzo 14 del 2008, 19H00.
- MONSALVE, La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización, Monte Ávila, Caracas-1989, p. 16.
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2o.htm>, Abril 1 del 2008.
- ALLAYRE, Y. A; Y FIRSIROTU, M.E., Cultura organizacional, Legis Editores, S.A, Colombia-1982, p. 47.
- SCHEIN, EDGAR, Psicología de la Organización, Prentice Hall Hispanoamericana, México-1989, p. 55.
- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/761/76109910.pdf>., Abril 5 del 2008.
- DENISON DANIEL, Cultura Corporativa, Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá-1991, p. 28 – 29.
- ROBBINS STEPHEN, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, México-1993, p. 115.
- ARRIBAS URRUTIA AMAIA, La labor de la comunicación interna para el éxito de una cultura corporativa: nuevos modos de crear y gestionar la cultura en la empresa, www.comunicologos.com, Marzo 12 del 2008, 10H00.
- ROJO VILLADA, P. A., Gestión de las Relaciones Públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial, Diego Marín Libreros, Murcia-200, p.136. 138.
- R. BALZA ALEJANDRO Y APHAL,KARINA Desarrollos en la Comunicación Interna, www.comunicologos.com, Marzo 12 del 2008, 10H00.
- Slalom W. John. Administración, Dan HELLRIEGEL ,7ma Edición, España-1999, p. 115.
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategia_scompetitivas, Agosto 27 del 2008, 20H30.

- Entrevista realizada a DINAMARCA VICTOR, Ing. Comercial, profesor de la Universidad de las Américas y consultor. Ecuador-Quito, Junio 10 del 2008, 17H30.
- http://www.ciespal.net/cartelera/corganiz/ponencias/conf_sandra_fuentes.doc, Septiembre, 1 del 2008. 14H00.
- Entrevista realizada a VELASCO LUIS, Profesor de Coordinador de la Carrera de Ingeniería de Marketing de la Universidad de las Américas, Ecuador-Quito, Junio 11 del 2008, 15H30.
- <http://www.codigogeek.com/2007/09/17/escenarios-futuros/>, Julio 26 del 2008. 18H30.
- <http://contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>. Julio 15 del 2008. 16H15.
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/flqm.pdf>. Marzo 18 del 2008, 20H00.
- <http://74.125.45.104/search?q=cache:D9hjb2gM2owJ:contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>, Abril, 05 del 2008. 08H30.
- <http://contexto-educativo.com.ar/2000/6/nota-10.htm>. Mayo, 10 del 22008. 20H20.
- http://ut.edu.co/idead/pic/0942/02/ger_estra.doc, Marzo 13 del 2008, 12H00.
- <http://contexto-educativo.com.ar/2003/1/nota-07.htm>. Abril 18 del 2008. 18H30.
- <http://www.petroecuador.com.ec/Publicaciones/InformacionTecnica/index.htm>, Enero 26 del 2008, 15H00.
- Cátedra Metodología de la Investigación. Comunicación Corporativa, PATRICIA HIDALGO. Universidad De Las Américas.
- Departamento de Relaciones Interinstitucionales, Petroecuador El Desafío de una Nueva Empresa, 2007 .
- BARTOLI, ANNIE, Comunicación y Organización. Ed. Paidós. Barcelona 1992.
- SEITEL , F.P, Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Madrid, Pearson2002.

- educación, 8ª edición.
- VAN RIEL CEES B.M., Comunicación Corporativa, Edit Closas Orcoyen Prentice May, Barcelon España, 1997.
- MARISA DEL POZO LITE , Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, p. 117 Fragua Editorial, Madrid-1997.
- http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf-Noviembre 21 del 2007, 15H00.
- http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n, Abril 14 del 2008, 18H00.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/cultumercadeo.htm>, Marzo 27del 2008,10H00.
- <http://www.rppnet.com.ar/diagnosticoorganizacional.htm>, Abril 1 del 2008.
- <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/253/fisec04giraldo.pdf>., Abril 15 del 2008.
- Material de Doctorado del MST. Miguel Vásquez, Construcción de Escenarios, Mayo 25 del 2008
- Material de la Cátedra de Taller de Comunicación Estratégica, Dictada por CHIRIBOGA SILVIA, Enero del 2008.
- Material de la Cátedra de Introducción a la Comunicación Corporativa, Dictada por VALAREZO JAIME, Noviembre del 2004.
- Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR.

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ANTEPROYECTO PARA TRABAJO DE TITULACIÓN

PROPUESTO POR: Sofía Egas Ana María Falconí Alegria Gaibor	CARRERA: Comunicación Corporativa
NÚMERO DE MATRÍCULA: 105078 105108 105092	SEMESTRE QUE CURSA: Séptimo
PROFESOR GUÍA: Miguel Vásquez	FECHA: 25 de Febrero del 2008

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Planteamiento de los posibles Escenarios de la fusión de las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial para analizar las posibles incidencias de las mismas y proponer un Plan de Comunicación Corporativa Interno.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

2.1 OBJETIVO GENERAL:

- Identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales de Petroecuador y Petrocomercial para plantear los posibles escenarios y proponer un Plan de Comunicación Corporativa de la fusión de las dos empresas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Contextualizar teóricamente la Comunicación Corporativa dirigida a empresas públicas como Petroecuador y Petrocomercial.
- Definir los parámetros adecuados para crear una Cultura Corporativa, eficiente en empresas como Petroecuador y Petrocomercial.
- Definir el proceso para desarrollar el Planteamiento de Escenarios.
- Identificar las estrategias de Comunicación Interna aplicadas por empresas públicas como Petroecuador y Petrocomercial.
- Determinar las bases de Identidad Corporativa de empresas públicas como Petroecuador y Petrocomercial.
- Analizar las Culturas Corporativas de Petroecuador y Petrocomercial para identificar la identidad de cada una, estableciendo sus semejanzas y diferencias. Plantear escenarios de las posibles Culturas Corporativas de la fusión de las dos empresas y seleccionar el escenario más acertado para así potenciarlo.
- Presentar un Plan de Comunicación Corporativa para fortalecer la identidad de la empresa fusionada.

3. JUSTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“Para el Gobierno del presidente, Rafael Correa, es indispensable establecer una política petrolera de estado, la cual permita desarrollar la industria petrolera fortaleciéndola y evitando el deterioro de su Imagen Institucional, la misma que deberá trascender los gobiernos de turno, sustentándose en las necesarias reformas de las leyes y reglamentos del sector hidrocarburífero, que faciliten la creación de un organismo eficiente de control del sector petrolero.”¹⁷⁶

La Política Petrolera tiene como objetivo el fortalecimiento de PETROECUADOR, como una Empresa Estatal firme, seria y estable cuyas actividades corporativas desarrollen un negocio positivo que no se vea afectado por decisiones políticas coyunturales del gobierno del momento, sin importar la tendencia del mismo.

Razón por la cual, Petroecuador esta obligada a reformar todas sus áreas para crear un ambiente de confianza, seguridad y estabilidad que proyecte una identidad sólida a beneficio de todo el país.

Para lograr la meta propuesta, se pretende fusionar a Petroecuador con su Filial Petrocomercial considerando, primordialmente, que existe gran cantidad de duplicidad de procesos y funciones en ambas empresas.

Por otro lado, considerando que Petroecuador produce cuatro mil millones de dólares en activos, más de tres mil quinientos millones de barriles de reservas es inconcebible que no posea un plan estratégico para el desarrollo de la industria.

Así mismo, Petrocomercial, al ser Filial de Petroecuador, ostenta fines similares, causando confusión en las labores y actividades que deben

¹⁷⁶ Departamento de Relaciones Interinstitucionales, Petroecuador El Desafío de una Nueva Empresa, 2007

desempeñar cada una de ellas, ya que para sustentar el funcionamiento independiente de estas dos empresas, Petrocomercial debe encargarse de comercializar, almacenar y transportar los derivados del petróleo, mientras que Petroecuador debería limitarse a controlar y dirigir sus Filiales, sin inmiscuirse en las funciones de Petrocomercial lo que no sucede, demostrando que existe un desconocimiento de los objetivos de las empresas, al igual que una distribución inadecuada de las actividades empresariales que deben llevar a cabo cada empresa.

Bajo estos criterios, está claro que para lograr una fusión eficiente de ambas empresas se debe realizar una investigación y planificación comunicacional profunda, ya que, actualmente, la Comunicación Corporativa se ha convertido en una herramienta indispensable para la adecuada transmisión y proyección de mensajes e información por parte de la organización hacia sus públicos determinados, con el fin de comunicarles lo que hace y dice, es decir, transmitir su identidad para dar forma a su imagen.

La Identidad Corporativa debe ser tan dinámica, planificada y concreta que permita adaptar los objetivos de la organización con las expectativas de sus públicos, a fin de lograr una empatía positiva entre ambos.

Razón por la cual, las organizaciones han visto la necesidad de optimizar su Cultura Corporativa, la cual es la base para manejar el flujo de comunicación que más tarde proyecta la Imagen Empresarial, cuya retroalimentación constante permite verificar la existencia o inexistencia de coherencia entre ambas.

Sin embargo, en Ecuador existen entidades, tanto privadas como públicas, que a pesar de contar con un Departamento de Comunicación Institucional o Relaciones Públicas no mantienen una relación estable o positiva con sus Públicos Internos, como es el caso de Petroecuador y su Filial Petrocomercial quienes poseen departamentos independientes que duplican las funciones comunicacionales con sus públicos. Además, existe un individualismo laboral

estableciendo competencia entre ambas empresas, en lugar de un progreso comunicacional conjunto, reflejando el criterio de Octavio Rojas: las peores Relaciones Públicas son las que no llegan al público.

La confianza que transmita la nueva empresa fusionada hacia sus Públicos Internos se verá reflejada en la opinión pública, la cual emitirá un juicio de valor sobre la misma, tomando en cuenta su profesionalidad y poniendo en manifiesto su credibilidad.

Por consiguiente, es indispensable trabajar en primera instancia y a largo plazo en la Identidad Corporativa de la empresa fusionada, ya que como lo dice SEITEL , “la Imagen Institucional refleja la Identidad Corporativa, concepto que aparece en el mismo momento de la creación de la empresa identificando su esencia, lo que es como organización y lo que la diferencia de las demás.”

De igual manera, considerando que al fusionar dos empresas con Identidades Corporativas independientes, cada una de ellas envía mensajes diferentes, tanto interna como externamente, ocasionando pérdida de credibilidad, por lo que es necesario trabajar sobre esta nueva identidad para evitar esta contradicción.

Por ello se debe investigar y analizar la identidad, características de las instalaciones, cultura, prestación de servicios internos, medios de comunicación internos, Relaciones Públicas internas, Publicidad Institucional, relaciones interpersonales, y campañas internas de cada una de las empresas para determinar sus fortalezas, debilidades, semejanzas y diferencias. Con lo cual se podrá establecer las consecuencias comunicacionales que tendrá la nueva empresa fusionada.

Se plantearán posibles escenarios de las potenciales identidades corporativas de la empresa fusionada para identificar la cultura corporativa que más se acople a las dos empresas y potencializar el escenario más confiable, viable y conciso para realizar un Plan de Comunicación Corporativa Interna para contar

desde un comienzo con una empresa que posea una identidad sólida y sin riesgos de verse afectada en la fusión.

Por la existencia de planes estratégicos no actualizados, la irregularidad en la toma de decisiones, el retraso en la labor empresarial, la presencia de corrupción, el desconocimiento de los objetivos, la cultura e identidad de las empresas, las actividades empresariales inadecuadas y confusas, la descoordinación horizontal, la duplicidad de procesos comunicacionales, la inexistencia de liderazgo comunicacional, el excesivo personal en relación a las labores presentes en el área de comunicación, que traen como consecuencias la falta de un sistema integrado de información para una oportuna toma de decisiones, la ineficiencia en el cumplimiento de sus labores, objetivos y el individualismo laboral que establece competencia entre ambas empresas, es necesario proponer un Plan de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Identidad Corporativa de las empresas fusionadas.

Al crear este plan de Imagen Corporativa los beneficios que se brindarán a la nueva empresa fusionada son:

Brindar una comunicación abierta a los Públicos Internos para mantener un vínculo de información veraz.

Crear un Sentido de Pertenencia por parte de los Públicos Internos para obtener un mejor desenvolvimiento de ellos en sus labores diarias y con esto reflejar una imagen positiva de la nueva empresa fusionada tanto al interior como al exterior de la misma a largo plazo.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la investigación de campo que se realizará en Petroecuador y Petrocomercial se manejará un enfoque mixto, el cual consiste en la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se combinan en

todo el transcurso de la investigación, demandando un pensamiento amplio y un conocimiento completo de los enfoques, agrega complejidad al diseño de estudio pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. La investigación se realizará por medio de entrevistas y encuestas al personal de las dos empresas y por medio del diálogo y la observación a los Públicos Internos de las entidades. Esta investigación tendrá un alcance exploratorio - descriptivo, con el propósito de destacar los aspectos fundamentales como los entornos, causas, efectos, interrelaciones y repercusiones de la problemática que nos hemos planteado para así determinar y encontrar los procedimientos adecuados en la elaboración de la investigación posterior.

Se utilizará el diseño no experimental ya que no habrá manipulación de datos y el tiempo no nos permite experimentar con el proyecto para verificar si funciona o no, además es transaccional, exploratorio y descriptivo porque se limita a recolectar datos y reportar lo que éstos reflejan.

Determinación de los parámetros:

La investigación se ha delimitado a la ciudad de Quito, esto quiere decir a todo lo que es Petroecuador y Petrocomercial Quito que incluye su matriz ubicada en la Alpallana y 6 de Diciembre Edificio El Rocío.



La muestra total para la investigación es de 187 encuestas, las cuales están dirigidas 131 a Petrocomercial y 56 a Petroecuador.

La población es un elemento esencial para la investigación, comprendiendo todos los Públicos Internos de Petroecuador y Petrocomercial, en los que están considerados desde los altos directivos hasta los de menor nivel jerárquico. Todos estos serán los encargados de manejar y transmitir la cultura e imagen corporativa de la institución.

Se elaborará instrumentos de Investigación para los dos estratos tales como:

Encuestas y entrevistas para conocer como llevan su Imagen y Cultura Organizacional, y de ésta manera saber si éstas son las adecuadas para una Empresa pública, la cual debe tener, manejar y transmitir una imagen y cultura impecable con una considerable credibilidad.

La investigación de opinión es un proceso por el cual se recopila información de un grupo de personas que representa a un grupo mayor, es decir la población o universo.

En este tipo de investigación se miden opciones, valores o predisposición, por lo tanto no son exactas.

A partir de la investigación, hasta aquí descrita, se procederá a plantear tres escenarios modelo con el fin de realizar un análisis de las posibles Culturas Corporativas a formarse en la nueva empresa, evaluando el nivel de adaptación de los Públicos Internos de las dos empresas a fusionarse en cada uno de los escenarios, de los cuales se seleccionará el escenario que se identifique mayormente con dichos públicos, para posteriormente potenciarlo con un Plan de Comunicación Corporativa.

Estos escenarios se desarrollaran de la siguiente manera:

Primero se desarrollará el escenario Base, el cual consiste en precisar el escenario actual de las Culturas Organizacionales de las empresas a fusionarse. En base a este escenario base se procederá a desarrollar los escenarios múltiples, los cuales consisten en determinar los posibles cambios

entre las Culturas Corporativas vinculadas en la fusión, para cuyo análisis se debe considerar un escenario pesimista y un escenario optimista tomando en cuenta los factores de influencia.

Para obtener el escenario pesimista se asigna el extremo negativo de lo que podría pasar con los factores que se toman en consideración, mientras que para obtener el escenario optimista se realiza lo opuesto; es decir se asigna el extremo positivo de lo que podría pasar. Sin embargo, es necesario plantear un tercer escenario intermedio entre el Escenario Base, el Escenario Positivo y el Escenario Negativo.

El análisis de Escenarios Múltiples es útil para señalar lo que puede ocurrir y para ayudar a medir las posibilidades de crisis.

5. TEMARIO INICIAL

CAPÍTULO I

1. De la Identidad a la Imagen gracias a la Comunicación

1.1. Importancia de la Comunicación

1.2. Identidad y Comunicación Corporativa

1.1.1 Elementos de la Identidad

1.3. Desarrollando la Imagen en base a la Identidad

1.3.1. Niveles de Imagen Empresarial

1.3. La Comunicación Proyecta la Imagen

CAPÍTULO II

2. Públicos Internos su Comunicación y Planteamiento de Escenarios

2.1. Comunicación interna

2.2. ¿Qué son Públicos Internos?

2.3. La Comunicación Interna guía a los Públicos Internos

2.4. Planteamiento de Escenarios

CAPÍTULO III

3. ¿Qué es Petroecuador?

3.1. Antecedentes de Petroecuador

3.1.1. Historia de Petroecuador

3.2. Estructura de Petrocomercial

3.2.1. Labor de Petrocomercial

3.2.2. Misión, Visión y Objetivos de Petroecuador

3.3. Líneas de Acción

3.2.1. Exploración - desarrollo – producción

3.2.2. Bloque 15

3.2.3. Refinación

3.2.4. Comercialización interna

3.2.5. Oleoducto

3.2.6. Comercio internacional

- 3.4. Gestión financiera**
- 3.5. Gestión administrativa**
- 3.6. Recursos humanos**
- 3.7. Control de la corrupción**
- 3.8. Gestión ambiental**
- 3.9. Imagen corporativa**

CAPÍTULO IV

4. ¿Qué es Petrocomercial?

- 4.1. Antecedentes de Petrocomercial**
 - 41.1. Misión, Visión y Objetivos de Petrocomercial**
- 4.2. Petrocomercial una empresa productiva**
- 4.3. Transporte**
- 4.4. Almacenamiento**
- 4.5 Comercialización**
- 4.6 Procesamiento de Datos**
- 4.7 Clientes de estos Servicios**

CAPÍTULO V

5. Reconocimiento Exploratorio

- 5.1. Metodología**
- 5.2. Estimación de Parámetros**
- 5.3. Población**
- 5.4. Selección de la Muestra y su Representatividad**
- 5.5. Determinación del Tamaño de la Muestra**
- 5.6. Determinación de las Variables**
- 5.7. Alcance: Exploratorio, Descriptivo**
- 5.8. Diseño: No Experimental, Transeccional**
- 5.9. Determinación de los Instrumentos de Investigación**
- 5.10. Trabajo de Campo**
- 5.11. Análisis de las Encuestas**
- 5.12. Sistematización de las Entrevistas**

CAPÍTULO VI

6. Planteamiento de posibles Escenarios de la fusión de las culturas organizacionales de Petroecuador y Petrocomercial.

6.1. Escenario Base de Petrocomercial

6.2. Escenario Base de Petroecuador

6.3. Escenario Pesimista de la empresa fusionada

6.4. Escenario Optimista de la empresa fusionada

6.5. Escenario Intermedio de la empresa fusionada

CAPÍTULO VII

7. Propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para la empresa fusionada de acuerdo a uno de los escenarios planteados

Bibliografía

Anexos

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En la actualidad, debido a la globalización, toda organización debe abrir un campo proactivo a la comunicación, ya que a partir de ella, se construye el prestigio de una empresa, producto, marca, servicio, negocio e incluso de una persona. Pero este prestigio, perteneciente a cualquiera de las variables antes mencionadas, está íntimamente relacionado con la imagen positiva o negativa que el público tenga de ella y, en gran medida depende de las características de su difusión.

Si nos centramos en el ámbito empresarial, la comunicación que está a cargo de crear y proyectar una Imagen Institucional, es la Comunicación Corporativa, "la cual es conocida como el proceso planificado y organizado de proyectar un conjunto de mensajes desde una institución hacia un público determinado (Público/target), a fin de dar a conocer su identidad y lograr establecer una empatía entre ambos."¹⁷⁷

Razón por la cual, las organizaciones han visto la necesidad de optimizar y armonizar su Comunicación Interna para consolidar una Identidad Corporativa fuerte y estable, que al ser proyectada externamente de lugar a una imagen positiva, favorable y creíble.

Según lo mencionado hasta este punto es indispensable profundizar en el concepto de Identidad Corporativa, ya que "la Imagen Institucional refleja la Identidad Corporativa, concepto que aparece en el mismo momento de la creación de la empresa identificando su esencia, lo que es como organización y lo que la diferencia de las demás."¹⁷⁸ Esto lo apoya Andrieu y Robinet (1993):

¹⁷⁷ BARTOLI, ANNIE, Comunicación y Organización. Ed. Paidós. Barcelona 1992.

¹⁷⁸ SEITEL, F.P, Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Madrid, Pearson2002 educación, 8ª edición.

“Antes de estudiar la imagen de una empresa es imprescindible pasar por la primera etapa del análisis que consiste en considerar los atributos de la misma.”

Para conceptualizar el término, Identidad Corporativa, podemos hacer referencia a varios conceptos realizados por catedráticos de la comunicación, así, Paul Capriotti, dice que la Identidad Corporativa es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, su ser histórico, ético y de comportamiento.

Igualmente, es importante considerar el concepto de Joan Costa, para quien la Identidad Corporativa es el conjunto coordinado de signos visuales, por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. Estos signos visuales son: la lingüística: logotipo; la cromática: colores y la icónica: símbolo.

En base a estos conceptos se puede concluir que para todos, la Identidad Corporativa es como la personalidad de la entidad, manifiesta en todas sus actuaciones y propiedades para captar la atención de su medio ambiente.

Partiendo de esta conclusión, podríamos continuar con el concepto de Imagen Corporativa, sin embargo, es importante señalar los elementos que conforman dicha personalidad para comprenderla correctamente.

La personalidad de la organización esta compuesta por un conjunto de elementos que la caracterizan, identificándola y diferenciándola de las demás organizaciones. “Estos elementos son: su historia, ética, filosofía de trabajo, orientación estratégica, políticas de gestión, al igual que sus comportamientos cotidianos, valores, presunciones y las normas establecidas por la dirección.”

179

Son estos elementos, que caracterizan a la identidad de la organización, los que permanecen constantemente en la memoria de los públicos, incrementando la notoriedad de la organización en la mente de las personas y

¹⁷⁹BARTOLI, ANNIE. Comunicación y organización. Ed. Paidós. Barcelona 1992.

por consiguiente en el mercado. Así, debido a la acumulación y establecimiento de información en la memoria de los públicos, la identidad se transforma en un valor agregado de la empresa, es decir en una imagen.

Ahora, para centrar la atención en la Imagen Corporativa se puede decir que: "Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Dowling)

Esta imagen percibida es aplicada de igual forma frente a todo tipo de organización, sin embargo, hay que destacar que "la imagen de una empresa no solo es percibida por la Publicidad, la información publicada o los signos visuales de la Identidad Corporativa; lo es también por los mensajes derivados de la práctica profesional, actitudes y comportamientos de los directivos y empleados."¹⁸⁰

Considerando todo lo expuesto, anteriormente, sobre imagen, es más sencillo comprender el concepto de Imagen Corporativa de una organización, que según Joan Costa es 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.

Concepto que puede ser reforzado con el de Ind, para quien la Imagen Corporativa no es la imagen que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de los mensajes que haya recibido.

En base a estos conceptos, es correcto afirmar que la Imagen Corporativa de una organización es la representación de la organización en la mente de sus públicos.

En el Ambiente Empresarial es posible identificar distintos niveles de imagen, los principales para la realización de este proyecto son:

1. Imagen Corporativa: es la imagen que tienen todos los públicos de la

¹⁸⁰ La Comunicación en las Organizaciones

organización en cuanto a la entidad.

2. Imagen del Sector Empresarial: es la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en que se encuentra una organización.

3. Imagen de País: es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, mas allá de que si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión.¹⁸¹

Todo lo descrito hasta este punto sería irrelevante si no se enfatiza y ejemplifica la importancia de crear una Imagen Empresarial. Esto es expuesto por Joan Costa de la siguiente manera:

Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectarse con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo.

Ahora bien, frente a la competitividad empresarial que se ha desatado en los últimos años, las organizaciones han comenzado a desarrollar estrategias para proteger y resguardar su identidad, mas considerando que, "la identidad de una organización es muy difícil de determinar al igual que de transmitir y explicar, es indispensable elaborar una imagen que será transmitida mediante la Comunicación Corporativa."¹⁸²

Es por ello, que "la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en los que su comunidad se mueve, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo, amoldándose a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro."¹⁸³

¹⁸¹ ACOSTA JOAN, Imagen Corporativa

¹⁸² SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidós, Buenos Aires, 2000

¹⁸³ VAN RIEL CEES B.M., Comunicación Corporativa, Edit Closas Orcoyen Prentice May, Barcelon España, 1997

Lo que lleva a recordar que la Comunicación Corporativa transmite la Identidad Corporativa, es decir la Imagen Corporativa. Afirmación, que puede ser representada a través de la siguiente ecuación:

Identidad + Comunicación Corporativa = Imagen Corporativa¹⁸⁴ Por esto, “la mejor Imagen Corporativa que una empresa puede alcanzar, para beneficio propio, es la que se encuentre más acorde con la propia identidad.”¹⁸⁵

A partir de lo señalado sobre Imagen corporativa e Identidad, es necesario profundizar en el concepto de Comunicación Interna Empresarial ya que esta es la herramienta fundamental que guiará la construcción de la identidad.

Lo que podemos decir del concepto de comunicación dentro del ámbito empresarial es que “la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos”¹⁸⁶.

La Comunicación Interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y retorno del mensaje, (feed-back), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial. “Se debe dar poder de decisión y crédito a los logros de cada quien; esta es la esencia de cambio: alentar a los empleados a tomar iniciativas, ya que permite a los gerentes delegar responsabilidades sin abandonar a sus trabajadores, y la única forma de lograrlo es motivándolos par que tengan un interés personal en el progreso de su compañía”¹⁸⁷.

“Los objetivos de la comunicación interna son:

¹⁸⁴ SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidós, Buenos Aires, 2000.

¹⁸⁵ IBID

¹⁸⁶ MARISA DEL POZO LITE , Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, p. 117 Fragua Editorial, Madrid-1997

¹⁸⁷ Byham, W.C. Zapp! Cómo mejorar la productividad, la calidad y satisfacción de los empleados, México, Diana, 1992.

- Implicar a la organización en el desarrollo de la visión estratégica.
- Proyectar una Imagen Positiva
- Equilibrar la información Descendente, Ascendente y Horizontal.
- Implicar al personal en el proyecto empresarial
- Consolidar un estilo de dirección.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.”¹⁸⁸

La importancia de la Comunicación Interna es que permite el conocimiento y coordinación de las actividades entre las distintas áreas de la empresa, fortaleciendo la interacción y participación activa de todo el personal; además que incentiva el trabajo en equipo a través de las distintas relaciones que se establecen en las áreas, creando ambientes propicios que ayudan a mejorar las condiciones físicas y humanas del trabajador, por medio de la participación y la integración, lo que ayuda a la gestión empresarial.

Existe el flujo de mensajes informales, el que se refiere a la comunicación que se desarrolla entre los miembros de la organización, y no está prescrita por la estructura y jerarquías formales de la organización, sino que crece a partir de la curiosidad de sus miembros.

El canal informal se lo define frecuentemente como vía clandestina y está compuesto por grupos sociales, pandillas, miembros de un club, relaciones familiares y otras relaciones informales que se desarrolla entre los miembros de la organización.

La razón básica para el desarrollo de los sistemas de Comunicación Informal de las organizaciones, es la necesidad del personal por obtener información acerca de la organización, y averiguar como estas afectarían a sus vidas.

El que posea información relevante de la organización y este dispuesta a divulgarla, puede ganar y ejercer poder dentro de la organización.

La Comunicación Interna es una herramienta de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor

¹⁸⁸ Copias, Clase Comunicación Corporativa y públicos internos, Profesor Fabián Rubio.

rentabilidad. “El primer objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte”

En este sentido la Comunicación Interna es un medio imprescindible para crear una Cultura Empresarial que una los intereses particulares y legítimos de los empleados, así como los objetivos generales de la organización.

Cuando se habla de “Público Interno”, se lo remite solamente al personal de una organización. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten y se identifican con ella. “Lo que debe perseguirse, fundamentalmente, con referencia a los Públicos Internos, es la formación o constitución del llamado grupo empresa, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo". Debe entenderse por "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre si. Existen otros objetivos como: el sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los Recursos Humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa.”

Innumerables son los beneficios producidos por la implementación de un sistema tendiente a la formación del grupo empresa para cualquier organización:

- Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente partícipe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas.
- Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que los Recursos Humanos cumplen sus respectivas labores.
- Se logra una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados. En las reuniones periódicas, por medio de las enseñanzas e indicaciones que los superiores hacen a sus subordinados.

- Se estimula la creatividad.
- Se crea un espíritu de pertenencia.

La participación no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesario la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y valoración del integrante como Recurso Humano. En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno y como un trabajador.

Para la investigación que se va a realizar se va a plantear diferentes escenarios, razón por lo cual se considera importante tomar en cuenta que para un cambio organizacional es trascendental considerar tres objetivos centrales: la creación de una visión, de una misión y unos valores que apunte a la creación de un escenario futuro. De esta manera las personas podrán identificar con claridad hacia qué dirección se ha marcado el rumbo del cambio. Plantear "escenario futuros" que se puede aplicar a cualquier ámbito.

En primer lugar se debe definir que son los escenario futuros: La planeación de escenario es una herramienta natural de pensamiento para su uso en una conversación estratégica. En primer lugar, el futuro del que hablamos es incierto, está signado por la incertidumbre, término común en los tiempos que corren.

Plantear escenario es plantear conflictos y soluciones a problemas que pudieran suceder en el futuro.

Entonces, trayendo esto a nuestro ambiente podríamos plantear escenario futuros e intentar imaginar que problemas traerían cada uno, sin ahondar en las soluciones.

De igual manera, los estudios de prospectiva parten de ideas sobre el futuro y de intenciones de transformación y de cambio organizacional. De hecho, puede afirmarse, que los procesos de planificación prospectiva se generan a partir de

escenario virtuales, desde el futuro; y desde ahí se proyectan las estrategias hacia el presente para direccionar la factibilidad de los procesos. Es decir, la proyección virtual se diseña en el futuro pero se le da sentido a partir del presente, pues la mente humana no tiene fronteras en el tiempo presente, pero las acciones sí. Y es el sentido de coherencia organizacional y operacional lo que permite dirigir hacia el futuro deseado las acciones factibles.

En síntesis, dirigir un conjunto de acciones provenientes de realidades virtuales exige aprender a pensar desde la abstracción para conducir la experiencia hacia los nuevos escenarios. Es un viaje conceptual y metodológico desde lo virtual a lo real; es la concepción de lo macro a partir de lo micro.

La prospectiva es un enfoque de investigación que se utiliza para el diseño de escenario futuros de las organizaciones. No es una proyección del pasado hacia el futuro sino el diseño del futuro, a partir del futuro mismo y su proyección hacia el presente a través de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en el presente. De tal forma que las decisiones estratégicas en la planificación prospectiva se ubican en las ideas motrices o conceptos fundantes de los proyectos (realidades virtuales) y en las variables de enlace o los métodos.

El método de escenario se fomenta en la creatividad de los integrantes del equipo. Se parte de una tarea común: representar el futuro de un sistema o de un proceso. Así, el escenario es una descripción de una situación futura pero, al mismo tiempo, exige el diseño de procedimientos para su factibilidad. Se pueden plantear dos tipos de escenario: los exploratorios y los normativos. Los primeros, los exploratorios, se plantean a partir de las tendencias del pasado y del presente; los segundos, se construyen a partir de diferentes imágenes del futuro; pueden ser deseables o indeseables. Y las hipótesis con las cuales se elaboran los escenarios, tanto anticipatorios como de exploración, deben contener tres características criterioles: pertinencia, coherencia y verosimilitud. Para la construcción de los escenarios es necesario partir de dos actividades básicas:

- Delimitación del sistema y su entorno; señalando sus variables esenciales.

- Análisis del pasado reciente y de las estrategias puestas en práctica hasta ahora.

La base informativa del escenario se elabora con base en información coherente, pertinente y verosímil. Es decir, no todas las expresiones de la información serán consideradas como básicas. No se trata de inventar imágenes del futuro por medio de la simple ocurrencia sino diseñar un futuro inventado a partir de la creatividad y vivacidad de los sujetos participantes.

De hecho, el desarrollo de la sociedad y de las instituciones se impulsa y da saltos cualitativos en las coyunturas. Y una coyuntura es una acotación irrepetible de tiempo, espacio y movimiento.

En resumen, el diseño y planteamiento de escenario para resolver un conjunto de problemas sólo serán probablemente válidos y útiles para una situación de convergencia coyuntural. Pues no hay que olvidar que en la planificación de prospectiva y estratégica jugamos frecuentemente con las 3 dimensiones del tiempo: el pasado, el presente y el futuro.

Finalmente, es necesario el planteamiento de escenario para enmarcar la evaluación y sus resultados, y conocer el rumbo que llevaría el caso de estudio. Los escenarios deberán ser presentes en cualquier organización y trabajo realizado, ya que indica el rumbo en parte de lo que se analiza. Como mínimo deberán contar dos escenarios, un optimista y conservador y si se desea un ideal y pesimista. Para mayor precisión en este punto es necesaria la existencia de medidas y poder definir a través del tiempo en rangos de cinco o diez años.

En el planteamiento de escenarios deseables o los alternativos ante los indeseables de alta factibilidad, requiere de analizar diferentes propuestas iniciales; lo cual pasa necesariamente por los datos del pasado y por los hechos que registra el presente; se tendrá que definir al menos 2 ó 3 alternativas deseables, analizando detenidamente sus implicaciones; decidir el mejor escenario y comenzar a diseñar el proyecto de orientación de las acciones para realizarlo.

Un escenario deseable es la configuración del contexto que queremos para el desarrollo de un proceso; responde a preguntas como las siguientes: ¿Cómo queremos que sea el escenario?, ¿Cuáles habrán de ser sus características básicas?, ¿Qué tareas iniciales requerimos para su diseño y proyección al futuro?, ¿Cómo es el presente de la situación actual?, ¿Cuáles son los problemas que obstaculizan actualmente el camino hacia el futuro deseable?, ¿Qué distancia cualitativa hay entre el escenario actual y el futuro deseable?

Para el diseño de escenarios deseables se requiere identificar cuáles son las fuerzas que generaron conflicto en las organizaciones; es decir, nos referimos a la identificación de las causas del escenario indeseable; dichas causas pueden referirse a personas o a procesos; a personas que generan conflictos o bloquean o desvían los procesos deseables; o a procesos establecidos que, sin ser desviados propiamente por la intención y voluntad de las personas, han quedado anacrónicos o han sido prácticamente borrados por efecto de una realidad que demanda nuevas y más actuales formas de convivencia o de actuación en las instituciones.

El análisis de las fuerzas sociales proactivas nos permitirá identificar las partes de la organización o las personas ideales para impulsar los cambios institucionales o las ideas innovadoras que queremos para conducir los procesos hacia escenarios deseables. Así, en el análisis de las fuerzas proactivas o impulsoras, corroboraremos que no todo funciona mal en una organización; que no todos sus integrantes son indiferentes a los cambios institucionales; y que las ideas del cambio están presentes aunque no sean claramente visibles.

Preparar el terreno

Durante el proceso de creación de la estrategia de comunicación, es necesario plantear todos los aspectos negativos y positivos que estén implicados en el cambio que se avecina.

Plantear desde las primeras comunicaciones las respuestas a posibles preguntas u objeciones, evita los costos de darlas en el futuro a destiempo.

Con una buena estrategia, todos los aspectos negativos pueden transformarse en una Comunicación Positiva, que transmita confianza y que pueda resultar motivadora.

Para ello es necesario, no solamente analizar profundamente los aspectos positivos sino vincular la información con los atributos institucionales mejor relacionados con la novedad. Y seguramente, también será una buena oportunidad de reforzar la comunicación de la visión y la misión de la empresa. Comunicarles a tiempo la novedad a los integrantes de la empresa, es la manera de demostrar confianza en ellos, de integrarlos, de responsabilizarlos, de comprometerlo, en fin, de motivarlos.

En el Ecuador, Petroecuador es una empresa Petrolera Estatal la cual aporta al crecimiento del país en todos los aspectos.

El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana-CEPE, como una entidad encargada de desarrollar actividades que le asignó la Ley de Hidrocarburos y, además, explorar, industrializar y comercializar otros productos necesarios para la actividad petrolera y petroquímica, así como las sustancias asociadas, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los hidrocarburos, que son bienes de dominio público, para el desarrollo general del país, de acuerdo con la política nacional de hidrocarburos formulada por la Función Ejecutiva.

La empresa petrolera estatal se estructuró unas semanas antes de que se inicie la explotación del crudo de la Amazonía.

La Empresa Estatal puede constituir compañías de economía mixta con empresas nacionales o extranjeras.

Petroecuador es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en exploración y explotación como es Petroproducción; industrialización como Petroindustrial; comercialización y transporte de hidrocarburos como Petrocomercial.

Petroecuador tiene tres órganos principales para sus decisiones ejecutivas, además de las dependencias técnicas y administrativas necesarias para la gestión.

EL Directorio, conformado por el Ministro de Energía y Minas quien lo preside; un representante personal del Presidente de la República, que tiene la función de Presidente Alternativo; el Ministro de Finanzas y Crédito Público; el Ministro de Comercio Exterior, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; el Secretario General de Planificación del CONADE; un representante de los Trabajadores y el Presidente Ejecutivo de Petroecuador.

EL Directorio, dispone de una secretaria como mecanismo del apoyo operativo y la Unidad de Auditoría Interna, encargada del control administrativo, operacional y financiero.

EL Consejo de Administración es un órgano de decisión y está conformado por el Presidente Ejecutivo de la Empresa que lo preside y cuatro miembros designados por el Directorio.

El responsable legal y ejecutivo de la empresa es su PRESIDENTE quien es designado por el Directorio. Tiene bajo su responsabilidad directa, la gestión técnica, financiera y administrativa del sistema.

A la matriz le pertenecen las áreas de las Gerencias de Comercio Internacional, Oleoducto, Administración, Economía y Finanzas, y de Medio Ambiente; a su vez también las Unidades Coordinadoras de las Rondas de Licitación Petrolera y la Unidad de Administración de Contratos.

La principal función de Petroecuador es planificar sus actividades en cumplimiento de la política determinada por el Presidente de la República y ejecutada por el Ministro de Energía y Minas, que se basa en:

Optimizar el aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, conservar y ampliar las reservas, elaborar bases de contratación, comercialización Internacional de hidrocarburos, inversión de utilidades de los contratistas, régimen Monetario relacionado a los hidrocarburos, coordinar y supervisar las actividades de las filiales, celebrar los contratos de exploración y explotación petrolera con empresas nacionales e internacionales, ejecutar la consolidación presupuestaria del Sistema, ejecutar auditorías internas, capacitar a su

personal y desarrollar investigación tecnológica, emitir y controlar normas para preservar el equilibrio ecológico.

Es por esto que la misión de Petroecuador es ser 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.

La visión es, ser Empresa Petrolera Estatal, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; que opera con estándares de eficiencia internacional; líder en el mercado nacional; creando valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana. Complementa su actividad con alianzas operativas y estratégicas con otras empresas.

Los objetivos de Petroecuador son:

- Ofrecer una nueva propuesta para la Empresa Petrolera Estatal, con nueva estructura y autonomía de gestión, que involucre al personal en la toma de decisiones, a fin alcanzar compromisos que maximicen el aporte individual, la eficiencia, la calidad total y el combate contra las diferentes formas de corrupción interna y externa.
- Contar con valores certificados de reservas que permitan, proyectar el horizonte de producción de las mismas.
- Mantener la relación reservas/producción de hidrocarburos, con una visión de largo plazo, no menor a 20 años.
- Mantener la producción estatal sobre los 260 mil BBL/D y propender a que la producción de la empresa privada se mantenga sobre los 250mil BBL/D, con las siguientes acciones: a) Conversión de los campos maduros de Petroproducción, en campos inteligentes, b) Incorporación de los campos no desarrollados, con tecnologías limpias y, c) Con los potenciales descubrimientos en los Bloques a licitarse.

- Sustituir la condición del País importador de derivados, por la de exportador de derivados.
- Exportar crudo y derivados a consumidores finales.
- Contar con una política de Estado para la Región Amazónica, que permita armonizar la exploración y explotación petrolera, con el desarrollo sustentable y sostenible de la región, a fin de reducir la conflictividad social.

Una de las filiales de Petroecuador es Petrocomercial, esta es una Estación de Servicio 100% nacional con más de 11 años de experiencia dedicada principalmente a la venta de combustibles.

La Estación de Servicios Petrocomercial inicia su actividad el 26 de septiembre de 1989 como La Empresa Nacional de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador más importante de nuestro país, aceptando la responsabilidad de transportar, almacenar y comercializar los derivados de petróleo dentro del territorio nacional. Por consiguiente es importante mencionar que la misma necesita tener y mantener una imagen positiva con los públicos internos ya que le permitirá responder a las exigencias del medio como ya lo ha venido haciendo en el transcurso de estos años.

“Los ingresos que genera la Estación por la venta de combustible son destinados a financiar el programa de reactivación económica del Ecuador.

Su filosofía de servicio los ha llevado a estar siempre en un continuo desarrollo en lo que a atención al cliente se refiere, por lo que han desarrollado una gama de servicios, que satisface la demanda de control y suministro de combustible.”¹⁸⁹

“La Estación Petrocomercial ha hecho de ella una organización sólida y altamente competitiva en el mercado, regida por políticas como son : la atención y servicio al cliente , la implantación de sistemas operativos altamente

¹⁸⁹ Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR

eficientes acorde a las exigencias actuales de seguridad, ecología, imagen, y servicio, lo cual hace una estación altamente productiva, con un fuerte posicionamiento a nivel nacional.”¹⁹⁰

“La Comercializadora Petrocomercial ha llegado a ser la pionera a Nivel Nacional, con un 25% en la comercialización de los productos: aéreo combustibles, pesqueros navieros, productos limpios, solventes y spray oil, para satisfacer la demanda de los sectores: automotriz, aéreo, industrial, agroindustrial, artesanal, sector publico, defensa nacional entre otros.”¹⁹¹

La misión de Petrocomercial se basa en contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad promoviendo el progreso en los sectores productivos del Ecuador a través de la calidad de sus productos y servicios.

Su visión consiste en, liderar en la comercialización de los productos derivados del petróleo, basados en estándares de calidad total en cuanto al desempeño de personal capacitado, tecnología de punta, que garantice el continuo crecimiento de la empresa petrolera estatal, sustentada en principios de ética y profesionalismo que se reflejan en la satisfacción de nuestros clientes.

Y sus objetivos consecuentemente son:

- Abastecer a nuestros clientes los 365 días del año de manera continua, expendiendo productos de calidad y cantidad exacta a un precio justo.
- Manejar una tecnología moderna y de punta que ayude a solucionar problemas de nuestros clientes y de la red de distribución de una manera rápida y eficaz.
- Ser una de las primeras comercializadoras que cuenta con una red de distribución automotriz y artesanal más grande del país, partiendo de la eficiencia y rentabilidad generadas con

¹⁹⁰ Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR

¹⁹¹ IBID

nuestro trabajo honesto, para ganarse el prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional.

- Incrementar nuestra participación en el mercado nacional en todos los productos ofertados.¹⁹²

Los productos para el mercado interno se clasifican en derivados básicos o de consumo masivo: Gasolina, diesel, gas licuado de petróleo y residuo; y, derivados especiales o de consumo dirigido: combustibles de aviación, asfaltos, solventes industriales, spray oil y azufre.

Petrocomercial es una empresa Productiva ya que es una Empresa Nacional de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador, es parte de un holding de empresas que llevan adelante la ejecución de políticas de la industria petrolera ecuatoriana.

Finalmente, Petrocomercial también posee una política de seguridad industrial, la misma que consiste en:

Disponer de personal técnico y equipos preparados para actuar en caso de emergencia y / o contingencia en todo el país.

Planes de emergencia y contingencia creados por la Unidad de Seguridad Industrial y Protección Ambiental.¹⁹³

¹⁹² Unidad de Relaciones Institucionales de PETROECUADOR

¹⁹³ Información tomada de la Web de Petrocomercial.

7. BIBLIOGRAFÍA INICIAL

- HEREDERO, CARMEN, Informática Y Comunicaciones En La Empresa, Esic Editorial
- ROJO VILLADA, P. A., Gestión de las Relaciones Públicas: las relaciones con los públicos de la organización desde la estrategia empresarial, Diego Marín Libreros, Murcia, 2001
- MARIN LUCAS, La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones, Edit Bosch, Barcelona, 1997
- SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidos, Buenos Aires, 2000
- ROMAN, ERNAN, Mercadotecnia directa: Técnicas y estrategias para el éxito, Mc.Graw Hill, México1990.
- SCHVARSTEIN LEONARDO, Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes, Paidos, Buenos Aires, 2000
- VAN RIEL CEES B.M., Comunicación Corporativa, Edit Closas Orcoyen Prentice May, Barcelon España, 1997
- SANZ DE LA TAJADA, LUÍS, Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC editorial, España., 1990.
- GUIASOLA, MARISA, De la imagen a la experiencia, una construcción comunicativa
- GREGORY R, JAMES; WIECHMANN G, JACK, Levering the Corporate Brand, Lincolnwood, ILL.
- BARTOLI, ANNIE. Comunicación y organización. Ed. Paidós. Barcelona 1992.
- SEITEL , F.P, Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas, Madrid, Pearson 2002
- COSTA JOAN, Imagen corporativa en el siglo XXI, La Crujía ediciones, Buenos Aires, 2001
- www.petrocomercial.com

- Wikipedia, HUERTA ALANIS ANTONIO, "EI ABCD de la planificación prospectiva".
- T. MIKLOS ; E. TELLO, "Escenarios futuros" publicado el Lun, 17 Septiembre 2007 a las 15:29 y Clasificada en la categoria http://64.233.167.104/search?q=cache:33v0m_fX4kkJ:www.codigo geek.com/2007/09/17/escenariosfuturos/+plantear+escenarios&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ec Licenciado en Administración UNMSM. Egresado de la Maestría en Gestión Empresarial de la UNMSM. Estudios de Especialización en ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. Docente Auxiliar de la E. A. P. de Administración de Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.
- DEL POZO LITE MARISA, Cultura empresarial y Comunicación interna y su influencia en la gestión estratégica, p. 117, 122, Fragua Editorial, Madrid, 1997.
- BYHAM, W.C. ZAPP, Cómo mejorar la productividad, la calidad y satisfacción de los empleados, México, Diana, 1992.
- Copias, Clase Comunicación Corporativa y públicos internos, Profesor Fabián Rubio.
- R. BALZA ALEJANDRO ; APHAL KARINA, Desarrollos en la Comunicación Interna , comunicologos.com
- ROSS STEPHEN A. ; WEST ERFIELD RANDOLPH W. ; JORDAN BRADFORD D., Fundamentos de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, España, 1997.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ante proyecto	■			
Investigación Bibliográfica	■			
Marco Teórico		■		
Determinación de la Muestra y Trabajo de Campo		■	■	
Análisis de Datos/ Conclusión			■	
Recomendación y Propuesta			■	
Elaboración del Documento				■
Defensa del Proyecto				■

Firma Alumno 1
Sofía Egas

Firma Alumno 2
Ana María Falconí

Firma Alumno 3
Alegría Gaibor

Firma Profesor Guía
Miguel Vásquez

Anexo 2

Formato de Encuestas

Petroecuador

2. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

MUY BUENA BUENA MALA MUY MALA

3. ¿Cómo es la relación con su jefe directo?

MUY BUENA BUENA MALA MUY MALA

4. ¿Siente que está bien informado de todo lo que ocurre en la empresa?

SI NO

5. ¿Cree que existe comentarios informales (Chismes) dentro de la empresa?

SI NO

6. Señale las razones por las que usted no asiste a la empresa:

A.- enfermedad

C.- trámites personales

B.- calamidad doméstica

D.- otros(cuales)_____

6. Enumere los objetivos principales de la empresa

7. ¿Cree que las funciones que usted realiza son indispensables para la empresa?

SI NO

8. ¿Piensa que la empresa le brinda una estabilidad laboral?

SI NO

9. ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

SI NO

10. ¿La empresa le brinda capacitaciones?

A) Siempre B) Casi siempre D) nunca E) Casi nunca

11. ¿Se realizan actividades extracurriculares para interactuar entre los empleados?

SI NO ¿CUÁLES?_____

12. Señale con un círculo cuál es la misión correcta de la empresa

1. 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.

2. Empresa Estatal integrada, que generar recursos mediante la explotación de los hidrocarburos.

3. Satisfacer las necesidades energéticas del mercado nacional con productos y precios competitivos, generando y propiciando la competencia en el mercado.

13. Señale con un círculo cuál es la visión correcta de la empresa

1. Empresa Petrolera Estatal, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; que opera con estándares de eficiencia internacional; líder en el mercado nacional.

2. Ser una de las cinco mejores empresas integradas de petróleo del mundo y ser la preferida de nuestros públicos de interés.

3. Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor.

Petrocomercial

1. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

MUY BUENA BUENA MALA MUY MALA

2. ¿Cómo es la relación con su jefe directo?

MUY BUENA BUENA MALA MUY MALA

3. ¿Siente que está bien informado de todo lo que ocurre en la empresa?

SI NO

4. ¿Cree que existe comentarios informales (Chismes) dentro de la empresa?

SI NO

5. Señale las razones por las que usted no asiste a la empresa:

- A.- enfermedad C.- trámites personales
B.- calamidad doméstica D.- Otros(cuales)_____

6. Enumere los objetivos principales de la empresa

7. ¿Cree que las funciones que usted realiza son indispensables para la empresa?

SI NO

8. ¿Piensa que la empresa le brinda una estabilidad laboral?

SI NO

9. ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

SI NO

10. ¿La empresa le brinda capacitaciones?

- A) Siempre B) Casi siempre D) nunca E) Casi nunca

11. ¿Se realizan actividades extracurriculares para interactuar entre los integrantes de la empresa?

SI NO ¿CUÁLES? _____

12. Señale con un círculo cuál es la misión correcta de la empresa

1. Contribuir al desarrollo nacional y al bienestar de la sociedad ecuatoriana mediante el abastecimiento eficiente y oportuno de los derivados del petróleo; y regular el mercado a través de la calidad y el servicio, procurando una mayor distribución de los beneficios de la industria petrolera.

2. Contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad promoviendo el progreso en los sectores productivos del Ecuador a través de la CALIDAD de sus productos y servicios.

3. Actuar de forma segura y rentable, con responsabilidad social y ambiental hacia mercados nacionales e internacionales, produciendo productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes y contribuyendo para el desenvolvimiento del país.

13. Señale con un círculo cuál es la visión correcta de la empresa

1. Una empresa líder, gerenciada de acuerdo a valores éticos de honestidad, transparencia y profesionalismo; exitosa en el mercado globalizado, con un personal altamente calificado y comprometido con la Institución.

2. Liderar en la comercialización de los productos derivados del petróleo, basados en estándares de calidad, que garantice el continuo crecimiento de la empresa petrolera estatal.

3. Ser la empresa de energía, integrada y competitiva, líder en el mercado nacional.

Anexo 3

5.6.2. Tabulación y Análisis de las Encuesta

5.6.2.1. Tabulación y Análisis de las Encuestas Petroecuador

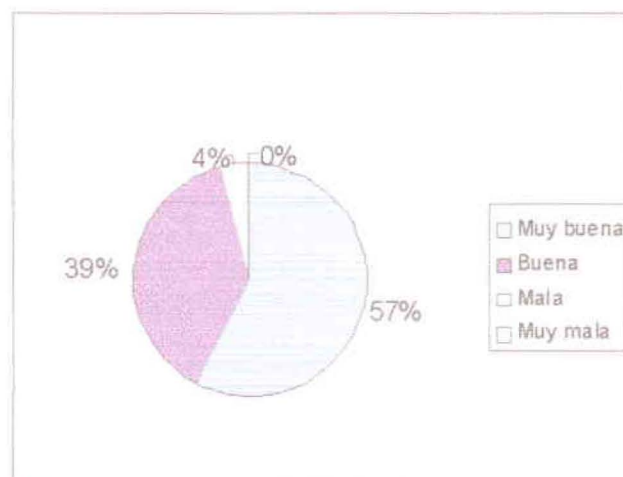
Factor: Ambiente Laboral

1.- ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

TABLA 5.1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	32	57,14
BUENA	22	39,28
MALA	2	3,57
MUY MALA	0	0
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.1



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas al Público Interno de la empresa, podemos darnos cuenta que 32 personas que son más de la mitad de los encuestados, equivalente al 57%, tienen una muy buena relación con sus compañeros de trabajo; un 39%, que son 22 encuestados, simplemente mantienen una buena relación; sin embargo, 2 personas, que equivale a un 4%, tienen una relación mala con compañeros de trabajo, lo cual nos da a conocer que no todo el Ambiente Laboral de Petroecuador es agradable.

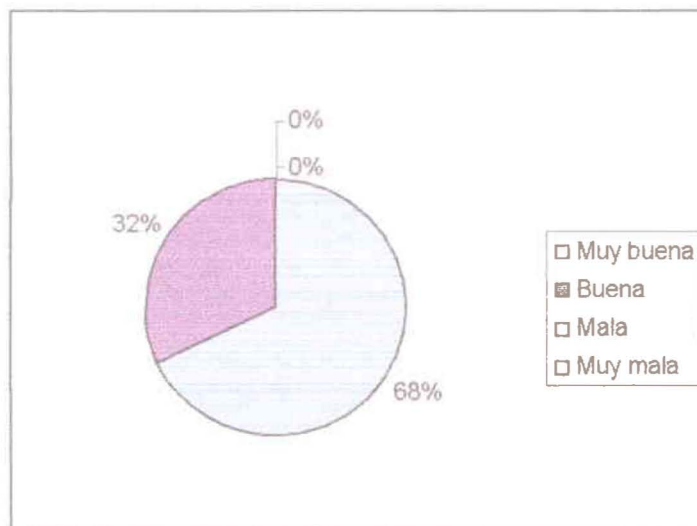
Factor: Relaciones Interpersonales

2.- ¿Cómo es la relación con su jefe directo?

TABLA 5.2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	38	67,85
BUENA	18	32,14
MALA	0	0
MUY MALA	0	0
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.2



Interpretación:

De acuerdo a las encuestas realizadas, podemos observar que 38 personas, equivalente al 68% de los encuestados, consideran importante tener y mantener una muy buena relación con su jefe directo; y un 32% de los encuestados, que corresponde a 18 personas, simplemente mantienen una relación buena; considerando que ningún encuestado tiene una relación mala ni muy mala con su jefe directo, se sobre entiende que todos mantienen respeto y consideración entre ellos.

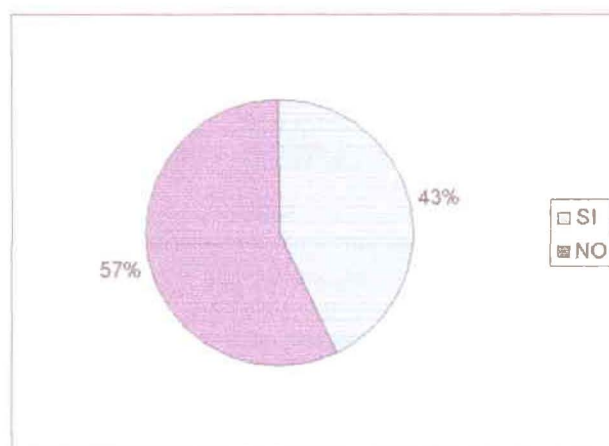
Factor: Comunicación Interna

3.- ¿Siente que está bien informado de todo lo que ocurre dentro de la empresa?

TABLA 5.3

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	42,85
NO	32	57,14
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.3



Interpretación:

Un 57% de los encuestados, lo que equivale a 32 personas, sienten no estar bien informados de todo lo que acontece dentro de la empresa; y solo un 43% que equivale a 24 personas, sienten que están al tanto de todo lo que ocurre en la empresa, lo que refleja falta de comunicación tanto vertical como horizontal.

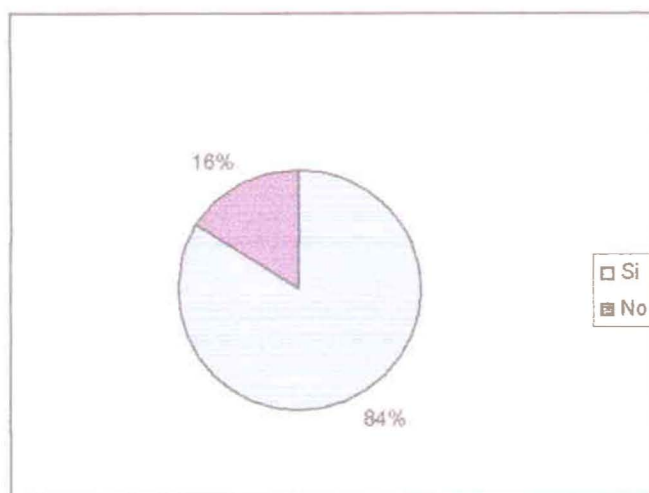
Factor: Rumores

4.- ¿Cree que existen comentarios informales (Chismes) dentro de la empresa?

TABLA 5.4

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	83,92
NO	9	16,07
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.4



Interpretación:

En esta pregunta 47 personas, que corresponden a un 84% de los encuestados, creen que si existen comentarios informales en Petroecuador; y apenas 9 personas, que corresponden a un 16%, considera que no existe Comunicación Informal; por lo que se puede observar que el Público Interno se sienten en un ambiente rodeado de comentarios y rumores que en la mayoría de los casos se encuentran fuera de la verdad.

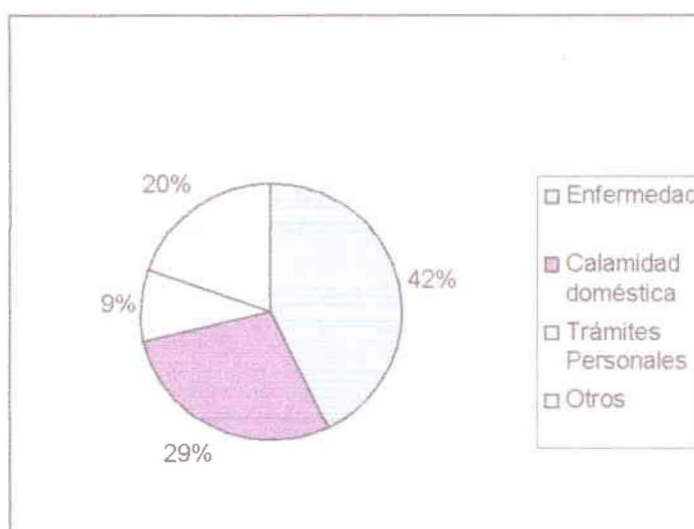
Factor: Sentido de Pertenencia

5.- Señale las razones por las que usted no asiste a la empresa.

TABLA 5.5

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENFERMEDAD	24	42,85
CALAMIDAD DOMÉSTICA	16	28,57
TRÁMITES PERSONALES	5	8,92
OTROS	11	19,64
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.5



Interpretación:

En las encuestas realizadas al Público Interno de Petroecuador se concluyó que 24 encuestados, que representa el 42% del personal, no asiste a la empresa por enfermedad; mientras que 16 encuestados, que representan el 29%, no asisten cuando acontece alguna calamidad doméstica; 11 personas que equivalen a un 20% del personal, no asisten por otras razones tales como: paros, cierres de vías, reuniones en colegios de los hijos o simplemente nunca faltan; y por último un 9% que representa 11 personas falta por la realización de trámites personales.

Estos resultados reflejan que existe un gran nivel de ausentismo, ya que ninguno de los factores pueden ser comprobados verazmente.

Factor: Identidad Corporativa

6.- Enumere los objetivos principales de la empresa

Opción 1: Extraer, producir, transportar y comercializar petróleo y derivados.

Opción 2: Aumento de la producción de petróleo.

Opción 3: Ser una empresa eficiente y crear desarrollo para el país, ir a la par con la tecnología de punta para estar en competencia con las empresas privadas.

Opción 4: Administrar con eficiencia y transparencia los recursos petroleros.

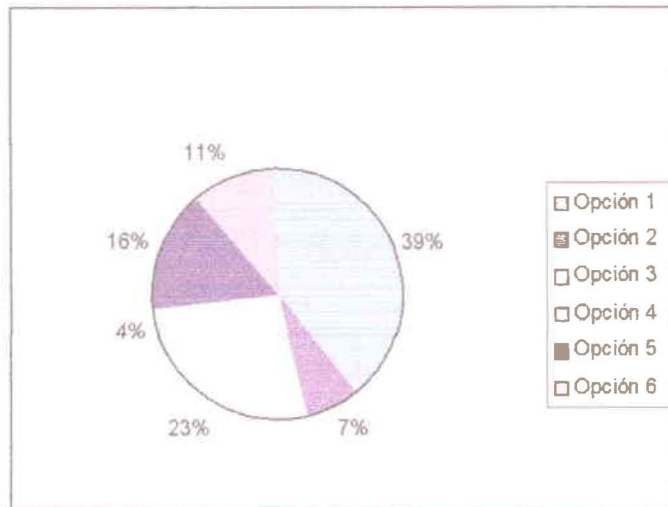
Opción 5: Explotación de los recursos del país para el desarrollo del país.

Opción 6: Dar trabajo a varios funcionarios, ayudar en la economía del país.

TABLA 5.6

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPCIÓN 1	22	39
OPCIÓN 2	4	7
OPCIÓN 3	13	23
OPCIÓN 4	2	4
OPCIÓN 5	9	16
OPCIÓN 6	6	11
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.6



Interpretación:

El 16% de los encuestados, que equivale a 9 personas, conocen los objetivos de la empresa parcialmente, ya que ellos opinan que la explotación de los recursos del país para el desarrollo de éste es uno de los objetivos, pero el resto de los encuestados no está al tanto de cuales son los objetivos de la empresa. Lo cual refleja que no tienen Sentido de Pertenencia ya que, no conocen los elementos de su Identidad Corporativa.

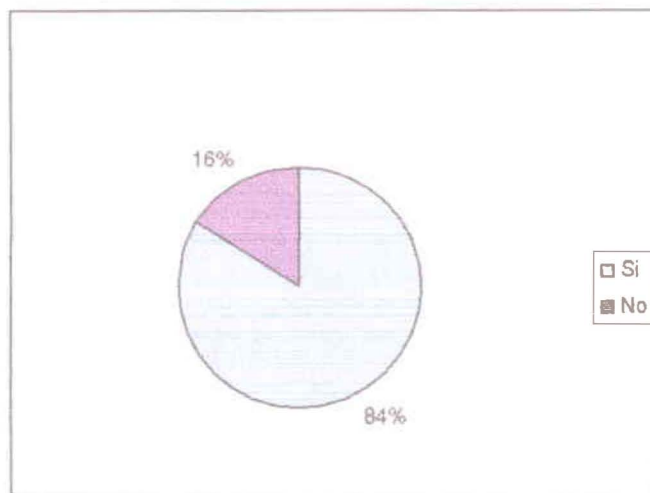
Factor: Identidad Corporativa

7.- ¿Cree que las funciones que usted realiza son indispensables para la empresa?

TABLA 5.7

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	83,92
NO	9	16,07
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.7



Interpretación:

Se puede observar que existe un grupo minoritario de encuestados en Petroecuador que es de 9 personas, que equivalen al 16% de los encuestados, que no sienten que las funciones que realizan son indispensables dentro de la empresa, y en su mayoría, 47 personas que equivalen a un 84% de los encuestados, sienten que si lo son. Lo que refleja que los empleados se sientan importantes para la empresa.

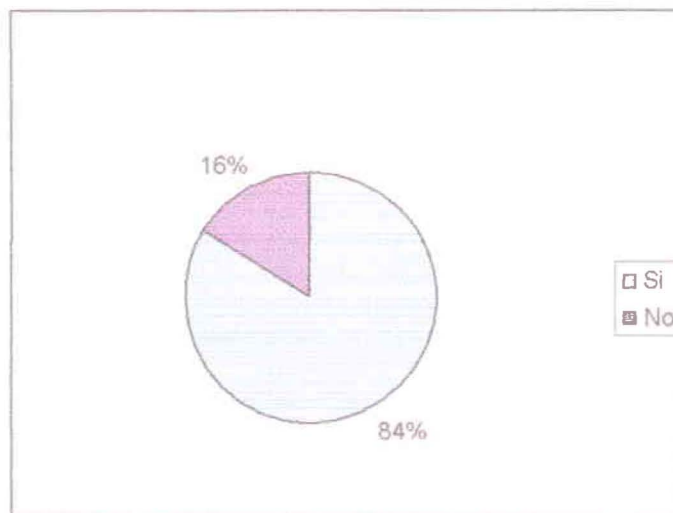
Factor: Responsabilidad Social Empresarial

8.- ¿Piensa que la empresa le brinda una estabilidad laboral?

TABLA 5.8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	83,92
NO	9	16,07
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.8



Interpretación:

En esta pregunta 47 personas encuestadas, aseguran tener estabilidad laboral en la empresa, esto equivale a un 84%; mientras que un 16%, lo que vendría a ser 9 personas encuestadas, sienten no contar con esta estabilidad laboral, por lo que ellos pensarían que en cualquier momento podrían perder sus puestos de trabajo.

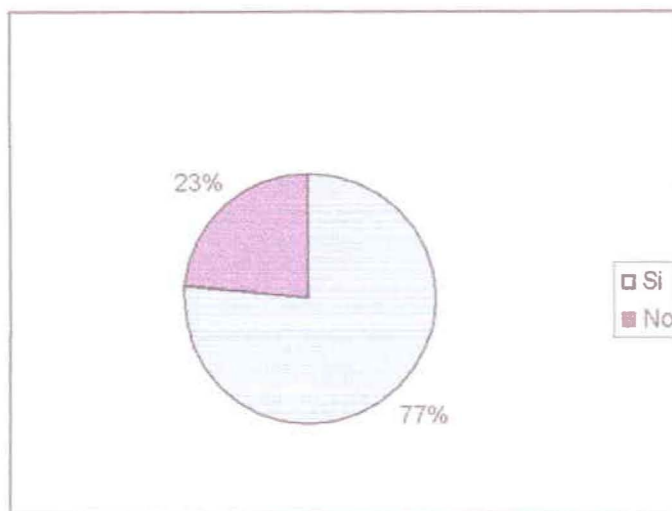
Factor: Recursos Empresariales

9.- ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

TABLA 5.9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	43	76,78
NO	13	23,21
TOTAL	56	100

GRÁFICO 5.9



Interpretación:

En esta pregunta 43 personas, lo que equivale al 77% del personal encuestado en Petroecuador, afirman contar con el material necesario para realizar su trabajo de la forma más eficiente y eficaz, aunque el 23%, lo que vendría a ser 13 personas encuestadas, aseguran no tener los elementos necesarios para la realización de sus tareas, factor que influye en el desempeño de las actividades laborales del Público Interno.

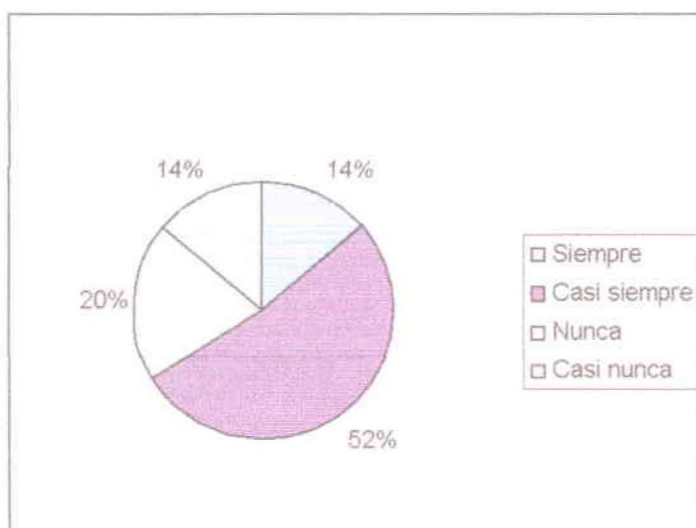
Factor: Responsabilidad Social Empresarial

10. ¿La empresa le brinda capacitaciones?

TABLA 5.10

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	14%
CASI SIEMPRE	29	52%
NUNCA	11	20%
CASI NUNCA	8	14%
TOTAL	56	100%

GRÁFICO 5.10



Interpretación:

El 52% de los empleados de Petroecuador, que representa a 29 personas, aseguró que la empresa casi siempre le brinda capacitaciones; y el 14% que equivale a 8 personas, afirmó que siempre, demostrando que la empresa se preocupa por la constante actualización de sus empleados buscando su crecimiento personal y el progreso de la empresa. Sin embargo, el 34% restante, que equivale a 19 personas, afirmó que casi nunca o nunca reciben capacitaciones de la empresa, por lo que sería conveniente analizar el sistema de capacitaciones para que este sea igualitario.

Factor: Motivación

11. ¿Se realizan actividades extracurriculares para interactuar entre los integrantes de la empresa?

TABLA 5.11.1.

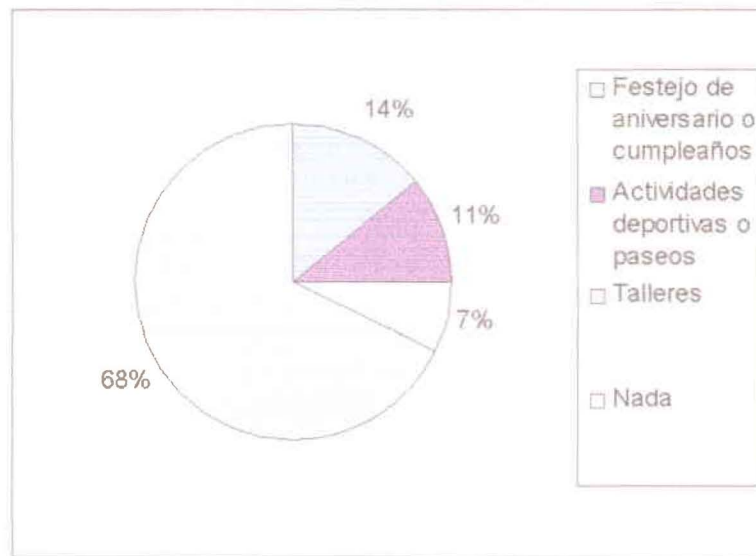
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	32%
NO	38	68%
TOTAL	56	100%

¿Cuáles?

TABLA 5.11.2.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) Festejo de aniversario o cumpleaños	8	14%
B) Actividades deportivas o paseos	6	11%
C) Talleres	4	7%
D) Nada	38	68%
TOTAL	56	100%

GRÁFICO 5.11.2



Interpretación:

Los resultados obtenidos en esta pregunta demuestran que Petroecuador no realiza actividades extracurriculares que fomenten la integración de los miembros de la empresa, reflejando que la empresa le da muy poca importancia a la integración de su personal. Ya que el 68% que representa a 38 personas, dijeron que no, mientras que el 32% que equivale a 18 personas, aseguró que si tienen actividades recreativas.

Factor: Identidad Corporativa

12. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Opción 1: 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.

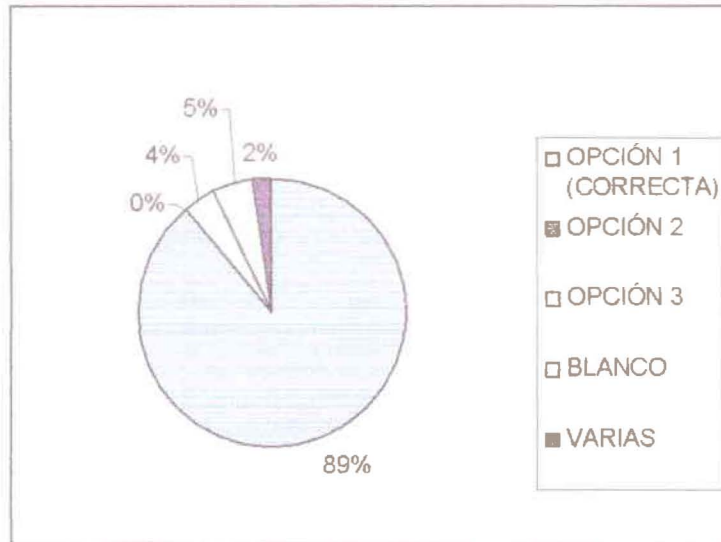
Opción 2: Empresa Estatal integrada, que generar recursos mediante la explotación de los hidrocarburos.

Opción 3: Satisfacer las necesidades energéticas del mercado nacional con productos y precios competitivos, generando y propiciando la competencia en el mercado.

TABLA 5.12

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPCIÓN 1 (CORRECTA)	50	89%
OPCIÓN 2	0	0%
OPCIÓN 3	2	4%
BLANCO	3	5%
VARIAS	1	2%
TOTAL	56	100%

GRÁFICO 5.12



Interpretación:

El 89% de los empleados que equivale a 50 encuestados, reconocen cual es la misión de la empresa, lo que simboliza que la mayoría del personal de Petroecuador si conocen lo que es su empresa, a que se dedica y la naturaleza del negocio, factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y para su eficiente desarrollo. Pero, hay que tomar en cuenta que el 11% restante, 6 personas, tiene una confusión de la misión de Petroecuador, ya que además de no conocer el fin de la empresa donde laboran, algunos creen la empresa tiene más de una misión, demostrando que no conocen el significado e importancia de una misión y que trabajan sin perseguir los objetivos de la misma, siendo un elemento que puede perjudicar en gran medida al desarrollo de la empresa.

Factor: Identidad Corporativa

13. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Opción 1: Empresa Petrolera Estatal, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; que opera con estándares de eficiencia internacional; líder en el mercado nacional.

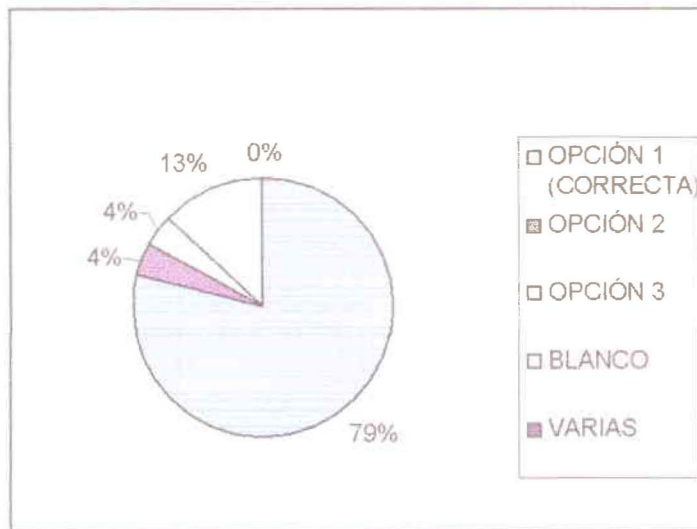
Opción 2: Ser una de las cinco mejores empresas integradas de petróleo del mundo y ser la preferida de nuestros públicos de interés.

Opción 3: Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor.

TABLA 5.13

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPCIÓN 1 (CORRECTA)	45	79%
OPCIÓN 2	2	4%
OPCIÓN 3	2	4%
BLANCO	7	13%
VARIAS	0	0%
TOTAL	56	100%

GRÁFICO 5.13



Interpretación:

El 79% de los empleados, que representa 45 personas, conocen la visión de la empresa demostrando que la mayoría del Público Interno de Petroecuador si conocen lo que lo quiere llegar a ser su empresa. Pero, el 21% restante, que equivale a 11 personas, no sabe cual es la visión de la misma, exponiendo que un porcentaje considerable de empleados no conocen lo que está buscando ser Petroecuador como empresa, es decir trabajan sin perseguir el éxito de la empresa e inclusive puede ser un factor que expone el mal planteamiento de la visión y su mala comunicación a nivel interno.

5.6.2.2. Tabulación y Análisis de las Encuestas Petrocomercial

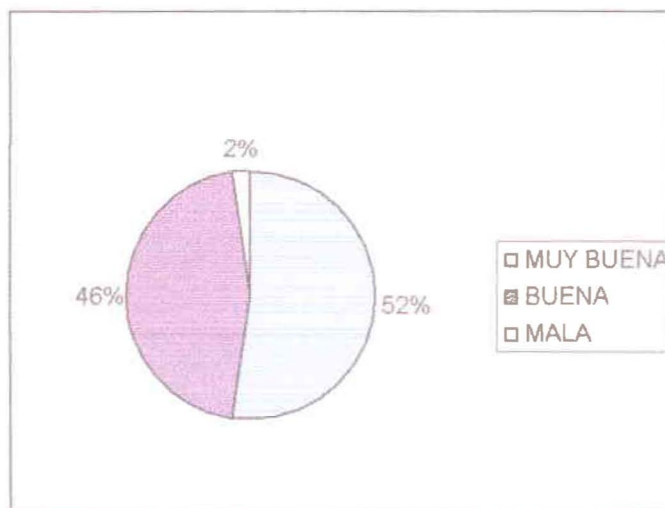
Factor: Ambiente Laboral

14. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

TABLA 5.14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	68	52%
BUENA	61	46%
MALA	3	2%
MUY MALA	0	0%
TOTAL	132	100%

GRÁFICO 5.14



Interpretación:

El 52% de los encuestados, que equivale a 68 personas, aseguró mantener una relación muy buena con sus compañeros de trabajo, mientras que el 46%, que equivale a los 61 personas, afirmó que su relación con sus compañeros de trabajo era buena, lo que representa que casi la totalidad de los empleados de Petrocomercial labora en un ambiente agradable de compañerismo, lo que es una ventaja competitiva para la empresa. Hay que tomar en cuenta que un 2 % de los empleados, que equivale a 3 personas, aseguró mantener una relación mala con sus compañeros de trabajo.

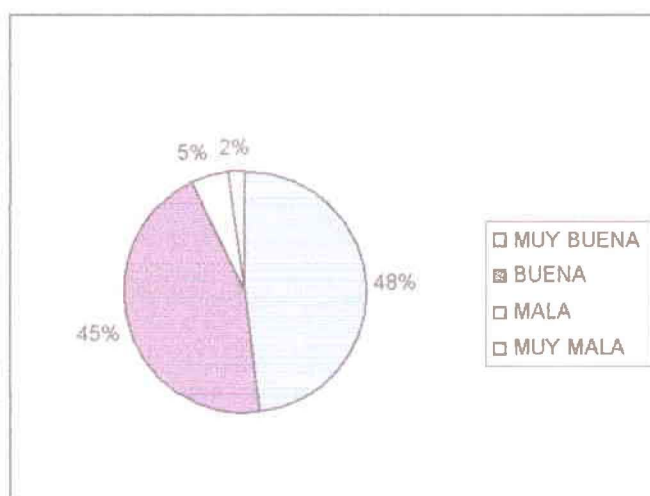
Factor: Relaciones Interpersonales

15. ¿Cómo es la relación con su jefe directo?

TABLA 5.15

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	63	48%
BUENA	59	45%
MALA	7	5%
MUY MALA	2	2%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.15



Interpretación:

El 93% de los encuestados, que representa a 122 personas, dijo mantener una relación muy buena o buena con su jefe directo lo que refleja la existencia de una relación óptima entre distintos niveles jerárquicos. Pero, hay que tomar en cuenta al 7% restante, que equivale a 9 personas, el cual no mantiene una relación conveniente con sus superiores, lo que podría ocasionar fricción en las relaciones interpersonales, sobre todo si no existe relaciones cordiales entre ellos.

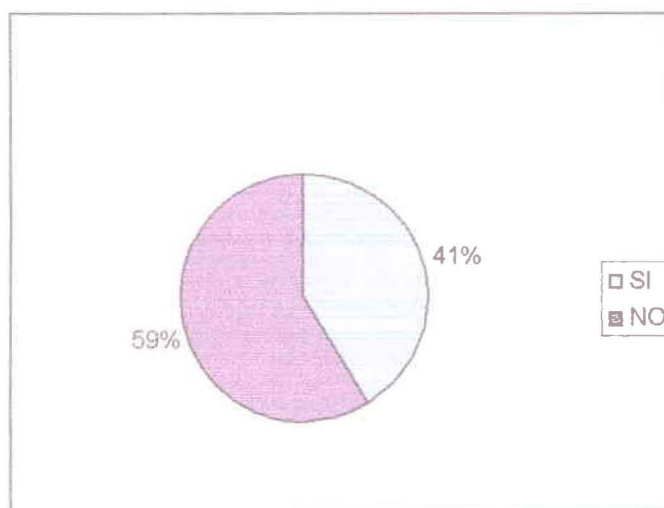
Factor: Nivel de Comunicación Interna

16. ¿Siente que está bien informado de todo lo que ocurre dentro de la empresa?

TABLA 5.16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	54	41%
NO	77	59%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.16



Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría del personal no es comunicado constantemente de los acontecimientos de la empresa, ya que el 59% de los encuestados, que equivale 77 personas, aseguró que no se siente bien informado, mientras que el 41% de los encuestados, que representa a 54 personas, afirmó que si se siente informado, lo que releja que a un alto porcentaje del Público Interno no le llega las comunicaciones, por lo que se debería analizar los medios y canales utilizados para la Comunicación Interna.

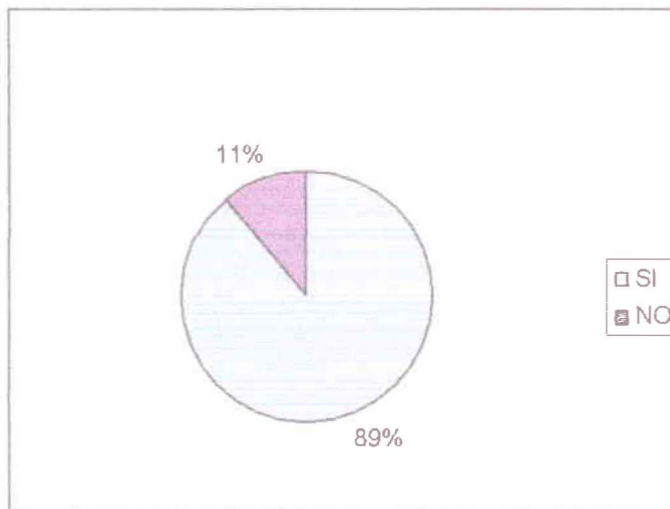
Factor: Rumores

17. ¿Cree que existe comentarios informales (Chismes) dentro de la organización?

TABLA 5.17

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	117	89%
NO	14	11%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.17



Interpretación:

Los resultados demuestran que en Petrocomercial existe un alto nivel de comentarios informales, hecho que puede ser muy perjudicial para la empresa si no es controlado sutil y oportunamente para convertirlo en un medio eficaz de comunicación. Si con 117 personas que equivalen a 89% de los encuestados, mientras que, 14 personas, que equivalen a 11% de los encuestados dicen que no.

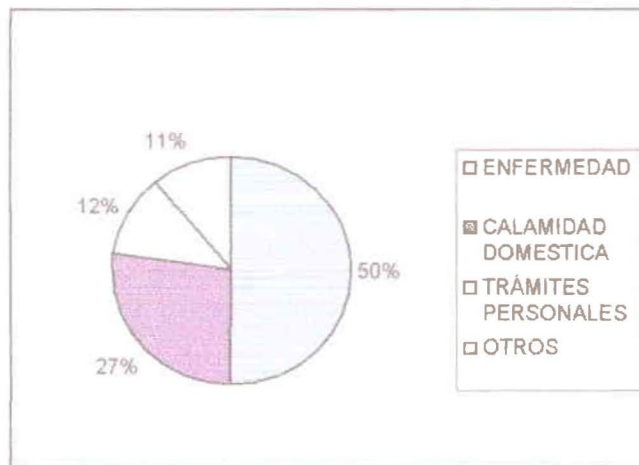
Factor: Sentido de Pertenencia

18. Señale las razones por las que usted no asiste a la empresa:

TABLA 5.18

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENFERMEDAD	85	50%
CALAMIDAD DOMESTICA	47	27%
TRÁMITES PERSONALES	21	12%
OTROS	18	11%
TOTAL	171	100%

GRÁFICO 5.18



Interpretación:

El 50% de los encuestados, que representa a 85 personas, afirmó que sus inasistencias a la empresa se deben a enfermedades, mientras que el 27%, 47 personas, aseguró que lo hace por razones de calamidad doméstica. El 12%, 21 personas, dijo que se ausentaba por trámites personales; y el 11%, 18 personas restante, no asiste por otros motivos. Esto manifiesta que el personal no busca excusas para faltar al trabajo si no es necesario, sin embargo no hay que olvidar al 11% que puede ausentarse por falta de motivación por parte de la empresa.

Factor: Identidad Corporativa

19. Enumere los objetivos de la empresa

Opción 1: Comercialización, almacenamiento y transporte de petróleo en el territorio nacional.

Opción 2: Regular los precios del petróleo.

Opción 3: Brindar atención esmerada a su clientela.

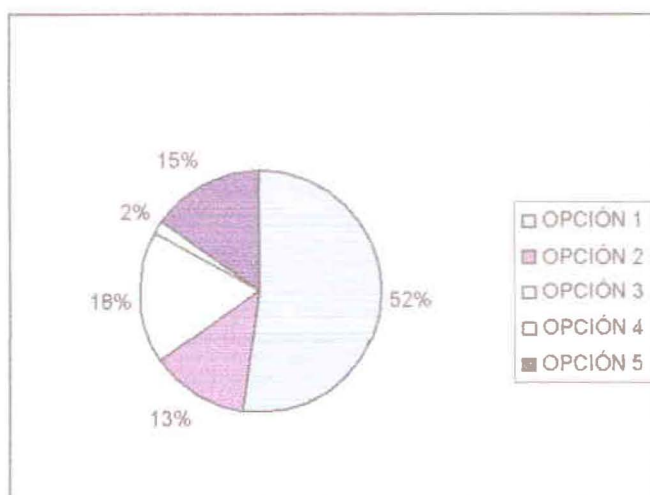
Opción 4: Pagar las jubilaciones.

Opción 5: Voto blanco.

TABLA 5.19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPCIÓN 1	69	52%
OPCIÓN 2	17	13%
OPCIÓN 3	23	18%
OPCIÓN 4	3	2%
OPCIÓN 5	19	15%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.19



Interpretación:

Con esta pregunta se averiguo si los funcionarios de Petrocomercial conocían los objetivos de la filial, los cuales son: Incrementar la eficiencia presupuestaria en proyectos de inversión, incrementar la participación como reguladora en el mercado nacional de hidrocarburos, incrementar la comercialización de productos nuevos, incremento de imagen corporativa de Petrocomercial, incrementar la participación en el mercado regional. La mayoría de los funcionarios respondió con un 52%, 69 personas, a que el objetivo de la empresa es la comercialización, el almacenamiento y transporte de petróleo en el territorio nacional; el 13%, 17 personas, contestó que el objetivo es regular los precios del petróleo; un 18%, 23 personas, confirmó que el objetivo es brindar atención esmerada a su clientela, mientras que un 2%, 3 personas, piensa que el objetivo de Petrocomercial es pagar las jubilaciones; y un 15%, 19 personas, dejó en blanco. Lo que nos da a conocer que los funcionarios no conocen a ciencia cierta los objetivos de la empresa.

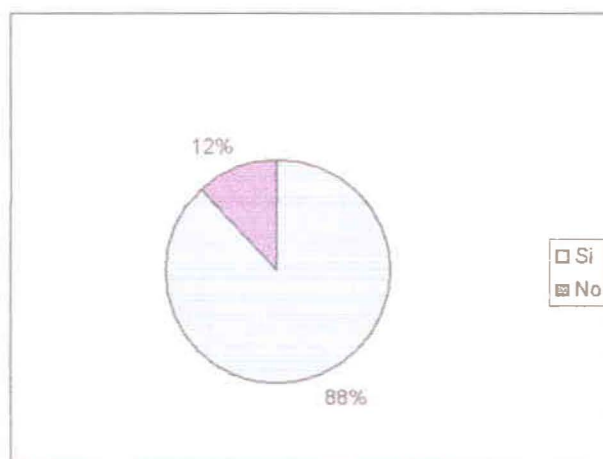
Factor: Identidad Corporativa

20. ¿Cree que las funciones que usted realiza son indispensables para la empresa?

TABLA 5.20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	115	88%
No	16	12%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.20



INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta se pudo conocer que el 88% de los funcionarios, 115 personas, que trabajan en Petrocomercial creen que el trabajo que desempeñan en la empresa es indispensable para la misma, mientras que el 12%, 16 personas, dijeron no ser indispensables en las labores que realiza dentro de la empresa, por lo que se puede interpretar que los funcionarios creen ser indispensables para la empresa.

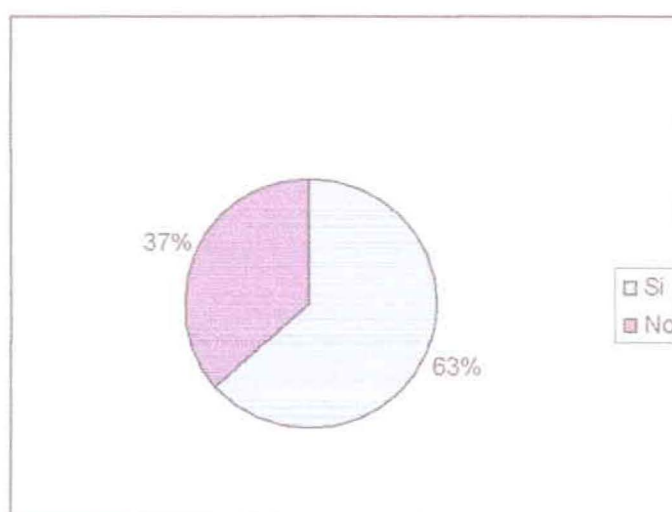
Factor: Responsabilidad Social Empresarial

21. ¿Piensa que la empresa le brinda una estabilidad laboral?

TABLA 5.21

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	83	63.4%
No	48	36.6%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.21



INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta se quería investigar cuanta seguridad y Estabilidad Laboral brinda la filial Petrocomercial a sus funcionarios, por lo que se pudo constatar que el 63%, 83 funcionarios, consideran que la empresa les brinda una estabilidad laboral, no obstante el 37%, 48 personas creen que no lo es.

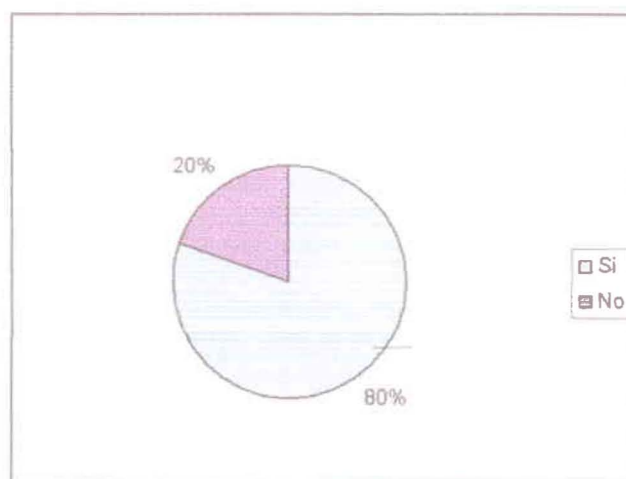
Factor: Recursos Empresariales

22. ¿Cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo?

TABLA 5.22

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	105	80.2%
No	26	19.8%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.22



INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados 105 personas, el 80%, creen que si se cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo, mientras que 26 personas, el 20%, opinan que no cuentan con los elementos necesarios para realizar sus funciones correctamente, lo que implica que interrumpen las actividades de los compañeros por adquirir los elementos necesarios.

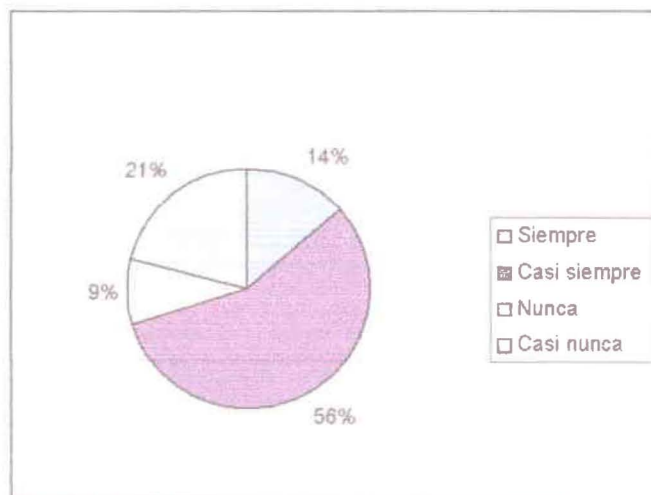
Factor: Responsabilidad Social Empresarial

23. ¿La empresa le brinda capacitaciones?

TABLA 5.23

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	18	14%
Casi siempre	73	56%
Nunca	12	9%
Casi nunca	28	21.%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.23



INTERPRETACIÓN:

El 14% de los encuestados, 18 personas, confirmó que siempre la empresa está pendiente de brindar capacitaciones a los funcionarios; el 56%, 73 funcionarios, indicó que casi siempre se realizan capacitaciones; el 21%, 28 funcionarios dijo que casi nunca; y el 9%, 12 personas, dijo que nunca. Lo que nos da a conocer que la empresa si está pendiente de capacitar a los funcionarios para que de esta manera se sientan motivados y preparados para realizar sus funciones.

Factor: Motivación

24. ¿Se realizan actividades extracurriculares para interactuar entre los integrantes de la empresa?

TABLA 5.24.1.

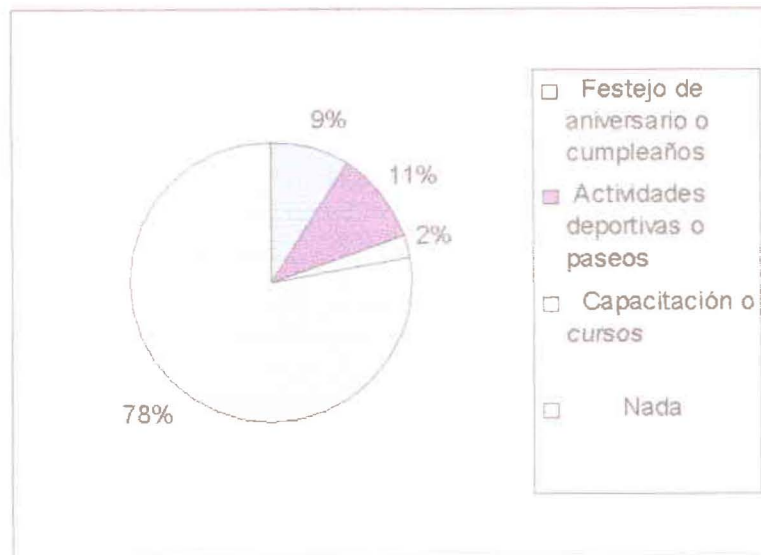
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	50	38%
No	81	62%
TOTAL	131	100%

¿Cuáles?

TABLA 5.24.2.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A) Festejo de aniversario o cumpleaños	12	9.2%
B) Actividades deportivas o paseos	14	10.7%
C) Capacitación o cursos	3	2.3%
D) Nada	102	77.9%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.24.2



INTERPRETACIÓN:

En esta pregunta 50 de los funcionarios, 38%, respondió que si se realizan actividades extracurriculares para interactuar con los integrantes de la empresa; entre las actividades que se realizan están festejo de aniversario o cumpleaños con un 9%, actividades deportivas o paseos con un 11%, capacitaciones o cursos con un 2%; y un 62%, que representa a 81 personas, respondió que no se realiza ninguna actividad. Lo que quiere decir que tal vez no se le comunica a todo el personal las actividades extracurriculares que se realizan dentro de la empresa.

Factor: Identidad Corporativa

25. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Opción 1: Contribuir al desarrollo nacional y al bienestar de la sociedad ecuatoriana mediante el abastecimiento eficiente y oportuno de los derivados del petróleo; y reglar el mercado a través de la calidad y el servicio, procurando una mayor distribución de los beneficios de la industria petrolera.

Opción 2: Contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad promoviendo el progreso en los sectores productivos del Ecuador a través de la CALIDAD de sus productos y servicios.

Opción 3: Actuar en forma segura y rentable, con responsabilidad social y ambiental hacia mercados nacionales e internacionales, produciendo productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes y contribuyendo para el desenvolvimiento del país.

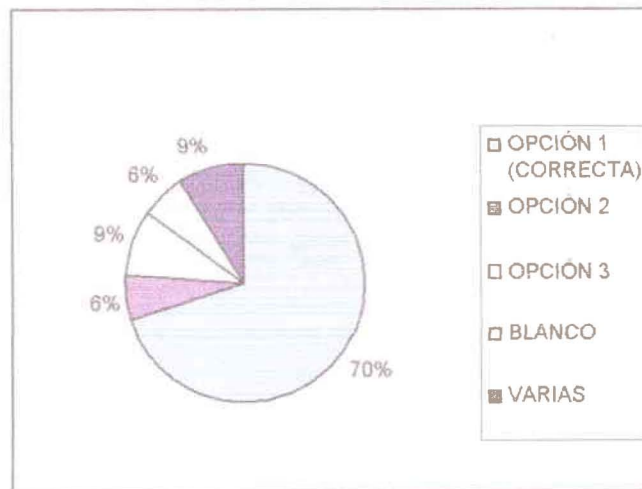
Opción 4: Voto en blanco.

Opción 5: Marcaron más de una misión.

TABLA 5. 25

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPCIÓN 1 (CORRECTA)	91	70%
OPCIÓN 2	8	6%
OPCIÓN 3	12	9%
BLANCO	8	6%
VARIAS	12	9%
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.25



Interpretación:

En esta pregunta la mayoría de funcionarios 91 personas, que representa el 70%, contestó correctamente escogiendo la opción 1, mientras que el 6%, 8 personas, respondió por la 2; el 9%, 12 personas por la opción 3; el 6%, 8 personas dejaron la encuesta en blanco; y el 9%, 12 personas escogió más de una opción. Lo que permite comprender que la mayoría de los funcionarios conocen la misión, mientras que hay un número significativo de funcionarios que no conocen la misión.

Factor: Identidad Corporativa

26. ¿Cuál es visión de la empresa?

Opción 1: Una empresa líder, gerenciala de acuerdo a valores éticos de honestidad, transparencia y profesionalismo; exitosa en el mercado globalizado, con un personal altamente calificado y comprometido con la Institución.

Opción 2: Liderar en la comercialización de los productos derivados del petróleo, basados en estándares de calidad que garantice el continuo crecimiento de la Empresa Petrolera Estatal.

Opción 3: Ser la empresa de energía, integrada y competitiva, líder en el mercado nacional.

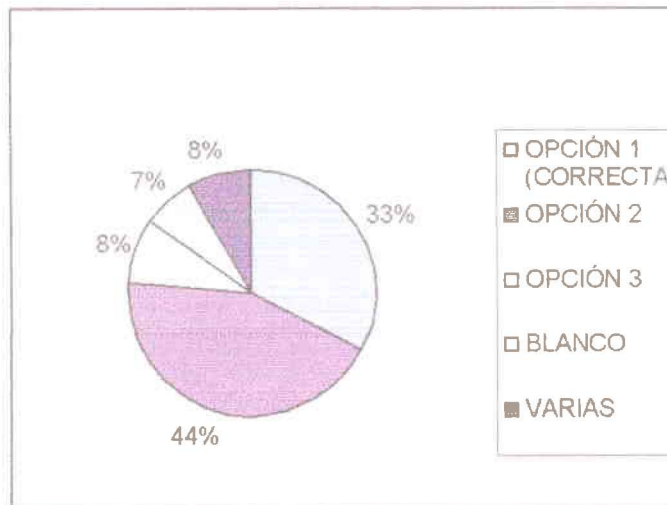
Opción 4: Voto en blanco.

Opción 5: Marcaron más de una misión.

TABLA 5.26

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OPCIÓN 1 (CORRECTA)	43	33
OPCIÓN 2	57	44
OPCIÓN 3	11	8.4
BLANCO	9	7
VARIAS	11	8.4
TOTAL	131	100%

GRÁFICO 5.26



Interpretación:

En esta pregunta la respuesta correcta era la opción 1, a la cual respondieron adecuadamente 43 personas, que equivalen al 33%, mientras que la mayoría de los funcionarios encuestados 57 personas, el 44%, respondió erróneamente confirmando que la visión de la filial era la opción 2; el 8%, que equivale a 11 personas escogió la opción 3; el 7%, 9 personas, dejó en blanco la pregunta; y 11 personas, el 8%, escogió más de una opción. Lo que demuestra que los funcionarios de Petrocomercial no conocen su visión, por lo tanto no conoce a donde quiere ir la empresa, influyendo en el desconocimiento de un elemento principal de su Cultura Corporativa.

Anexo 4

Formato de las Entrevistas

A) Formato Entrevista a un Miembro de Petroecuador

Nos gustaría conocer, brevemente, sobre su campo profesional en la actualidad.

1. ¿Cómo es la relación entre el personal de Petroecuador y Petrocomercial?
2. ¿Cuáles son las características de la Cultura Corporativa de Petroecuador?
3. ¿Han interactuado los empleados de ambas empresas de alguna manera?
¿Cuáles?
4. ¿Creé que estas dos Culturas Corporativas se adaptarían a una posible fusión?
5. ¿Cómo es la Comunicación Ascendente y Descendente en la empresa?
6. ¿De qué manera se puede integrar a los empleados de las dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?
7. ¿Cómo es el Clima Laboral de los empleados?
8. ¿Se comunica a todo el personal los cambios que se realizan en la empresa?
9. ¿Qué mejoraría usted en el aspecto comunicacional dentro de la empresa?
10. ¿Existe un personaje simbólico dentro de Petroecuador?
11. ¿Dentro de las dos empresas existe duplicidad de funciones?
12. ¿Qué sucedería con los empleados en el caso de existir duplicidad en las funciones? (si la hay que pasaría con los trabajadores)
13. ¿Cómo se maneja el tema de los sindicatos en Petroecuador?
14. ¿Creé usted que sería factible la fusión entre Petroecuador y Petrocomercial?
15. Describa un escenario de las 2 empresas en el caso de ser fusionadas estas dos empresas.

B) Formato Entrevista a un Miembro de Petrocomercial

Nos gustaría conocer, brevemente, sobre su campo profesional en la actualidad.

1. ¿Creé usted que las relaciones interpersonales dentro de una empresa son de gran importancia?
2. ¿Cuáles son las características de la cultura corporativa de Petrocomercial?
3. ¿Han interactuado los empleados de ambas empresas de alguna manera?
¿Cuáles?
4. ¿Creé que estas dos Culturas Corporativas se adaptarían a la fusión?
5. ¿Cómo es la Comunicación Ascendente y Descendente en la empresa?
6. ¿De qué manera se puede integrar a los empleados de las dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?
7. ¿Cómo es el Clima Laboral de los empleados?
8. ¿Se comunica a todo el personal los cambios que se realizan en la empresa?
9. ¿Qué mejoraría usted en el aspecto comunicacional dentro de la empresa?
10. ¿Qué opina de la movilidad de los Sindicatos de Petrocomercial?
11. ¿Existe igualdad de beneficios laborales dentro de Petroecuador y Petrocomercial?
12. ¿Cómo manejan la comunicación dentro de las dos empresas?
13. ¿Dentro de las dos empresas existe duplicidad de funciones?
14. ¿Qué sucedería con los empleados en el caso de existir duplicidad en las funciones? (si la hay que pasaría con los trabajadores)
15. Describa un escenario de las dos empresas en el caso de ser fusionadas estas dos empresas

C) Formato Entrevista Expertos en el Área de Comunicación Corporativa

Nos gustaría conocer, brevemente, sobre su campo profesional en la actualidad.

1. Para usted, ¿Cuál es el papel que juega la comunicación dentro de una empresa?
2. ¿Tiene conocimiento de fusiones empresariales? ¿Cuáles?
3. ¿Por qué motivos se hacen las fusiones?
4. En fusiones empresariales, ¿Qué temas o elementos son necesarios tomarlos en cuenta?
5. ¿Qué beneficios podría traer consigo la fusión entre dos empresas?
6. ¿Cuál es el papel de la comunicación en una fusión?
7. ¿Cuál es la importancia de un análisis de comunicación previo a una fusión?
8. ¿Cuál sería el primer paso comunicacional, que se debería dar, ya fusionadas las empresas?
9. ¿Cómo se puede replantear los procesos de comunicación para el éxito de una fusión?
10. ¿Qué beneficio trae el análisis previo de las Culturas Corporativas, al momento de realizar una fusión?
11. ¿Qué ocurre con la interacción cultural una vez realizada una fusión?
12. ¿Cómo una fusión empresarial afecta al Clima Interno?
13. ¿De que manera se puede integrar a los funcionarios de dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?
14. ¿Qué escenarios, cree usted, que se podrían presentar si se fusionaran Petroecuador y Petrocomercial?

Anexo 5

Entrevistas

COMUNICACIÓN

Nos gustaría conocer, brevemente, sobre su campo profesional en la actualidad.

Gustavo Cusot, Licenciado en Comunicación Social, maestría en Barcelona, España de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, profesor de la Universidad San Francisco de Quito, Asesor de Comunicación Interna.

1. Para usted, ¿Cuál es el papel que juega la comunicación dentro de una empresa?

El papel de la comunicación es clave porque toda empresa necesita de comunicación para desarrollar todas sus actividades diarias. La comunicación no es un problema de un departamento sino es un problema de toda la organización y muchos problemas de las organizaciones se dan porque no hay determinados procesos claros, y ahí es donde la comunicación puede ayudar a solucionar esos procesos claves.

2. ¿Tiene conocimiento de fusiones empresariales? ¿Cuáles?

En Ecuador no he visto grandes fusiones empresariales, he visto un caso muy paradójico de la universal que cerró por una demanda del mercado que no fue una fusión pero si un problema en el mercado que implicó de alguna manera su cierre. De ahí he visto más bien lo que han sido adquisiciones o traspasos de empresas como fue el caso de Movistar cuando adquirió a BellSouth.

3. ¿Por qué motivos se hacen las fusiones?

Las fusiones son cuando una empresa A se junta con una empresa B y como resultado forman una empresa C, es decir se juntan dos empresas para formar una empresa nueva que seguramente tendrá fortalezas y debilidades y se compatibilizaran unas con otras para ver como va desarrollándose la organización.

4. En fusiones empresariales, ¿Qué temas o elementos son necesarios tomarlos en cuenta?

Pensando en el tema de la comunicación, la primera pregunta frente a una fusión es cómo conseguir que una operación de este tipo, en el que se van a juntar distintos tipos de públicos, tanto accionistas como Público Interno, etc. Se logre una aprobación y un consenso de todos los intervinientes. Lo más importante de una fusión es que lo primero que tengo que lograr es la aprobación por parte de los accionistas, que es lo más difícil, cuando una empresa A se va a fusionar con una empresa B, la A y la B le preguntan a sus accionistas la importancia de la fusión y los beneficios que se van a lograr, esto se traduce en resultados cuantitativos, entonces a ellos es a los primeros que tengo que convencer. Luego también, al Público Interno porque se genera una gran incertidumbre y la gente empieza a decir que va a pasar conmigo, porque si bien en la empresa A hay un director de Marketing en la empresa B también hay un director de Marketing y cuando se forme la C no va a haber dos directores de Marketing. En general, hay que ver, a nivel gubernamental, como se maneja este tema porque hay una serie de políticas y aspectos legales que hay que cuidar a la hora de generar una fusión y ver en los medios de comunicación que lectura pueden hacer de la fusión, porque si los medios de comunicación comienzan a cuestionar de alguna manera la fusión pueden traer grandes problemas de imagen y otros a la larga.

5. ¿Qué beneficios podría traer consigo la fusión entre dos empresas?

No te puedo decir cuales serían todos los beneficios pero yo creo que dos empresas se fusionan porque juntas van a generar fuerzas sinérgicas y van a tener mejores resultados y los beneficios deben ser de generar impacto de imagen hacia los públicos, generar mayores ingresos para los accionistas porque le conviene a los dos, generar un aumento de participación en el mercado a la empresa, también puede lograr internacionalizar el mercado, es decir, la empresa A trabaja en el mercado local, al igual que la empresa B, y juntas unen tecnología y todas sus herramientas permitiéndoles internacionalizar su estrategia de posicionar su producto en el exterior.

Finalmente, creo que las fusiones sirven para disminuir costos, habrán una serie de gastos fijos que tienen la empresa A y B y que juntas podrían reducirlos y tener beneficios.

6. ¿Cuál es el papel de la comunicación en una fusión?

Es clave y fundamental porque sin una estrategia de comunicación, prácticamente, es seguro que fracase la fusión. Los expertos en general establecen tres momentos claves frente a una fusión:

La primera que se llama la pre-fusión que es cuando básicamente las compañías salen al mercado a buscar un socio estratégico, este período es clave porque ahí se busca quien sería tu socio ideal para la fusión y obviamente hay que tener mucho cuidado respecto a la lecturas de esto, ya que si en el mercado se rumorea que la empresa A esta buscando un socio, los medios de comunicación y los públicos pueden hacer una lectura negativa de esto, como decir que la empresa no anda bien, por ello a la figura de la fusión hay que manejarlo correctamente porque las malas lecturas generan malos titulares e incertidumbre en los públicos y esto es camisa a traer problemas en la comunicación. Además, cada compañía debe fundamentar y mostrar que tiene un proyecto propio y que juntos van a fortalecerse, entonces, esto hay que comunicar a los medios de comunicación o a los especialistas que intuyen y ven que una empresa A se va a fusionar o que probablemente esta interesada en fusionarse. Luego, en esta etapa, hay que convencer a los accionistas para ver si están de acuerdo y si aprueban obviamente la fusión.

La segunda etapa es la parte de la fusión propiamente dicha, aquí es cuando la empresa A y la B ya se juntan y son C. En esta etapa el esfuerzo del departamento de comunicación debe canalizarse en llegar a sus públicos prioritarios con mensajes específicos, estos mensajes deben resaltar las causas de la fusión y consecuencias positivas de la fusión, eso es la clave de la comunicación en ese sentido, porque tengo que explicar los motivos de la fusión y que beneficios vamos a tener como empresa. Pero, también se puede generar una expectativa que no es real, como es el tema de la reducción de personal, por lo que no hay que salir a hablar positivamente ofreciendo el oro y

el moro porque esto puede generar mala prensa porque haber proyectado expectativas demasiado positivas que se vuelvan negativas frente a hechos como despidos.

La tercera etapa, la más importante, es la fusión cultural, la cuál merece un capítulo aparte en la estrategia de la comunicación porque la empresa A tiene una Cultura Corporativa y la empresa B tiene otra Cultura Corporativa entonces el tema de la fusión corporativa es muy importante porque trae un choque cultural, y eso puede ser más grave que a veces, simplemente, el hecho de ya estar fusionado. Aquí, la tarea de la comunicación es clave para comunicar la nueva identidad y la nueva cultura de la organización, ya que la cultura del trabajo genera para todos los empleados un marco de seguridad, ellos ya se acostumbraron a trabajar en una Cultura Organizacional determinada. La clave es lanzar oficialmente la nueva Cultura Corporativa y hacer un seguimiento de esta nueva Cultura Corporativa porque ésta tendrá códigos nuevos, misión, visión y valores distintos, lo que afecta a todos los públicos y genera que tengan que aprenderlos y adaptarse a esta nueva cultura, y efectivamente al carecer, el Público Interno, de estos elementos tan comunes que forman la cultura, les puede ocasionar mucha incertidumbre y por ende rumores y una mala sensación, un mal Clima Organizacional dentro de la empresa, que a la larga te influye en el Clima Laboral. La clave de esto es hacer un cambio rápido, yo no creo en los cambios lentos en la parte de la Cultura Corporativa, es decir, la empresa no es que se fusionó y ya, debe hacer un lanzamiento oficial de la nueva Cultura Corporativa a nivel de los trabajos físicos, su logotipo, símbolo, colores, etc. No es recomendable que los empleados de la empresa A trabajen con los elementos de la empresa A y los empleados de la empresa B trabajen con los suyos, sino que se haga una renovación completa y obviamente si este proceso no se genera rápidamente los conflictos de interés y los estilos distintos de trabajo generan mayores problemas a nivel de la organización.

7. ¿Qué ocurre con la interacción cultural una vez realizada una fusión?

En una fusión existe un choque cultural que exige una reestructura organizacional y obviamente lo mejor es hacer un rápido lanzamiento oficial de la nueva Cultura Organizacional de la empresa.

8. ¿De qué manera se puede integrar a los empleados de dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?

Lo fundamental es determinar Quién va a hacer qué, es decir, determinar el rol de cada persona, porque si el Público Interno no sabe quien es su jefe y para quien trabaja, se generan los problemas. En definitiva, hay que tener claro el organigrama de la empresa y en función de eso hay un montón de herramientas que pueden usarse, como las reuniones con el personal, en un primer momento, porque hay un grupo de gerencia que pasa a ser el único vocero oficial de la fusión hasta que se establezca el orden en la organización. A través de estas reuniones con el personal o, en caso de que la empresa sea descentralizada, con las videoconferencias se puede presentar las nuevas realidades y novedades de la empresa, al igual que en los boletines impresos, las carteleras y el intranet. Hay que tener mucho cuidado con la relación hacia fuera con la prensa realizando las ruedas de prensa en su momento y comunicando todo este proceso a tiempo para que no haya una mala prensa que te genere problemas internos y en consecuencia externos.

9. ¿Qué escenarios, cree usted, que se podrían presentar si se fusionaran Petroecuador y Petrocomercial?

No quería hacer un análisis a priori porque tendría que hacer un análisis a Petroecuador y Petrocomercial más profundamente. Sin embargo, lo que habría que determinar es si son dos culturas diferentes o si tienen un montón de elementos en común y a partir de ello relanzar una empresa desde cero determinado lo que es, a donde va y lo que quiere, las áreas en las que se van a organizar y como se va a trabajar.

cuando medía sus indicadores de negocio, no se medían por market share que es participación de mercado. Qué es lo que queremos decir con esto, lo que hacíamos es, no solo veían cuantos clientes teníamos en el mercado sino veíamos de esos clientes cuan rentables eran y porque es importante medirse por lo uno y por lo otro, si tu te mides por clientes en participación del mercado tu puedes ser un usuario Porta por ejemplo, que tiene 70% de participación en el mercado y puedes pensar que eres un operador por excelencia y que estas perfectamente posicionado en el mercado. En esa época Bellsouth estaba revisándose por revenue share que lo que se medía era el cliente cuan rentable es para la compañía, cuánto dinero dejaba cada cliente a la compañía, y eso que significa, significa que ese cliente tenía tan buen servicio que seguía consumiendo servicio de valor agregado adicionales a lo básico de la telefonía y eso significaba que podíamos tener niveles de expansión en cada cliente. Cuando en marzo del 2005, Bellsouth decide vender sus operaciones a América Latina y el ofertante principal era Telefónica, había desde ese momento, claro, un momento de choque de Cultura Organizacional, por qué? Porque Telefónica era un gigante en Europa en toda la Unión Europea y estaba creciendo mucho en América Latina, sin embargo la cultura de Telefónica no era medirse por revenue, share si no por market share que es como se estaba midiendo Porta en ese momento. Entonces aunque parecería un cambio minúsculo, aunque parecería que solo es un cambio de forma de medición, en realidad el enfoque es totalmente diferente, el servicio al cliente no es una prioridad, es importante, porque Telefónica tiene una marca que cuidar, es importante pero no es vital. Entonces la fusión de estas dos culturas fue un proceso largo, desgastante, complicado. En ese momento en OTECEL había un programa de comunicaciones que se llamaba reuniones trimestrales en donde se reunían a todos los empleados y se les presentaba indicadores financiero e indicadores de negocios, se les decía esto vamos en utilidades, esto vamos en gastos, esto vamos en ingresos, y se les presentaba los planes de mercadeo y todo ese tipo de cosas. El día que había la reunión trimestral en Quito con 500 personas al frente, El Comercio publicaba en primera plana: "Bellsouth vende sus operaciones en América Latina", y nadie sabía nada,

nadie incluido nuestro Presidente ejecutivo de esa época que era Alberto Sandoval, entonces imagínense ustedes el shock que fue que la gente, esas 500 personas al menos el 30% entraban con el periódico en la mano a preguntar al presidente que significa esto, y que el presidente no tuviera respuesta para ellos. El presidente se paró al micrófono y les dijo: yo se que van a preguntar sobre esto, yo tampoco se nada, y les estoy diciendo la verdad, finalmente en este tipo de procesos las cabezas que primero vuelan son las más altas así que ustedes quédense tranquilos que aquí el que más preocupado debería estar soy yo, y en cuanto tenga mayor información se las voy a dar. Sonó el teléfono de Alberto y el dijo perdón es mi jefe, y una persona del fondo le preguntó, “¿el de España o el de Atlanta?”, y el dijo, “el que sigue siendo mi jefe, Paulino Barros de Atlanta”, contesto el teléfono en speaker y le dijo: “Paulino estoy con la gente aquí me están preguntando que es lo que pasa”, y le puso al micrófono y le dijo que lamentablemente es una decisión de la corporación que él, como presidente de las operaciones de América Latina tampoco sabía nada, que lamentaba que esto se haya producido de esta manera pero que nos iban a mantener informados y que nos iban a tener con bastante información. El punto es que sí había toda la voluntad de Bellsouth para brindar información pero cuando empieza un proceso de compra y venta de este tipo de volúmenes de compañía hay un proceso que se llama duty angels en donde todo es confidencial, y Bellsouth venía de una cultura donde la comunicación era muy fluida, donde la información fluía bastante bien, éramos en esa época la única compañía que dábamos indicadores financieros a los empleados y todo el mundo se asombraba en Ecuador y decía ustedes están locos y les decíamos no, porque la gente finalmente sabe que si quiere llegar a un volumen de utilidades a final de año tiene que hacer ciertas cosas y nos iba bien. Desde marzo hasta el 14 de octubre del 2005 que fue el día en el que se firmo el cheque y se hizo la transferencia, nos fuimos de un lado a otro, tuvimos una época súper difícil porque no había mayor cantidad de información porque esa información se manejaba entre Atlanta y Madrid, y por lo tanto no había mayor cantidad de información, la gente tenía mucho miedo, por la naturaleza del negocio las ventas se habían parado, entonces fue un periodo

muy complicado. Llego Octubre y empezamos a ser Telefónica, Bellsouth era muy fuerte para el manejo de comunicaciones internas, si había una fortaleza que tenía Bellsouth Corp. como tal, era el manejo de la Comunicación Interna, Telefónica era muy fuerte en comunicaciones externas, y ese fue el primer choque. Finalmente la gente estaba acostumbrada a que se le cuenten una cantidad de cosas y cuando llega la nueva cultura no es así, otro ingrediente del choque cultural fue el nivel de trato, el europeo es mucho más distante con la gente, y la gente tenía miedo, la gente decía en los pasillos, van a llegar barcos cargados de españoles a colonizarlos como en esa época, y había mucho recelo de eso, van a llegar y van a volar a todas la cabezas y sabrá Dios quien nos llega, gracias a Dios no sucedió así, los únicos que salieron fue el financiero, porque además de financiero era un gringo de Atlanta y el técnico que también era un gringo de Atlanta y suplantaron solo esas dos posiciones. Ahí la gente se quedó mucho más tranquila, parecía que las cosas iban funcionando pero en realidad no fue así, en el día a día había un proceso de compras que era muy complicado y muy engorroso y el trato empezó a ser diferente, la gente estaba acostumbrada a ver al presidente ejecutivo, a ver un Carlos Blanco que era Venezolano o un Alberto que era Ecuatoriano, pasearse por las oficinas y saludar con la gente y decirte: "hola Ana María, ¿cómo estas? y ¿cómo está tu esposo? y ¿tus hijos? y acordarse de todo el mundo. Y de pronto tener un piso nueve donde estaba la presidencia ejecutiva a donde normalmente no puedes entrar, donde si entras intenta hacer poca bulla, entonces eso es un choque cultural importante y son cositas en el menudeo. Pese a que el lanzamiento de Movistar fue un lanzamiento espectacular, los que tuvimos el placer y el honor de trabajar en ese cambio de marca sabemos que fue un trabajo impresionante, con condiciones muy difíciles a nivel nacional, se nos murió el Papa, tumbaban a Lucio Gutiérrez, queríamos morirnos, pero fue una experiencia muy interesante. Entonces pese a que a nivel interno la marca Movistar se insertó muy bien a los empleados y de manera muy fuerte la gente quiso mucho a la marca Movistar porque eso era otra cosa la gente a nivel interno estaba muy identificada con la marca Bellsouth, e incluso había un slogan que decía la gente Bellsouth es la gente

de corazón azul y de pronto cuando se anunció el cambio de marca la gente decía ya no somos de corazón azul, y fue un proceso muy triste en ese sentido.

Entonces los procesos de fusión cultural tiene que ser vistos no solo de la parte grande y pomposa que puede ser el cambiar el nombre, sino desde todas aquellas implicaciones que pueden generar choque en las compañías, en el caso de Telefónica como les digo había este proceso de cambio de proceso de compras que fue realmente tortuoso para la gente porque no estaban acostumbrados a ese nivel de procedimientos. Telefónica es muy fuerte, el nivel de procedimientos Bellsouth era muy fuerte en ejecución rápida, entonces son cosas que parecen pequeñas pero que en el día a día pueden desquiciar a cualquiera, con el trato a la gente, la cercanía a la gente, mantuvimos las reuniones trimestrales de comunicación y sin embargo la forma, aunque el presidente actual, José Luis es un señor español encantador, no tenía la misma forma de llegar a la gente como llegaba un Alberto, un Carlos Blanco o como llegaba el Presidente anterior que era un americano encantador, espectacular muy dado a la gente. Telefónica llegó para romper al mercado entonces el enfoque era ese, llegamos a eso, a crecer y la gente seguía con la expectativa de bueno y ustedes que nos van a dar, en Bellsouth la gente tenía muchas capacitaciones, viajaba mucho; en Telefónica al principio no fue así, entiendo que ahora han retomado esto y eso a la gente le da crecimiento. Aunque Telefónica tenía planes de desarrollo bien interesantes, pero eso se fue viendo después, cuando ya había un proceso que generó desgastes sin lugar a duda entre una cultura y otra, seguía siendo el mismo OTECEL como razón social, seguía siendo la misma gente pero habían cambios en el día a día que fueron generando este desgaste, tal es así que hay mucha gente de la era Bellsouth que ha salido, que hemos salido. Yo recuerdo que en el año en el que yo salí que fue 2006, salíamos cada 15 días los más viejos, entonces era terrible porque los que nos conocíamos que éramos los más viejos íbamos saliendo uno tras otro cada 15 días, entonces fue un proceso fuerte, si nos preguntas, seguimos amando la compañía como tal, pero sabíamos que los ciclos se habían cumplido, había una cultura que ya no era la que existía y decidimos

tomar otro rumbos entonces quizás en esos procesos de fusión hay que tomar en cuenta esos pequeños detalles operacionales que son los que van marcando la diferencia en el día a día y los que te pueden hacer perder a tu gente que es la que tiene el Know How de como se maneja el negocio. Sería interesante ver eso.

3. ¿Por qué motivo se hacen las fusiones?

Por varias razones, el ejemplo que yo les he puesto, que es el que yo he vivido, es un cambio de ventas de acciones, un dueño decide que ya no quiere enfocarse en eso y decide vender las acciones y hay un comprador; porque las condiciones de mercado dan para que el más grande pueda chupar al más pequeño, eso también suele suceder; porque hay una compañía nacional que ya no puede operar más por condiciones del país y viene un accionista internacional como el caso que les comente Holcim. Hay varias razones, o porque hay dos compañías y también suele suceder que hay dos competidores muy fuertes en el mercado y deciden fusionarse para tener un monopolio, entonces hay varias razones por las cuales se pueden dar fusiones en las compañías; puede ser de ese tipo o puede ser fusiones administrativas, es decir por razones de negocio, pueden ser fusiones por coyuntura nacional, el país no da más y veamos quién absorbe a quién. Depende, hay muchas razones para que se den las fusiones.

4. En fusiones empresariales, ¿Qué temas o elementos son necesarios tomarlos en cuenta?

Sin lugar a duda la cultura vista desde el plano estratégico, ¿cómo es la cultura de ellos?, ¿cómo es la cultura nuestra?, cosas básicas como ¿cuáles son tus Valores Corporativos? y ¿cuáles son los míos?, porque aunque parezca irrelevante, las simples palabras y los simples enunciados que pueda tener la misión y la visión de una compañía versus la otra puede dar la pauta de cómo se van a manejar de ahora en adelante, eso en cuanto al plano cultural. No todas las compañías se manejan iguales, quizá pudo haber sucedido el cambio a la inversa, que Bellsouth era más cerrado en Comunicación Interna y

Telefónica era muy abierto, y habría sido un cambio interesante pero son cambios que uno debe estar tomando en cuenta, lastimosamente lo que les estoy contando en este momento es lo óptimo. Pero en el momento de una fusión pasan tantas cosas, pasan muchas cosas y a veces uno tiende a olvidar esto porque son procesos muy rápidos, son procesos muy largos y desgastantes; y a veces uno puede tender a perder el enfoque de eso, pero yo creo que la cultura, la parte operacional y la parte de comunicación son vitales.

5. ¿Qué beneficios podría traer consigo la fusión entre dos empresas?

Varios, por ejemplo en el caso de una empresa nacional que sea absorbida o fusionada por una empresa internacional, para la gente es espectacular porque tienen distintos campos de acción, pueden tener mayor capacitación, hay mayor crecimiento vertical, la gente puede empezar a rotar más en sus puestos y aprender mucho más, yo creo que hay cosas bien interesantes en el caso de las fusiones y puede aprender cosas completamente nuevas. En mi caso, yo aprendí mucho en comunicaciones externas por ejemplo, entonces eso me permitió tener un panorama claro en Comunicaciones Internas que ya había manejado y crecí en comunicaciones externas, porque Comunicaciones Externas Bellsouth era patojito, y Telefónica es un monstruo, si hay algo que hacen realmente bien es el manejar Comunicaciones Externas a nivel estratégico, era una cosa completamente diferente. Entonces creo que hay muchos beneficios para los empleados en este tipo de casos, también puede ser interesante para las organizaciones en cuanto para oxigenar a su plantilla de empleados. Una de las cosas que también sucede es que cuando fusionas dos compañías como en este caso de Petroecuador y Petrocomercial, donde tienes funciones similares suceden dos cosas: o el bueno se cansa y se va o se queda el mejor, lo cual finalmente termina siendo en un proceso a un mediano plazo termina siendo bueno para la compañía. Esperemos que se queden los mejores porque si los mejores se cansan y se van puede complicarse un poco la situación pero finalmente la compañía se oxigena y eso también puede ser interesante, puede ser un beneficio.

6. ¿Cuál es el papel de la comunicación en una fusión?

Yo creo que el link entre lo que pensamos y lo que decimos. En un proceso de fusión hay mucho rumor, hay mucho miedo, porque es normal, porque la gente teme perder sus trabajos, en la comunicación hay dos funciones básicas: la una, la de la información que es la función básica que cumplimos en comunicación, la de la buena información, decir lo que hay que decir y en el momento que hay que decir; pero el otro es un poquito más suave, que debemos tener los comunicadores es este olfatear la situación, este adelantarse a los hechos, este empezar a ver como la cultura esta siendo afectada, finalmente hay Departamentos de Recursos Humanos, hay desarrollo organizacional, y son ellos los que están trabajando en eso, pero uno viendo los toros desde afuera podría darse cuenta de este tipo de cosas. Yo creo que el comunicador tiene estas dos funciones básicas, el uno velar que la información fluya de la mejor manera, pese a que las circunstancias pueden ser complicadas, y la otra es olfatear, tantear, saber como está el entorno y adelantarse a eso y cuidar cada uno de los mensajes, tenemos que ser extremadamente claros y veraces, creo que es lo importante.

7. ¿Cuál es la importancia de un análisis de comunicación previo a una fusión?

Es vital pero es poco realista desde mi punto de vista, ¿por qué?, porque la compañía está caminando normalmente y de pronto llega la fusión, es que las fusiones se maneja al más alto nivel, entonces normalmente en comunicación pese a que puedes ser parte del comité ejecutivo uno se entera cuando ya la fusión en sí ha sido concebida, entonces quizás un análisis de comunicación puede sonar precioso pero no se cuan real puede llegar a ser, no se cuánto en el día a día de la fusión les va a servir después, es que una fusión es una cosa completamente sub real es muy difícil manejar un proceso de fusión, uno llega a involucrarse en este proceso y en este clima de incertidumbre, porque además uno tiene la presión de que tiene que informar, pero resulta ser que uno no tiene información, entonces no se cuanto les va servir el análisis, puede ser que les sirva para poder sentarse y decir: esta nueva cultura que viene o este

nuevo flujo de información que me están pidiendo choca con lo que yo estaba haciendo antes. Puede ser que sirva, pero me parece que en el día a día a si ustedes se sientan en una compañía y se van a fusionar no se si tengan tiempo para hacerlo.

8. ¿Cuál sería el primer paso comunicacional, que se debería dar, ya fusionadas las empresas.

Anunciar las nuevas reglas del juego, esto es como todo, es como si eres inquilino de una casa y pasas a ser inquilino de otra casa y lo primero es anunciar las reglas del juego, de ahora en adelante las cosas se hacen de esta manera, porque siempre serán diferentes, si mañana FEMSA que es el embotellador de Coca-Cola en Colombia se fusiona con EBC, que es el embotellador acá en Ecuador, yo les apuesto que son culturas similares pero diferentes, y las reglas del juego serán distintas, entonces lo primero que hay que hacer es marcar el nuevo territorio, estas son las nuevas reglas del juego, sin que suene a punitivo o a castigador ni mucho menos, pero así es como caminamos de ahora en adelante. Para la gente es vital tener claro qué es lo que se espera de ella y eso es importante en Comunicaciones Internas, yo te digo que es lo que espero de ti, el resto es tuyo y hasta incluso yo te dejo trabajar tranquilo, entonces las primeras cosas que hay que hacer es anunciar nuevas reglas de juego, como caminamos de ahora en adelante.

9. ¿Cómo se puede replantear los procesos de comunicación para el éxito de una fusión?

Entendiendo como viene la cultura nueva, los procesos de comunicación en pasos de fusiones son bastantes más complejos de lo que uno pensaría, remitiéndome nuevamente al caso, yo puedo mantener mi reunión de comunicación y la puedo mantener sin ningún problema. Sin embargo, el lenguaje corporal del nuevo interlocutor, del nuevo vocero no es el mismo, entonces replantearse los procesos de comunicación en los pasos de fusión es un proceso primero bastante más largo de lo que uno pensaría, segundo bastante más complejo a lo que uno pensaría, no se replantea en papel, se

replantea en el día a día, y en el cómo va reaccionando la gente, cómo va recibiendo la nueva cultura, es un proceso largo, quizá pueda tomarte tranquilamente un año suponiendo que camine rápido pero no es un replanteo inmediato ni es un replanteo de papel, hay que ir midiendo como va la gente y como va el clima de la organización.

10. ¿Qué beneficio trae el análisis previo de las culturas corporativas, al momento de realizar una fusión?

Tiene un beneficio importante, por ejemplo nosotros en esa época, en Bellsouth y Telefónica nos sirvió mucho entender el negocio y entender que Telefónica venía con un enfoque de market share y que Bellsouth tenía un revenue share, porque sabíamos que ahí la gente le iba a chocar algo, en algún momento tarde o temprano íbamos a chocar y eso es importante, la ventaja de los procesos de fusión es que como les digo pueden ser tan rápidos como uno esperaría o pueden ser tan largos como uno no esperaría, y en ese tiempo, en esos márgenes de tiempo uno tiene que dedicarse a estudiar a la otra empresa, yo me acuerdo en esa época, en Bellsouth, nosotros nos metíamos a las páginas, a todo lo que encontrábamos de Telefónica, y analizábamos organigramas, analizábamos misión, visión, valores, y nos dedicamos a estudiar todo este tipo de cosas y permitir incluso que la estructura de Bellsouth se ajuste a como estaba la estructura de Telefónica para que el rato que llegara Telefónica no hubiera esos choques culturales de que de pronto llegamos y cambiamos una estructura completa, sino que fuimos haciendo un paso anterior en el cual vamos modificando ciertas cosas que sabíamos que finalmente nuestro nuevo dueño, nuestro nuevo accionista mayoritario iba a exigir, pero era una labor de inteligencia, ustedes no se imaginan, teníamos días enteros buscando información, y declaraciones de presidentes y empezamos todo ese tipo de metalenguaje que normalmente no se analiza entonces es importante por eso te digo el análisis de mi Cultura Interna en el proceso de fusión no se finalmente cuanto te sirva, pero el análisis de la otra cultura es vital.

11. ¿Qué ocurre con la interacción cultural una vez realizada una fusión?

Shock, yo creo que por más que sean similares, hay un momento de crisis, entendiendo la crisis como la entendían los griegos, empezamos un camino, se rompe aquí un pedazo pero seguimos con el camino, yo creo que lo primero que pasa es un momento de incertidumbre de que es lo que va a pasar de ahora en adelante y luego la adaptación; el proceso está dado en el susto, el shock y la adaptación básicamente, de cómo se van dando las cosas, cuan largo o cuan corto es eso depende de cada proceso.

12. ¿Cómo una fusión empresarial afecta al Clima Interno?

Le afecta de varias maneras, yo creo que por tendencia los índices del Clima Organizacional bajan por este nivel de incertidumbre que hay en la compañía, es normal, es la naturaleza humana, afecta mucho, hay mucho rumor, ustedes no se imaginan los corredores se vuelven en carteleras ambulantes, es impresionante la gente. Es normal quizás incluso yo siempre me atrevo a decir que es hasta saludable porque sino no sería tan real, algo está pasando que no hay rumor, afecta bastante, pueden afectar mínimamente o puede afectar radicalmente, la afectación es negativa en su mayoría salvo ciertos casos que pueden haber eliminado.

13. ¿De qué manera se puede integrar a los empleados de dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?

En teoría hay un análisis, en este caso que ustedes están analizando de Petroecuador y Petrocomercial donde hay funciones que son similares, donde hay dos conglomerados humanos porque en teoría, alguien debe tomar la batuta de hacer análisis de cargo, análisis funcionales, que es algo que a comunicación no le compete pero en Recursos Humanos alguien tiene que hacerlo y ahí es donde se van tomando ciertas decisiones que pueden ser incómodas para cada uno de estos conglomerados humanos, es muy complicado cuando tienen funciones similares, tu puedes ser contador y yo puedo ser contadora pero tu llevas contabilidad de manera diferente a la mía, sin querer desmerecer cómo tu la lleves y cómo yo la lleve, podemos ser

contadoras brillantes las dos, pero cada una hace las cosas a su manera y lleva su registro a su manera entonces es un proceso bien complicado.

14. ¿Qué escenarios cree usted que se podrían presentar si se fusionaran Petroecuador y Petrocomercial?

Yo creo que tienen varios escenarios, entiendo que tienen Sindicatos no se en cual de las dos, no conozco la realidad a nivel interno pero entiendo que tienen sindicatos y eso es bien difícil de tratar porque los Sindicatos por constitución persiguen beneficios laborales para sus asociados, si tenemos un Sindicato en Petrocomercial y si tenemos un Sindicato en Petroecuador ahí va haber una lucha de poder, quien finalmente se queda como el Rey León, eso es muy complicado. Primero sería la lucha sindical, el otro la cultura se vería complicada porque la una contadora va a querer comerle a la otra contadora y viceversa, es que cada una debe defender su puesto; la otra es si tenemos esta fusión igual a nivel ejecutivo ¿quién es el líder finalmente ahora?, ¿quién lleva la voz cantante?, entonces ahí tenemos mucha lucha de poder, es bien complicado, y a nivel estatal, donde hay componentes políticos es más complicado, eso es básicamente, lucha de poder y canibalismo interno.

PETROECUADOR

Nos gustaría conocer, brevemente, sobre su campo profesional en la actualidad.

Ercilia Torres, Analista de Comunicación de Petroecuador.

1. ¿Cómo es la relación entre el personal de Petroecuador y Petrocomercial?

Las Filiales de Petroecuador son autónomas en el ámbito administrativo y financiero no tiene dependencia la una de la otra, tienen lazos comunicantes como son sus proyectos los cuales no pueden ser aprobados sin el CAD, Consejo de Administración, que es el organismo planificador, no los ha aprobado esa es la principal conexión que tiene con Petroecuador Matriz, en ese sentido hay una relación estructural. Pero también dentro de la misma ley organizativa de Petroecuador hay dos áreas o tres que tienen el carácter corporativo que son la Gerencia de Administración, que es la que administra todas las áreas de Petroecuador y sus Filiales, la Gerencia Financiera, también tiene carácter corporativo administra toda el área financiera de Petroecuador y sus Filiales igualmente la Unidad de Capacitación. En el área comunicacional desde el mismo hecho en que la filial tiene su independencia administrativa y económica, también tiene su propia área de comunicación con decisiones y presupuesto propio, pero la experiencia que tenemos en el manejo comunicacional nos ha enseñado que si no tenemos una interrelación, sino no estamos con criterio corporativo entre Petroecuador y sus Filiales no nos va tan bien, los resultados comunicacionales no son de los más exitosos. Que quiero decir con esto de actuar corporativamente, de tener una interrelación estrecha por que los Públicos Externos principalmente los medios de comunicación, porque los Públicos Externos no son solamente ellos, son empresas comercializadoras con las que trabajamos, son empresas que nos brindan bienes, son empresas que nos brindan insumos académicos, materiales, entonces nosotros debemos estar plenamente comunicados de lo que ocurre especialmente hay que tener mucho tino en el manejo con los medios de comunicación, porque ellos acuden y no es posible que no se sepa lo que

Petrocomercial hace o Petroproducción realiza, entonces ellos asumen información que a veces no responden a la realidad de los hechos, es importante que estemos todos comunicados en saber que es lo que está pasando, sin que por ello pierda cada una de las unidades su independencia y autonomía administrativa.

2. ¿Cuáles son las características de la Cultura Corporativa de Petroecuador?

Entendida como Cultura Organizacional en toda empresa esta dada por un conjunto de valores y principios que sostienen esta Filosofía Organizacional, resumidas en la misión, visión, organigrama y credos de la empresa. En el caso específico de Petroecuador su misión está dada en el manejo de un recurso natural como es el petróleo, en el manejo soberano de este recurso. La visión, el desarrollar la industria hidrocarburífera nacional a largo plazo, en cuanto a la visión siempre se va poniendo periodos que se van renovando en los planes de trabajo de acuerdo con la planificación de la empresa, dependiendo también de los directivos de turno, falencia que hablaremos más adelante, ahí se planifica si para tres o cuatro años, la ultima planificación está dada desde el 2008 al 2012, es decir un desarrollo sostenible de la industria petrolera para beneficiar al gran conglomerado que es la sociedad ecuatoriana, siempre pensando en los beneficios de la sociedad ecuatoriana. Los organigramas, están concebidos en el caso de Petroecuador de acuerdo con su ley constitutiva que es una ley especial, desde el origen de Petroecuador que responde a una ley especial aprobada por el Congreso Nacional que considera un Holding empresarial, Petroecuador Matriz y 3 Filiales que son Petrocomercial, Petroproducción y Petroindustrial, ahora con el ultimo organigrama desde que vino la Marina a conducir esta empresa se creo la Vicepresidencia Ambiental y de Responsabilidad Social, que es una ampliación de lo que era la Gerencia de Protección Ambiental, y de lo que era la Protección Ambiental había organismos similares en cada una de la Filiales y lo que se pretende ahora es unificar toda esa actividad que estaba dispersa en lo que es la actual Vicepresidencia con una filosofía similar en lo que ellos están tratando de dar

una estructura macro a esta actividad que es fundamental en nuestra actividad de petrolera.

3. ¿Han interactuado los empleados de ambas empresas de alguna manera? ¿Cuáles?

Siempre estamos interactuando, como les decía Petroecuador tiene el área de Gerencia de Comercio Internacional que comercializa y también exportamos hay algunos derivados del petróleo que comercializamos, entonces manejamos exportaciones e importaciones de derivados como el GLP que es el gas de uso domestico, al importar el gas de uso domestico, al importar el Diesel las refinéas ya no abastecen a la población, cuando se creo CEPE hace 35 años teníamos cuatro millones de habitantes hoy tenemos más de 12 millones de habitantes, calculen ustedes la demanda de combustibles que se ha triplicado, y nuestro parque industrial de refinación en el país no ha crecido a la par que la demanda, eso hace que nosotros tengamos que importar combustible que no alcanzamos a producir, los productos de mayor volumen de importación es el GLP gas de uso domestico y el Diesel que les estoy diciendo. Entonces que pasa hay una interrelación muy directa, tenemos un Comité Interinstitucional programador para la importación de estos productos en la que también participa Petrocomercial y Petroindustrial porque nosotros somos los que hacemos la parte administrativa la parte de proyección estadística y cálculo, así que hay una relación completamente directa. Nadie en el país nadie tiene la capacidad de almacenamiento, no hay empresa privada alguna que tenga capacidad de almacenamiento de combustibles, las comercializadoras privadas no hacen más que entregarle al consumidor final el producto que Petrocomercial les entregó a ellos, ellos lo que hacen es completar la ultima fase de la cadena de comercialización.

4. ¿Creé que estas dos Culturas Corporativas se adaptarían a una posible fusión?

Si, no son diferentes, son diferentes en roles en los que cada una cumple, pero todos tenemos una especie de espíritu de cuerpo que es lo que usan las Fuerzas Armadas.

5. ¿Cómo es la Comunicación Ascendente y Descendente en la empresa?

La Comunicación Ascendente y Descendente ahora si yo no podría decirles que se está administrando en términos normales, hay ruido en la comunicación, hay interferencia, en este periodo por el que atravesamos la comunicación no es fluida, no es directa, no hay ni un organismo ni una persona que se haya encargado de comunicarle a la gente que es lo que están pensando hacer ellos. No hay canales de comunicación idóneos, porque para que haya una comunicación sea de arriba hacia abajo u horizontal debe haber canales de comunicación, probablemente están en una reorganización de lo que deberían ser estos canales.

6. ¿De qué manera se puede integrar a los empleados de las dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?

Un choque cultural no habría, habría que quizás limar o regular las actividades, fusionar la normativa interna porque como en este momento son autónomas si hay diferencias, habría que crear una normativa para todas.

7. ¿Cómo es el Clima Laboral de los empleados?

Bueno, en toda institución el Clima Laboral es parte de la Cultura Organizacional, conjunto de características del medio ambiente, de motivaciones, intereses, responde también a la personalidad de cada uno de los individuos que forman parte de una empresa, en la nuestra podemos enumerar muchos caracterizados hay grupos del personal con una Identidad Organizacional muy acentuada porque son empleados de muchos años, en lo que hoy es Petroecuador hay gente que inicio cuando esto era CEPE y gente que se ha ido identificando y que siente orgullo de pertenecer a esta empresa,

porque si somos concientes de que somos generadores y manejamos los más altos rubros para el presupuesto del Estado, eso ya nos da un orgullo institucional; y otras personas que no entienden todavía este rol que siendo nuevos no se interesan por adaptar esa identidad, lamentablemente no quiero que parezca como un criterio mío por la madurez que tengo, por los años que pertenezco a la empresa frente a los jóvenes, cuando yo considero que es importante presionar la experiencia de los mayores con la motivación, con los intrépidos que son la juventud, con el conocimiento tecnológico, los nuevos conocimientos que trae la juventud conjugada con la experiencia eso sería un resultado formidable, es así como debería darse, pero en este caso yo siento que hay un poco de personas que vinieron con el sueño que la empresa paga bien y no han logrado compenetrarse con la Identidad Organizacional. Cuando no hay seguridad, estabilidad laboral hace que los intereses de los trabajadores, los temores, angustias que genera la inestabilidad hace que las relaciones interpersonales se distorsionen un poco.

8. ¿Se comunica a todo el personal los cambios que se realizan en la empresa?

Debería comunicarse, se busca los canales de comunicación pero no, estamos viviendo una etapa en la que el rumor tiene mucho más fuerza que un proceso de Comunicación Institucional normal, formal.

9. ¿Qué mejoraría usted en el aspecto comunicacional dentro de la empresa?

Precisamente eso, establecer canales de comunicación idóneos a través de los cuales todos estemos informados de lo que se quiere hacer, cómo se va hacer, de lo que va a pasar, buscar a través de esos mecanismos el compromiso de la gente con un cambio, porque el temor, la amenaza no sirve para poder extraer lo mejor de un ser humano. Quisiera que haya un nivel de entendimiento, un ambiente favorable que se sienta que viene desde los Directivos, que hay que hablar muy claro, con franqueza que es lo que se quiere para la empresa y

comprometer a la gente a la adhesión de los proyectos que son para beneficio de la empresa.

10. ¿Existe un personaje simbólico dentro de Petroecuador?

El trabajador la mayoría de los funcionarios son trabajadores, técnicos, operativos, tecnólogos gente que trabaja en la parte operativa, los administrativos somos nosotros pero con la experiencia que tengo pienso que es el trabajador petrolero.

11. ¿Dentro de las dos empresas existe duplicidad de funciones?

No, puede duplicarse algunas funciones en el aspecto judicial, comunicacional, financiero, ahí si en caso de fusionarse dependiendo cual sea la política y la visión de los nuevos directivos ahí ellos determinarían si van a requerir más personal o podrían suprimirlo, pero en la parte operativa y técnica no, porque nosotros Petroecuador somos una área directiva y administrativa es el cerebro de todo y Petrocomercial tiene área administrativa y operativa.

12. ¿Qué sucedería con los empleados en el caso de existir duplicidad en las funciones? (si la hay que pasaría con los trabajadores)

Varias posibilidades aquella de reubicar el personal que está de más en un área del trabajo, capacitarla y reubicarla en otra área donde faltaría personal o simplemente prescindir de ese personal.

13. ¿Cómo se maneja el tema de los sindicatos en Petroecuador?

De acuerdo con la ley todos somos parte de los sindicatos como se los conoce de forma externa pero legalmente la constitución los define como Comité de Empresa, en el caso de Petroecuador, la CETAPE es el Comité de empresas de trabajadores Petroleros, CETAPE. Entonces tenemos una relación directa con los directivos de los sindicatos desde el momento que son elegidos por mandato popular, son el resultado de un proceso electoral de la voluntad de los compañeros. Los sindicatos son un grupo de personas que lideran, que

defienden los intereses particulares de los empleados, es la contraparte de los Directivos de la empresa.

14. ¿Cree usted que sería factible la fusión entre Petroecuador y Petrocomercial?

Nada es imposible, pero para nada, ninguna es parecida, Petrocomercial es la Filial que se ocupa del transporte, almacenamiento y comercialización de derivados. En las que hay mayor relación son entre Petroindustrial que produce derivados y refina derivados del petróleo, y Petrocomercial es la que guarda, transporta y comercializa esos derivados en tanto que, Petroproducción explora, extrae y produce petróleo puro; una parte va abastecer, ellos también tienen relación con Petroindustrial porque una parte va abastecer las dos terceras partes a las refinerías del país y solo la tercera parte queda para comercializarse afuera, quien maneja la comercialización de ese crudo al exterior es la Gerencia de Comercio Internacional de Petroecuador ahí esta la relación intrínseca, de manera que no es difícil, en actividades estamos interconectadas, nada es imposible así nació Petroecuador como un solo todo.

15. Describa un escenario de las 2 empresas en el caso de ser fusionadas estas dos empresas

Bueno yo creo que ya describí anteriormente, en áreas administrativas como financieras podría haber, pero creo que no porque como la misión de Petrocomercial es el manejo y comercialización interna hay gente especializada en el manejo de cada ítem.

PETROCOMERCIAL

Nos gustaría conocer, brevemente, sobre su campo profesional en la actualidad.

Raúl Daste, Analista de Comunicación del Departamento de Relaciones Públicas de Petrocomercial.

1. ¿Crée usted que las relaciones interpersonales dentro de una empresa son de gran importancia?

Son fundamentales porque con una buena Relación Interinstitucional que permite lograr resultados mantener una buena química con las personas y más que todo ayuda a lograr información que en el Sector Público se maneja discrecional, en el sentido de el recelo que genera un periodista o comunicador en el Sector Público, generalmente en Sector Público está muy prejuiciado contra la gente que hace comunicación, que busca información, porque tiene prejuicios en el sentido de qué busca, qué quiere, a quién quiere culpar, entonces hay que ganarse la confianza de la gente a base de objetivos claros, terminologías claras, elementos claves para que ellos entiendan que el proceso de comunicación no es un enemigo sino una ayuda.

2. ¿Cuáles son las características de la cultura corporativa de Petrocomercial?

Las características de Petrocomercial las podría definir en un servicio de calidad y cantidad, es un servicio de calidad porque, bueno ha sido cuestionada cantidad pero nosotros creemos que tenemos calidad porque, tenemos un gran mercado en combustibles esa es nuestra principal tarea, la tarea de Petrocomercial es transportar, almacenar y comercializar combustibles, pero obviamente siempre habrá sectores que cuestionen nuestro labor, especialmente el Sector Privado, porque el Sector Público siempre ha sido cuestionado en que no debe intervenir en actividades que por naturaleza han sido del sector privado como son los negocios, el servicio de las estaciones de servicio pero, estamos demostrando que tenemos calidad y cantidad al ser la tercer o cuarta estación de servicio a nivel de Latinoamérica, vendemos 50.000

galones diarios tenemos un buen servicio informatizado, electrónico de facturación que nos permite ser ágiles en el servicio. Brindamos una buena atención al cliente, pese a la demanda tenemos unos 8 o 10.000 vehículos diarios que vendemos de gasolina y abastecemos y regulamos el mercado, lo que nos permite saber que tenemos calidad y buen servicio, nosotros como Petrocomercial abastecemos al mercado trabajamos los 365 días del año, en diferentes turnos y gracias a dios no hemos tenido paralizaciones importantes pese a las rupturas de los poliductos, a los golpes de la naturaleza, tenemos un handicap de servicio positivo a la ciudadanía.

3. ¿Han interactuado los empleados de ambas empresas de alguna manera? ¿Cuáles?

Hemos interactuado en la medida de las posibilidades de gestión dentro de la opinión interna que se pueda dar al interior de la empresa, siempre hay límites pero hay más recelos y fracturas institucionales, porque la gente tiene recelo a dar su opinión y miedo a mostrar sus aspiraciones debido a la permanente persecución que existe contra la empresa, debido a la permanente asfixia que hay contra la empresa y debido a la inestabilidad y falta de políticas y objetivos claros de los administradores de turno hacia la misma.

4. ¿Cree que estas dos Culturas Corporativas se adaptarían a la fusión?

Sí creo, porque en el supuesto que se da, pero tengo que defender la gestión de mi empresa de mi Filial porque tal vez la Filial que más necesita Relaciones Públicas más que Petroecuador es Petrocomercial, por su relación directa con el público, con los usuarios. Políticamente Petroecuador puede manejar los problemas petroleros, pero coyunturalmente y directamente nosotros manejamos la comercialización, abastecimiento, transporte entonces la Filial que más justifica las Relaciones Públicas, la Comunicación Organizacional, Relaciones Institucionales o Comunitarias es Petrocomercial. Debe ser fortalecida Petrocomercial en todo lo anteriormente mencionado porque, a quien se quejan los usuarios cuando hay un desabastecimiento en Petrocomercial, cuando hay un problema de gas, nosotros somos los indicados

de tener un verdadero Departamento de Relaciones Públicas, completamente organizado y respaldado política y ejecutivamente.

5. ¿Cómo es la Comunicación Ascendente y Descendente en la empresa?

Es irregular, la comunicación es irregular porque hay momentos en que es ascendente por la urgencia a comunicar las cosas, de comunicar problemas surgidos de Petrocomercial hacia la comunidad nos obliga salir de forma ascendente y permanente en comunicación pero, obviamente tenemos que bajar nuestro perfil para no generar mayores problemas, a que me refiero, un problema de desabastecimiento, nosotros ya damos una información, les decimos a la ciudadanía que estamos abasteciendo el mercado, que estamos entregando el producto en condiciones óptimas y regularmente pero, hay un momento en la comunicación que se reinterpretan los roles y viene un problema de saturación, ahí viene un problema descendente de la comunicación porque la empresa comienza a dudar y ahí viene un problema de credibilidad entonces nosotros debemos cuidar mucho eso.

6. ¿De qué manera se puede integrar a los empleados de las dos empresas fusionadas para que no haya un choque cultural?

No va haber un choque cultural, lo que va haber es un choque de interés, porque va haber una despedida de personal entonces en vez de haber dos Unidades de Relaciones Públicas solamente va haber una y así sucesivamente, pero yo estoy viendo que por ejemplo en Petroecuador Matriz el personal no tiene la experiencia que Petrocomercial tiene en el manejo de combustibles o transporte, ellos son entidades administrativas acá se maneja lo administrativo con lo operativo, por lo que es necesario que se respeten los espacios.

7. ¿Cómo es el Clima Laboral de los empleados?

Hay mucha inestabilidad en este último periodo porque no hay una política clara de los objetivos empresariales, de las políticas del gobierno, pese a ser una de las empresas más importantes del país no tenemos una política clara

respecto a la política petrolera del país y necesitamos tener esos conceptos claros. Por otro lado hay una percepción permanente, hay una estigmatización permanente al trabajador petrolero siempre nos culpan de ser ineficientes, de tener sueldos dorados, de tener prebendas y privilegios lo cual ha sido desmentido permanentemente inclusive, la Asamblea Nacional, en este momento ha hecho algunos mandatos que supuestamente ha frenado los abusos del sector petrolero, nosotros creemos que hemos trabajado bien pero siempre habrán los cuestionamientos del caso.

8. ¿Se comunica a todo el personal los cambios que se realizan en la empresa?

No totalmente, en los cambios administrativos a veces son producto de una disposición, en otros casos de gestión o imposición entonces, muchos de los cambios no son aceptados por el personal lo que genera resistencia y malestar, eso se refleja en el clima laboral que existe en la empresa, una empresa que no tiene un trabajador motivado, que tiene baja autoestima no rinde como debería entonces viene el problema de identidad del trabajador hacia la empresa.

9. ¿Qué mejoraría usted en el aspecto comunicacional dentro de la empresa?

Definiría como autoridad una política comunicacional primero, segundo una estabilidad de los funcionarios, antes Directivos para que sepan que la comunicación son un apoyo y no un obstáculo para el personal. Las Relaciones Públicas y la Comunicación Institucional tiene que ser comprendida en su real dimensión, hay mucho prejuicio para las Relaciones Públicas, no solo sirven para organizar cócteles sino para definir políticas de comunicación y estructurar conceptos nuevos de comunicación.

10. ¿Qué opina de la movilidad de los Sindicatos de Petrocomercial?

Si hay una movilidad, siempre han estado en una plataforma de lucha nacional pero, debido a su desgaste ante la opinión pública han bajado su credibilidad y

han ocasionado que los sectores oficiales no tengan un buen concepto de la gestión sindical.

11. ¿Existe igualdad de beneficios laborales dentro de Petroecuador y Petrocomercial?

Sí.

12. ¿Cómo manejan la comunicación dentro de las dos empresas?

Son distintos enfoques el uno es más corporativo y el otro más focalizado. Petroecuador maneja las 3 Filiales y su propia administración, nosotros manejamos Petrocomercial pero a nivel de estaciones de servicio, terminales de abastecimiento, estaciones de bombeo, depósitos y tenemos un sin número de vinculaciones directas e indirectas laborales y contractuales.

13. ¿Dentro de las dos empresas existe duplicidad de funciones?

Sí, hay muchas.

14. ¿Qué sucedería con los empleados en el caso de existir duplicidad en las funciones? (si la hay que pasaría con los trabajadores)

Tendría que basarse en un proyecto que está haciendo una empresa auditora, la empresa WoodMackenzie, me imagino que están haciendo un proyecto de reestructura, un proceso de reevaluación, de reingeniería de procesos para escoger a las personas más aptas, siempre y cuando lo hagan de una forma profesional, objetiva y no política, porque eso perjudica a la gente, siempre va haber el palanqueo con los amigos de turno y eso no debe de darse.

15. Describa un escenario de las dos empresas en el caso de ser fusionadas estas dos empresas

En el escenario es que va haber salida del personal, va haber una crisis social, va haber problemas de tipo laboral y nosotros no tenemos ningunas garantías en la parte legal porque vivimos en un estado de excepción en el cual no hay

una constitución vigente, la Corte Suprema es cuestionada, no hay tribunales de lo contencioso entonces va haber mucha insatisfacción social.

Anexo 6

Preformas del Plan de Comunicación Interna Retiros Empresariales



El Monasterio, un lugar independiente para la realización de congresos y seminarios, al hallarse apartado de la hostería y a sólo 5 minutos de la Hacienda Cusín, ofrece un ambiente tranquilo para la reflexión. En marzo de 2006, se restauró esta sólida arquitectura colonial dentro de un impresionante paisaje andino, con extensos jardines, patios, muros y torres con contrafuertes.

Servicios para los Congresos

- 43 habitaciones para huéspedes e instalaciones para los congresos.
- Espacio para 25 congresistas en nuestro hotel hermano **Las Palmeras Inn**.
- Salón de conferencias con capacidad para 55 personas (100 asientos para una presentación).
- 5 salones para trabajo en grupos y espacios exteriores para reuniones.
- Café Internet y conexiones inalámbricas (Wi-Fi).
- Recesos con refrigerio: té, café, empanadas, galletas.
- Comedor y bar con chimeneas de leña.
- Área central de socialización con chimeneas de leña, Salón Cotacachi.
- Fotocopiadora, fax, proyector de 2.000 lúmenes.
- Televisión con antena aérea satelital, DVD, VCR.
- Cine con sonido envolvente.
- Transporte, hoteles en Quito, crucero a Galápagos, excursiones y recorridos por pueblos de artesanos y mercados populares, plantaciones de rosas.
- Por favor, visite **Actividades** y **Detalles de Reservas**.

Tarifas

Salón central para congresos, salones para trabajo en grupos, proyector para computadora y video, café-net y conexiones inalámbricas (Wi-Fi) en El Monasterio, refrigerio de mañana y por la tarde; \$200 (doscientos dólares) por día. El costo de alojamiento por persona es de \$80 (ochenta dólares) más impuestos de ley. Si se presentan grupos de 50 personas, y el paquete requiere las tres comidas tiene un costo de \$90 (noventa dólares) por persona.

Señalización



PROFORMA

Quito 9 de octubre de 2008.

Señora.
Aten. Señora. Alegría Gaibor.
Ciudad.

A continuación presentamos nuestra mejor propuesta de trabajo publicitario.

CARACTERISTICAS

Fabricación de 30 placas en acrílico de 40cm x 10cm según muestra.
Costo de cada una \$ 8
Costo \$ 240

Forma de pago contra entrega.

Tiempo de entrega 2 días.

Esperando tener la acogida de la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente.

Wilson Muñoz Mora.
GERENTE



Feliciano Checa 313 y Manuel Larrea
Telf. 222 1469
Cel: 09-965-6045 / 09-956-0164

Email: atlantic_publicidad@hotmail.com

Papelería



**Imprenta
Gráficas Valdez**
Bosque Naranjo #13 y Av. La Carolina
Teléfono: 2257380
QUITO, ECUADOR

R.U.C. 1702415496001

COTIZACION

1525

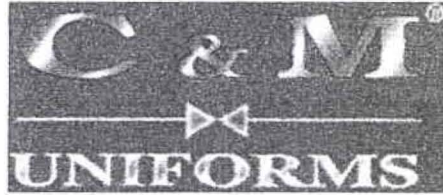
SEÑOR (ES) SOFIA EGAS

R.U.C.6 C.I.

QUITO, 31/10/2008.

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1700	TRIPTICOS TIRO Y RETIRO EN PEPEL COUCHE DE 150 GRMS.	0,11	187,00
1700	DIPTICOS TIRO Y RETIRO EN PEPEL COUCHE 150 GRMS.	0,096	163,20
1700	REVISTAS DE 32 PAGINAS EN PEPEL COUCHE DE 115 GRMS. IMPRESAS A FULL COLOR TIRO Y RETIRO CON LA PASTA EN COUCHE DE 200 GRMS.	1,39	2363,00
<p>POR NUESTRA CALIDAD DE ARTESANOS NO COBRAMOS IVA TIEMPO DE ENTREGA 15 DIAS</p>			
<p>VENDEDOR _____</p>		VALOR TOTAL	5.076,20
<p>_____ CUENTE</p>		0% I V A	00,00
		TOTAL U.S. \$	5.076,20

Uniformes



Quito, 01 de Septiembre del 2008

Atención:

Srta. Ana María Falconí.

E-mail anamariafv@hotmail.com

Telf. 222 6881

Ciudad.

Estimada Srta. Falconi.

Adjunto cotización según requerimiento solicitado.

Uniforme Para Personal Administrativo, Tallas: S – M – L – XL.

Personal Femenino

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| • Chaqueta en casimir color a elegir. | \$ 58.50 c/u. |
| • Pantalón en casimir color a elegir. | \$ 27.00 c/u. |
| • Falda en casimir color a elegir. | \$ 26.00 c/u. |
| • Blusa en popelina especial. | \$ 15.00 c/u. |
| • Chaleco en casimir color a elegir. | \$ 27.00 c/u. |



Personal masculino

- Chaqueta en casimir color a elegir. \$ 64.00 c/u.
- Pantalón en casimir color a elegir. \$ 34.00 c/u.
- Corbata color a elegir. \$ 12.50 c/u.
- Camisa en popelina especial. \$ 17.00 c/u.



Precios más IVA.

Forma de pago: 50% anticipo, 50% contra entrega. Tiempo de entrega: a convenir.

Nota. Tallas especiales más el 10% de su valor.

Atentamente,

Carlos Moreira Z.
C & M UNIFORMS ®

Comedor

E L R O S A D O S . A .

P R O F O R M A No. C-026787

ALMACEN.....: 0077 FERRISARIATO GUICENTRO
NOMBRE DEL CLIENTE: 928281 FALCONI ANA MARIA
CEDULA / R.U.C.....: 1714869656
DIRECCION.....: .
TELEFONO.....: .
FECHA DE EMISION...: Dom 5/Octubre/2008
DETALLE.....: 928281

PAG.: 1

ARTICULO	DESCRIPCION	COLOR	REFERENCIA	MARCA	TAMANO	UXC	UNIDADES	PRECIO	TOTAL	
00X7880992	JBO COMEDOR NEGRO	NEGRO	YX089013BLACK	.	.	1	50.00	77.13	3,056.50	I
00Y2540706	VATILLA 20 PZAS MOD1934	PLATO	D1934	EXCELLENT	20PZS	2	50.00	10.70	535.00	I
00X2019990	WAGO AV LISO CAFRE BERTHAS		2810AL	PELDAR	.	72	200.00	0.34	68.00	I
00Y2537819	JBO CUBIERTOS 24PZAS		185424ADV	LINTAI		1	34.00	10.70	363.80	I
0015021698	JARRA CRISTAL			IGLOO	500 ML.	1	50.00	3.27	167.50	I
00Y2058262	PORTA ESPECIAS/MADERA 12FRASCOS		Y2005	.	.	1	5.00	10.70	53.50	I
Nc. ITEMS:	6	TOTAL ITEMS:	389	SUBTOTAL:					5,040.30	
<A>				IVA 12.00%					604.84	
				TOTAL:					5,645.14	

LA EMPRESA SE RESERVA EL DERECHO DE VARIAR LOS PRECIOS SIN PREVIO AVIS

SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES

EMITIDO POR: ABERMUNEZ

Catering

Quito, 30 de Agosto de 2008

**SEÑORITA
SOFIA EGAS
COMUNICADORA CORPORATIVA
PRESENTE.-**

Ragazzi, empresa especializada en alimentación industrial, con sólida cultura de servicio y producción de alimentos nutritivos y sanos.

Tenemos el agrado de presentar la propuesta de servicios; este contiene los siguientes aspectos:

Propuesta técnica y económica con la información relevante de nuestra organización tales como el detalle de los servicios, aspectos operativos, características nutricionales, características sanitarias, garantías y controles de calidad necesarios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Agradeceremos nos hagan conocer requerimientos de información adicional, que estaremos gustosos en proporcionarles.

Atentamente

Alexis Platonoff M.
Gerente General
Ragazzi SCC
Telf: 2271-174 / 600-0406
Móvil: 096360067
Website: www.amarilo.com.ec

A. OFERTA DE SERVICIOS

Menú Ejecutivo Buffet:

Sopa o entrada

Sopas: cremas, caldos, locros.
Entradas: cebiches, empanadas, etc.
Acompañado con pan o tostado, etc.

Plato fuerte

Tres opciones de **carnes**: res, aves, chanco, cordero, pescado, mariscos

Salad Bar: 6 varias combinaciones.

Guarniciones: souffles, tubérculos, pastas, menestras, etc.

Porción de arroz: blanco, curry, azafrán, perejil, etc.

Postres

Tres variedades de postres por día.

Helados, tortas, pie, pastas, budín, frutas, etc.

Bebidas

Jugos naturales, te.

Menú Dieta o Light:

Consta de pollo o pescado al vapor o cocinado, atún, etc., acompañado de guarniciones y ensaladas, como postre fruta.

Los clientes tienen opción a construir su menú por la variedades de opciones que se ofrece, además contamos con profesionales en el ramo que pueden instruir al grupo de personas para obtener una dieta completa balanceada y de acuerdo y de acuerdo al objetivo sea este aumentar peso, o perder peso o por una dieta especial.

B. PRECIO:

- El precio es de \$ 2.70 dólares americanos más IVA, .El incremento anual de precios estará sujeto a los datos proporcionados por la unidad índice de precios al consumidor del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) de la inflación del artículo Almuerzo a nivel nacional.
- El precio varía, si se desea un menú más económico

Ragazzi Menú Ejecutivo Ejemplo Nutrición y Servicios

LUNES	Opción 1	Opción 2
Sopa	Crema de Tomate	
Plato fuerte	Bistec Vienés	Canelones Mixtos
Opción 3	Pescado fiesta	
Guarnición	Pastel Maduro	

Ensalada	Arveja, tomate y cebolla	Brócoli
Jugo	Tomate de árbol	
Postre	Pie de piña	Guineo salsa chocolate
Dieta	POLLO	Fruta
MARTES	Opción 1	Opción 2
Sopa	Bolas de verde	
Plato fuerte	Pollo con salsa indiana	Hamburguesa
Opción 3	Lengua	
Guarnición	Papa Frita	
Ensalada	Col Blanca, zanahoria	Pepinillo
Jugo	Tamarindo	
Postre	Torta de zanahoria	Flan de Naranja
Dieta	Atún	Fruta
MIERCOLES	Opción 1	Opción 2
Sopa	Sancocho serrano	
Plato fuerte	Corvina	Carne a la Parrilla
Opción 3	Ravioles	
Guarnición	Majado de verde	
Ensalada	Mixta	Tomate
Jugo	Naranja con piña	
Postre	Tarlaletas con fruta	Mousse de Guanábana
Dieta	CHAMPIÑÓN	Fruta
JUEVES	Opción 1	Opción 2
Sopa	Ajiaco	
Plato fuerte	Mini bandeja paisa	Pollo Apanado
Opción 3	Guatita	
Guarnición	Menestra de fréjol	
Ensalada	Vainitas, zanahorias	
Jugo	Avena de naranjilla	
Postre	Torta de caramelo y Nuez	Helado de Mora
Dieta	PAVO	Fruta
VIERNES	Opción 1	Opción 2
Sopa	Legumbres	
Plato fuerte	Hornado	Carne con cebolla y pimiento
Opción 3	Calamar	
Guarnición	Papa	
Ensalada	Aguacate	Remolacha
Jugo	Limonada	
Postre	Carlota de uva	Donuts
Dieta	Corvina	Fruta

Souvenirs Corporativos

L.A.SER

SERIGRAFÍA & PUBLICIDAD

J. AGUSTÍN LOYA N.

R.U.C. 1708245103001

Calif. Artesanal N° 56149 J.N.D.A.

PROFORMA

N° 000202

Juan Larrea N15-62 y Buenos Aires Telfs.: 3216659 / 2878619 / Cel. 097661609 Quito - Ecuador

Stickers · Llaveros · Camisetas · Gorras · Bolígrafos · Calendarios · Relojes · Exhibidores · Reglas
 Globos · Carpetas · Rótulos · Pancartas · Escarapelas · Banderines y más... Artículos Publicitarios
 Agendas · Bandas para Reinas · Pizarras de tiza líquida · Imprenta · Jarros tallados de cerámica

FECHA: Quito, 29 de Octubre de 2008 VALIDÉZ: _____
 CLIENTE: Srta. Alegría Gaybor RUC: _____
 DIRECCIÓN: Antonio Ante y Manuel Larrea TELF.: 2501996

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTAL
1.700	JARROS BLANCOS DE CERÁMICA TALLADOS logotipo de Petroecuador y personalizados	4,60	7.820,00
	JARROS BLANCOS DE PORCELANA Impresión digital logotipo de Petroecuador más nombres tallados en bajo relieve	3,80	6.460
OBSERVACIONES: NO COBRAMOS I.V.A.		SUBTOTAL US\$. _____	
		I.V.A. 0% _____	
		TOTAL US\$ _____	

<p style="text-align: center; margin: 0;">FORMA DE PAGO:</p> <p style="text-align: center; margin: 0;"><i>50% de anticipo y el saldo Contra entrega</i></p>	<p style="text-align: center; margin: 0;">TIEMPO DE ENTREGA:</p> <p style="text-align: center; margin: 0;"><i>30 días luego de aprobar el diseño</i></p>
--	---

<p>_____ CLIENTE</p>	<p>_____ REVISADO POR</p>	<p>_____ APROBADO POR</p>	<p>_____ L.A.SER</p>
--------------------------	-------------------------------	-------------------------------	--------------------------

Reforestación

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR EXPERIMENTAL BILINGÜE

"MARTIM CERERE"



Quito, 21 de octubre del 2008

Señoritas

Sofía Egas, Ana María Falconí, Alegría Gaibor

En respuesta a su solicitud, me es grato informarles que la Institución Educativa a la que represento, colaboraría gustosamente en la entrega de los árboles del Programa de Reforestación, llevado a cabo por los alumnos de la institución, para su labor de Responsabilidad Social.

Esperando tener la acogida del presente, anticipo mis agradecimientos, esperando su confirmación con mínimo dos meses de anticipación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Dra. Gladys Maldonado C.", is written over a horizontal line.

DRA. GLADYS MALDONADO C.
Rectora