



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**Propuesta del Plan de Dirección de Comunicación para la Empresa
Operaciones Río Napo CEM, con el fin de potenciar su identidad e
imagen corporativa**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Calderón Villalba, Juan Sebastián

DIRECTOR: Córdova Camacho Jhoana Raquéel, Lic.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2015

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada

Jhoana Raquel Córdova Camacho

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Propuesta del Plan de Dirección de Comunicación para la Empresa Operaciones Río Napo CEM, con el fin de potenciar su identidad e imagen corporativa** realizado por Juan Sebastián Calderón V., ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f) 

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Juan Sebastián Calderón Villalba., declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación **Propuesta del Plan de Dirección de Comunicación para la Empresa Operaciones Río Napo CEM, con el fin de potenciar su identidad e imagen corporativa**, de la Titulación de **Licenciado en Comunicación Social**, siendo Jhoana Raquel Córdova Camacho directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. 

Autor: Juan Sebastián Calderón Villalba.

Cédula 171590707-5

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi madre ya que ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mi las bases de responsabilidad y deseo de superación. En ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que de una u otras manera estuvieron presentes y brindándome su apoyo, cada granito de arena hizo posible que este proyecto concluyera de manera exitosa. Es por ello que a cada uno de ustedes les dedico todo el esfuerzo, sacrificio y tiempo que dedique a esta tesis.

A mi padre por el apoyo incondicional, tanto al inicio como al final de mi carrera, por estar pendiente a cada momento y por ser un ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha de vida.

A mi familia porque de una u otra forma con su apoyo moral me han incentivado a seguir adelante a lo largo de la vida.

A mi Directora de Tesis, Jhoana Córdova, quien con su paciencia y conocimiento me guió durante este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3

CAPÍTULO 1. EMPRESA PETROLERA ECUATORIANA, OPERACIONES RÍO NAPO COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA –ORNCEM-

1.1 La Compañía.....	6
1.2 Misión, Visión, Valores y Estrategia Central de ORNCEM.....	6
1.3 Lineamientos estratégicos.....	8
1.4 Mapa Estratégico de ORNCEM.....	9
1.4.1 Objetivos Estratégicos de ORNCEM.....	10
1.4.2 Estructura Orgánica de ORNCEM.....	14
1.5 Públicos estratégicos de ORNCEM.....	16
1.6 Jefatura de Comunicaciones.....	19

Capítulo 2. Comunicación Corporativa

2.1 Comunicación Corporativa.....	29
2.2 Comunicación Interna y Externa.....	30
2.2.1 Comunicación Interna.....	30
2.2.1.1 Funciones, Niveles e Instrumentos de la Comunicación Interna.....	31
2.2.2 Comunicación Externa.....	32
2.3 El DirCom, estrategia corporativo.....	36
2.3.1 Responsabilidades del DirCom.....	38
2.3.1.1 Ámbito Institucional.....	39
2.3.1.2 Ámbito organizacional interno.....	39
2.3.1.3 Ámbito mercadológico y comercial.....	39

2.4 Cultura Organizacional.....	40
2.4.1 Niveles de la Cultura Corporativa.....	41
2.5 Imagen Corporativa.....	42
2.6 Identidad Corporativa.....	45
2.6.1 Vectores de la identidad.....	45

Capítulo 3. Investigación Estratégica Aplicada

3.1 Metodología.....	49
3.2 Objetivos y aspectos a investigar.....	50
3.2.1 DAFO de la Empresa.....	50
3.2.2 Entrevistas.....	51
3.2.3 Análisis de noticias y artículos periodísticos.....	51
3.2.4 Encuesta (cuantitativa) a los empleados de la empresa.....	51
3.3 Desarrollo de la Investigación.....	52
3.3.1 DAFO de ORNCEM.....	52
3.3.2 Entrevistas.....	52
3.3.2.1 Resumen ejecutivo a Ing. Gino Hinojosa, Gerente General.....	52
3.3.2.2 Resumen ejecutivo a Lic. Andrés Hernández, Jefe de Comunicaciones.....	53
3.3.3 Análisis de Medios.....	55
3.3.4 Encuesta de Comunicación Interna.....	60
3.3.4.1 Ponderación.....	70
3.3.4.2 Conclusiones de la Investigación.....	85

Capítulo 4. Plan Estratégico de Comunicación

4.1 Lineamientos estratégicos.....	89
4.2 Plan Estratégico de Comunicación ORNCEM 2015.....	90
4.2.1 Matriz Estratégica.....	91
4.2.2 Matriz de acciones.....	95
4.2.3 Cronograma de actividades.....	101

4.2.4	Presupuesto.....	117
4.2.5	Matriz de evaluación estratégica.....	121
4.2.5.1	Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE CANALES FORMALES ESTABLECIDOS.....	122
4.2.5.2	Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE PERCEPCIONES POSITIVAS RESPECTO A ORNCEM.....	123
4.2.5.3	Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE COMPARTEN Y CONOCEN LOS INTERESES ORGANIZACIONALES... 	124
	ANEXOS.....	126
	BIBLIOGRAFÍA.....	138

RESUMEN

La realización de un Plan Estratégico de Comunicación, desde la visión DirCom del profesor Joan Costa Segales, permite que las acciones / comunicaciones que se gestionan en una organización afecten positivamente a la Imagen deseada por parte de los altos mandos.

Una adecuada planificación estratégica que responda a las necesidades y expectativas de sus públicos estratégicos ofrece el sustento necesario para gestionar objetivos que como resultados arrojarán percepciones positivas para la Compañía.

Siendo Operaciones Río Napo CEM una empresa petrolera ecuatoriana que busca su consolidación como líder en el sector hidrocarburífero, el uso de mensajes adecuadamente realizados y retroalimentados, convierten a las comunicaciones en un eje clave para consolidar su Misión y Visión.

Para esta investigación se ha dado especial énfasis a los colaboradores directos de la organización, públicos internos que deben integrar el Plan de manera activa siendo partícipes activos de los objetivos compartidos y entendidos por todos. La investigación realizada mostro los componentes del documento maestro de manera que la aplicación comunicacional consolide los intereses organizacionales.

PALABRAS CLAVES: Joan Costa, DIRCOM, Comunicación Estratégica, Operaciones Río Napo, Plan de Comunicación, Plan Estratégico de Comunicación, Guillermo Borovsky, Auditoría de Imagen Global, Juan Sebastian Calderón Villalba.

ABSTRACT

Conducting a Strategic Plan Communication from the DirCom vision of Professor Joan Costa Segales, allows actions/communications are managed in an organization positively affect the desired image by the high command .

A proper strategic planning that meets the needs and expectations of its strategic public offers the necessary support to manage goals as results shed positive perceptions for the Company.

Being Napo River Operations CEM an Ecuadorian oil company that seeks its consolidation as a leader in the hydrocarbon sector, the use of messages properly made and fed back, make a key communications hub to consolidate its mission and vision.

For this research has given special emphasis to domestic government collaborators of the organization to be included in the Plan actively being active participants of shared objectives and understood by all. Research conducted showed the components of the master document so that the communication application consolidate organizational interests.

KEYWORDS: Joan Costa, DIRCOM, Strategic Communication, Operaciones Río Napo, Communication Plan. Strategic Plan Communication, Guillermo Borovsky, Global Image Audit.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación final fue desarrollado con el fin de integrar un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) para la Compañía de Economía Mixta denominada Operaciones Río Napo, dedica a la explotación hidrocarburífera del campo Sacha ubicado en la Provincia de Orellana, Ecuador.

El objetivo motivante es impulsar a la Imagen de la Organización de manera estratégica, de manera que los objetivos planteados en el PEC respondan a los determinados en el Plan Estratégico general. Así mismo, determinar la percepción actual con la intención de desarrollar estrategias que lleven a la Jefatura de Comunicaciones a liderar un cambio continuo enfocado hacia una Imagen Corporativa deseada por parte de los altos mandos de la Compañía.

El trabajo se dividió en cuatro capítulos, dos de ellos conceptuales y los restantes con carácter práctico. En el Primer Capítulo, considerando que la Imagen es el reflejo de la Identidad, se aborda a la Compañía desde su concepción hasta sus partes o procesos, detallando su actividad y manera de hacerlo como factor diferenciador de otras empresas dedicadas a la explotación petrolera.

El Segundo Capítulo desarrolla el marco teórico, explicando detenidamente la importancia y necesidad de contar con un plan estratégico adecuado a los intereses organizacionales, priorizando la gestión desde la perspectiva DirCom de Joan Costa Segales, teoría que busca robustecer a la Cultura Organizacional como aspecto fundamental para proyectar una imagen coherente entre lo que se dice y lo que se hace, es decir, entre sus acciones y como es percibida.

El Tercer Capítulo desarrolla la investigación requerida para sustentar la propuesta, se la realizó como parte de una “auditoría de imagen global”, metodología acuñada por Guillermo Bosovsky en la que se conjugan una serie de herramientas que obtienen de los diferentes públicos estratégicos sus percepciones. Las herramientas utilizadas fueron encuestas y entrevistas, elementos que una vez analizados sus resultados plantearon las bases para el desarrollo del Capítulo final.

Se finaliza esta investigación con la Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación que incluye entre otros principalmente objetivos, estrategias, acciones generales, presupuesto y cronograma.

Es de suma importancia para todo tipo de empresas, sean públicas o privadas, el desarrollo de planes que determinen claramente el norte hacia donde los esfuerzos organizacionales deben enfocarse. Tener una imagen coherente es el claro reflejo de una organización que cumple con sus públicos y mantiene constante su crecimiento, cada vez más cerca a la satisfacción estratégica requerida para ser percibida adecuadamente.

En la realización de esta investigación, siendo ORNCEM una Compañía de Economía Mixta, existieron dificultades de carácter cultural puesto que, pese a estar registrada en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, la participación mayoritaria de Petroamazonas (70% de acciones), empuja su gestión a la práctica pública dejando a un lado los beneficios que ofrece la práctica privada especialmente en lo que se refiere a la toma de decisiones gerenciales.

CAPÍTULO 1.
EMPRESA PETROLERA ECUATORIANA, OPERACIONES RÍO NAPO
COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA –ORNCEM-

1.1 La Compañía

La Empresa de Economía Mixta Operaciones Río Napo (ORNCEM) se creó al amparo de acuerdos binacionales entre la República del Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela. El Directorio de PETROECUADOR mediante Resolución No. 67-DIR-2008-07-15 del 15 de julio de 2008, dispuso la constitución de Operaciones Río Napo Compañía De Economía Mixta entre Petroecuador y PDVSA Ecuador S.A. de acuerdo a los lineamientos aprobados por el Directorio de dicha Empresa Estatal ecuatoriana.

Mediante escritura pública celebrada el 25 de agosto de 2008, se constituyó la Empresa con una participación accionaria del 70% correspondiente a la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador – PETROECUADOR y una participación accionaria del 30% correspondiente a la compañía PDVSA Ecuador S.A. Dicha Escritura Pública fue legalmente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 11 de septiembre de 2008.

ORNCEM tomó operaciones formales del campo Sacha el 3 de noviembre de 2009. El 18 de enero de 2013, la empresa pública ecuatoriana Petroamazonas EP asumió el 70% de las acciones que EP Petroecuador mantenía en ORNCEM. Esta transferencia forma parte de un proceso establecido mediante Decreto Ejecutivo No. 1351-A en el que Petroamazonas EP asume todas las labores de producción y exploración, mientras que EP Petroecuador conserva las de refinería, transporte, almacenamiento y comercialización interna y externa de crudo y derivados.

1.2 Misión, Visión, Valores y Estrategia Central de ORNCEM

La Misión de ORNCEM expone su razón de ser, describe su principal actividad y deja claro lo que la distingue de cualquier otra organización. En ella se define lo que ofrece a sus partes interesadas y como ejecuta su operación: “Desarrollar y ejecutar actividades hidrocarburíferas con eficiencia, transparencia y responsabilidad socio-ambiental, para proveer de recursos económicos al Estado Ecuatoriano.”

Su Misión establece que su gestión empresarial está enfocada en mantener un real compromiso con la eficiencia y la generación de recursos para el Estado y por lo tanto para todos los ecuatorianos, a través de la operación responsable de uno de los recursos naturales estratégicos para el país.

La Visión constituye la declaración que guiará a todos los integrantes de ORNCEM, es el norte que debe orientar la gestión diaria, es hacia allá a donde se quiere llegar cumpliendo con la Misión y por lo tanto, todos los esfuerzos deben encaminarse hacia alcanzarla. Refleja lo que deberá ser la organización en los próximos años, dónde deberá estar, representa la imagen futura de la entidad. Por esto, la visión de ORNCEM contiene un mensaje concreto, claro y directo para todos los integrantes de la organización, para quienes ésta debe ser construida día a día, constituyéndose en su inspiración y motivación al 2016: “Ser un referente de gestión empresarial de economía mixta, capaz de participar exitosamente en las diversas fases de la industria hidrocarburífera, con procesos óptimos, innovación tecnológica y personal competente y comprometido con la organización.”

El mensaje que la visión transmite es el de lograr la excelencia y calidad en todos los aspectos o fases que implican la actividad hidrocarburífera, llegando con esto a ser la organización de obligada referencia en el sector.

Los Valores Institucionales son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que enmarcan y determinan los comportamientos de los integrantes de ORNCEM, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás. La práctica de valores y principios crea la cultura organizacional, la cual influye en el desempeño y las relaciones de sus colaboradores.

Estos Valores pretenden establecer los lineamientos de la Cultura Organizacional requerida para alcanzar la visión de futuro y todos los objetivos a corto, mediano y largo plazo establecidos. Como parte del fortalecimiento de su Identidad y Cultura Institucional es importante se definan claramente sus comportamientos asociados, esto permitirá una mayor efectividad en su traslado al día a día:

VALOR	DEFINICIÓN
INTEGRIDAD	Ser transparentes, mantener un comportamiento intachable, alineado con la rectitud y la honestidad.
LIDERAZGO	Impulsar las acciones empresariales hacia el logro de los objetivos estratégicos.
RESPONSABILIDAD	Cumplir con efectividad todas las actividades, preservando el ambiente, la seguridad, la salud ocupacional y las buenas relaciones con el entorno.
CALIDAD	Mejorar continuamente el desempeño para alcanzar la excelencia.
COMPROMISO	Actuar con intensidad y entusiasmo, entregando el mejor esfuerzo para la Empresa.

Finalmente, el fundamento estratégico de Operaciones Río Napo CEM se resume en su Estrategia Central que ubica exclusivamente al campo Sacha como el marco de desarrollo institucional:

“Incrementar la producción del Campo Sacha, mediante estudios que permitan reevaluar el potencial de los yacimientos, incrementar reservas, incorporar tecnologías de recuperación mejorada, optimizando los procesos, modernizando la infraestructura, con personal técnico capacitado, que propicie una eficiente utilización de recursos”.

1.3 Lineamientos estratégicos

Los Lineamientos Estratégicos, acorde a la Planificación Estratégica 2012 -2016 para incrementar y optimizar la producción del Campo Sacha, presenta las principales guías o directrices estratégicas dentro de las cuales se enmarcarán los objetivos y retos de ORNCEM, son los siguientes:

- **Planificación y Ejecución estratégica y operativa:** Planificar a corto y largo plazo las inversiones y el uso de los recursos, ejecutar oportunamente los planes agendados y establecer un sistema de seguimiento y control que garanticen los resultados.
- **Renovación y Actualización de Facilidades de Producción:** Reemplazar, adecuar y ampliar las facilidades de operación obsoletas para manejo de la producción y el incremental esperado, incorporando tecnología de vanguardia.

- **Optimización de procesos e integración de información:** Mejorar y formalizar los procesos operativos y de soporte críticos e incorporar herramientas tecnológicas que integren la información y permitan su administración para hacer más eficientes las operaciones.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Gestionar integralmente los riesgos en aspectos de ambiente, seguridad y salud, para garantizar una operación responsable que procura el desarrollo del entorno y la comunidad.
- **Reestructuración Orgánica y Buen Gobierno Corporativo:** Ajustar la estructura orgánica y normativa interna para permitir un mejor alineamiento y cooperación de las unidades críticas e implementar prácticas de Buen Gobierno Corporativo, que faciliten la toma de decisiones oportunas.
- **Alineamiento y Cohesión con Comunicación Efectiva:** Fomentar un cambio hacia una cultura organizacional más dinámica y eficiente a través de procesos de comunicación interna efectivos que promuevan el trabajo en equipo a todo nivel.
- **Desarrollo del Talento Humano:** Gestionar el talento humano para garantizar que la empresa disponga de personas con las competencias adecuadas, que generen resultados y sean reconocidas por ello, favoreciendo así un clima laboral satisfactorio.
- **Consolidación de Imagen Institucional:** Estructurar procesos de comunicación externa que consoliden la imagen de la empresa y faciliten el diálogo con el Gobierno Central, autoridades locales y seccionales y otros grupos de interés.

Este último punto (1.3.8) corresponde directamente a la gestión de la Jefatura de Comunicaciones.

1.4 Mapa Estratégico de ORNCEM

El Mapa Estratégico constituye la “hoja de ruta” de los retos estratégicos que la empresa se plantea para el futuro y provee una respuesta para desarrollar las decisiones estratégicas de la organización a través de las siguientes perspectivas:

- Resultados para Partes Interesadas: ¿Cuáles son los resultados económicos, financieros y operativos que pretendemos alcanzar? ¿Cómo queremos nos vean nuestras partes interesadas si cumplimos con la propuesta de valor?
- Procesos Internos: ¿Qué Procesos deben sustentar la gestión organizacional para satisfacer a nuestros grupos de interés y obtener los resultados planteados? ¿Cómo debemos ejecutarlos?
- Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo debemos gestionar nuestro Capital Humano, Capital Organizacional y Capital Tecnológico para lograr una gestión óptima de los procesos establecidos?

1.4.1 Objetivos Estratégicos de ORNCEM

1. Generar Rentabilidad para el Estado Ecuatoriano y Accionistas
2. Optimizar los Costos Operativos
3. Aumentar la Productividad de los Activos
4. Incrementar sustentablemente la producción de hidrocarburos
5. Incrementar Reservas de Hidrocarburos
6. Garantizar Seguridad, Limpieza y Respeto al Ambiente y a la Comunidad
7. Lograr una Imagen de Excelencia Empresarial
8. Optimizar las facilidades de producción existentes y construir aquellas necesarias, incorporando tecnología de vanguardia
9. Optimizar los Procesos Operativos
10. Definir y ejecutar el Plan Integral de Explotación del Campo Sacha
11. Gestionar integralmente los Riesgos Ocupacionales, Ambientales y Operacionales
12. Lograr relaciones armónicas con las comunidades del entorno
13. Fortalecer Relacionamiento con Autoridades y Organismos de Control
14. Implementar procesos de Comunicación Empresarial
15. Implementar una Gestión por Procesos Eficiente

16. Consolidar un Modelo de Planificación y Gestión de Estrategia
17. Contar con Talento Humano competente y comprometido con la empresa
18. Disponer de Información Integral y Consolidada
19. Alcanzar un Clima Laboral favorable para la Gestión Empresarial
20. Consolidar una Cultura Organizacional dinámica y eficiente con comunicación efectiva

Por lo expuesto, específicamente es responsabilidad de la Jefatura de Comunicaciones los siguientes Objetivos según corresponde a cada Perspectiva:

Perspectiva	No.	Objetivo
Resultados Partes Interesadas	7	Lograr una imagen de excelencia empresarial
Procesos Internos	13	Fortalecer Relacionamiento con Autoridades y Organismos de Control
Procesos Internos	14	Implementar procesos de comunicación empresarial
Aprendizaje y Crecimiento	20	Consolidar una cultura organizacional dinámica y eficiente con comunicación efectiva

En detalle a continuación se expone la descripción de cada objetivo:

No.	Objetivo	Descripción
7	Lograr una Imagen de Excelencia Empresarial	Ser percibido por las partes interesadas como una empresa eficiente, que cumple sus compromisos y genera beneficios para el Estado

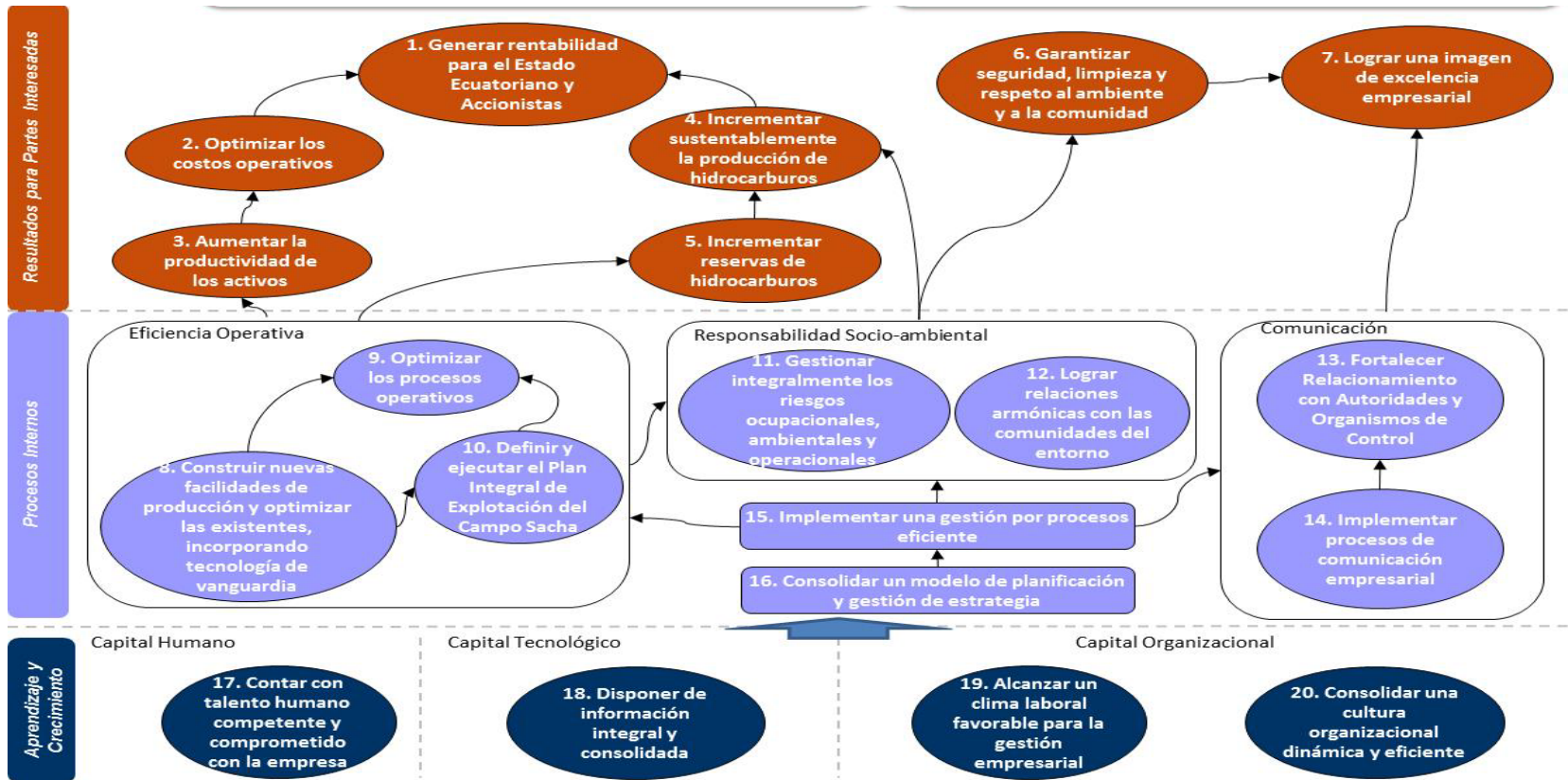
13	Fortalecer Relacionamiento con Autoridades y Organismos de Control	Construir canales de comunicación efectivos con organismos públicos relacionados con la actividad de la empresa que viabilicen la gestión de la misma
14	Implementar procesos de Comunicación Empresarial	Desarrollar un sistema de comunicación a nivel interno y externo para fortalecer la imagen de la empresa
20	Consolidar una Cultura Organizacional dinámica y eficiente con comunicación efectiva	Comprometer al talento humano con la gestión empresarial, a través de la práctica de los valores organizacionales

En general, el Mapa Estratégico en sus Perspectivas y Objetivos Estratégicos definido para ORNCEM es el siguiente:

MAPA ESTRATÉGICO ORNCEM 2012 – 2016

MISIÓN: Desarrollar y ejecutar actividades hidrocarburíferas con eficiencia, transparencia y responsabilidad socio-ambiental, para proveer de recursos económicos al Estado Ecuatoriano.

VISIÓN 2016: Ser un referente de gestión empresarial de economía mixta, capaz de participar exitosamente en las diversas fases de la industria hidrocarburífera, con procesos óptimos, innovación tecnológica y personal competente y comprometido con la organización.



1.4.2 Estructura Orgánica de ORNCEM

En la sesión del Directorio de Operaciones Río Napo CEM, realizada el 10 de junio de 2013, se definió y aprobó la nueva Estructura Organizacional de la Compañía, considerando los lineamientos y directrices de sus accionistas PETROAMAZONAS EP y PDVSA Ecuador.

La estructura realizada por la Consultora Internacional Deloitte sobre la base de las mejores prácticas de las compañías petroleras modernas, busca viabilizar de mejor manera el cumplimiento de las metas definidas para la Empresa, este es:

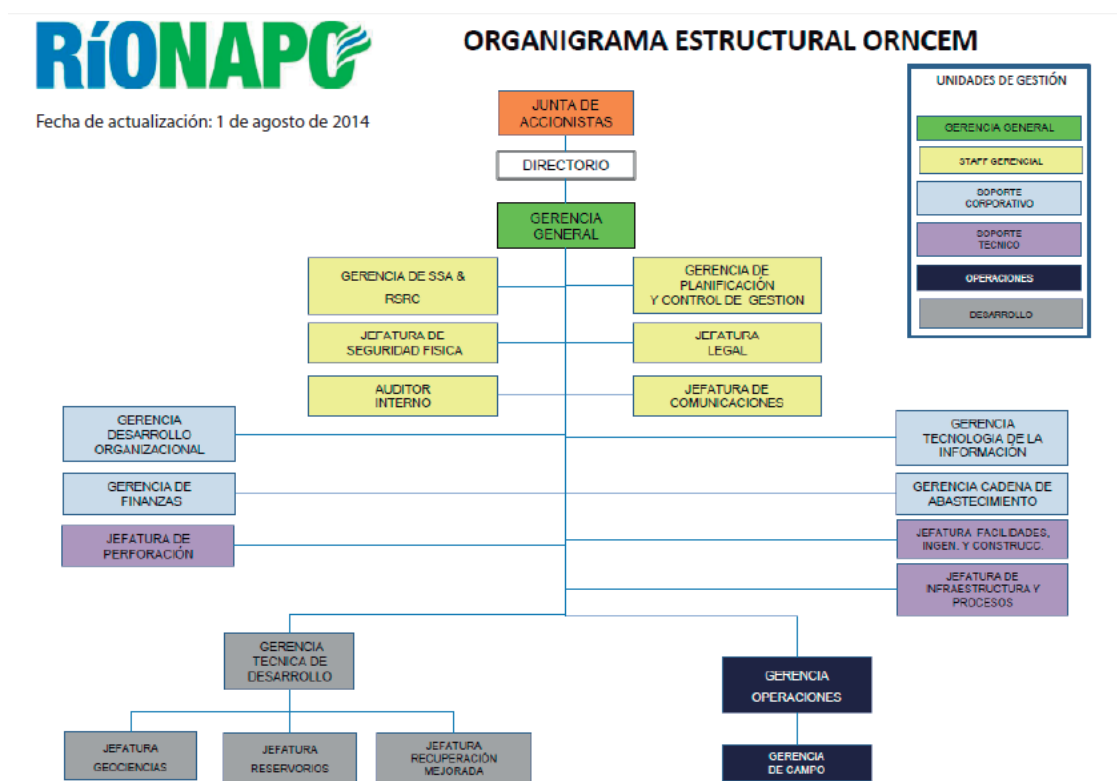


Figura 1. Organigrama de ORNCEM
Fuente: www.rionapocem.com.ec

Considerando que una Estructura Orgánica constituye una herramienta derivada de la Planificación Estratégica en la que se definen niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad o asesoramiento y canales formales de comunicación, la aprobación es consecuente y está encaminada a los lineamientos y directrices de PETROAMAZONAS EP, accionista mayoritario de Operaciones Río Napo CEM.

Con relación al Organigrama aprobado por el Directorio en diciembre de 2010, en esta versión (vigente desde junio de 2013) se aprobaron los siguientes cambios:

- **Gerencia de Salud, Seguridad y Ambiente:** Adicional a las funciones que cumplía, cuenta en su nueva misión con actividades inherentes a Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias.
- **Jefatura de Comunicaciones:** El cambio de denominación elimina el nombre de Jefatura de Relaciones Públicas y considera las tendencias modernas orientadas a lograr una política comunicacional holística, que van más allá del ámbito de acción de las Relaciones Públicas para generar un vínculo positivo entre la Empresa y los públicos relacionados.
- **Gerencia de Cadena de Abastecimiento:** El redimensionamiento dado por el cambio de posición, de Jefatura de Administración de Contratos a Gerencia, considera la oportunidad con la que deben ser entregados a las áreas usuarias los procesos de contratación de las obras y servicios y la adquisición de los bienes; además, permite adoptar las mejores prácticas de las empresas del sector. Esta Gerencia tiene bajo su directa responsabilidad la administración de la Bodega de Campo Sacha.
- **Gerencia de Desarrollo Organizacional:** cuenta con el propósito de definir e implementar procesos dinámicos, empleando estrategias dirigidas a optimizar la gestión integral del Talento Humano, con el fin de contribuir al incremento de los índices de eficiencia y eficacia empresariales; a la vez que, implementa acciones relacionadas a atender oportunamente requerimientos de clima y entorno laboral.
- **Jefatura de Perforación:** Reporta en línea directa a la Gerencia General, ya que como área de soporte técnico, sus principales funciones y actividades son claves para la gestión de la Empresa, las mismas que están directamente relacionadas con las metas de producción y por ende a la ejecución del Presupuesto de Inversiones, garantizando el cumplimiento del plan de perforación, la rentabilidad del mismo en tiempo y costo de operación, cumpliendo las normas y políticas establecidas para el proceso; con lo que, la Gerencia de Operaciones focalizaría su gestión en las actividades de producción.
- **Jefatura de Facilidades, Ingeniería y Construcciones:** Busca asegurar el cumplimiento de los objetivos de producción de la Empresa, mediante la incorporación y construcción de las facilidades de superficie requeridas, en ejecución de nuevas inversiones y mejoras de las facilidades existentes, a través de diseños de ingeniería básica, conceptual y de detalle de acuerdo a los estándares de la industria petrolera.

- **Gerencia Técnica de Desarrollo:** Cuenta con las jefaturas de Geociencias, Reservorios y Recuperación Mejorada, cuya responsabilidad está enfocada en el análisis y/o estudios técnicos de los procesos geológicos que soportan la explotación de los yacimientos con el fin de generar el modelo estático como base para el plan de explotación y producción; así como también, realizar estudios para la determinación de los esquemas óptimos de explotación de los yacimientos, haciendo énfasis en el análisis para la optimización del comportamiento dinámico de los mismos e incremento de las reservas de hidrocarburos.
- **Gerencia de Operaciones:** Tiene bajo su responsabilidad planificar y dirigir las actividades de producción que se ejecutarán en campo, asegurándose del cumplimiento de las metas de producción, sobre la base de la normativa que regula las actividades hidrocarburíferas, así como también, mantener una constante comunicación con los Organismos de Control del sector hidrocarburífero.
- **Jefatura de Seguridad Física y Jefatura de Infraestructura y Procesos:** Ambas se crearon, la primera en razón del crecimiento sistemático de ORNCEM y paralelamente a esto los riesgos y amenazas que han ido en aumento, a medida del desarrollo de la operación, situación que no solo incide en las personas sino también en la gestión empresarial, demandando la creación de un área que prevea y administre un sistema integral de Seguridad, el cual facilitará la implementación de medidas preventivas y reactivas; la segunda con el objetivo de optimizar los procesos de producción a través de estudios de factibilidad y diseños pre conceptuales y conceptuales de las instalaciones y selección de equipos de última tecnología, dentro de márgenes de seguridad, costo, tiempo y calidad, orientada hacia el mejoramiento continuo.

1.5 Públicos estratégicos de ORNCEM

Para esta Investigación y sobre la base del Plan Estratégico de ORNCEM, se han definido los siguientes públicos estratégicos:

- **Estado Ecuatoriano:** Debido a la condición de entidad adscrita, se realizará una entrevista a profundidad al Director de Comunicación del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
- **Accionistas:** Se realizará una entrevista a profundidad que permita conocer las expectativas de los dos socios accionistas (PDVSA y Petroamazonas EP) a través de las impresiones de sus directores de Comunicación.

- **Medios de Comunicación / Líderes de Opinión:** Se realizará un análisis de las noticias publicadas en medios impresos para determinar la opinión pública positiva, negativa o neutra, respecto a la Compañía y sus acciones, durante el período 2013 – 2014.
- **Comunidades en Zonas Influencia:** Se realizará una entrevista a profundidad con el Gerente de Seguridad, Salud y Ambiente & Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social, para conocer la percepción de las Comunidades de la Zona de influencia y su percepción frente a la imagen de la Compañía mediante encuestas realizadas a los líderes de las comunidades (doce líderes comunitarios distribuidos en Sacha Norte, Centro y Sur).
- **Personal de la empresa / familia:** Se realizarán encuestas al personal de ORNCEM (520 personas), divididas 130 en Quito y el restante en el Campo Sacha, dos turnos de aproximadamente 429 colaboradores en horario de 14 días de trabajo y 14 de descanso.
- **Gobiernos locales y seccionales:** Se realizará una entrevista para conocer la percepción del Gobernador y del Alcalde respecto a la Compañía.
- **Organismos de regulación y control:** Se realizará una entrevista para conocer la percepción del Gerente de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero ARCH, respecto al accionar de la Compañía.
- **Proveedores / Contratistas:** Se realizará una entrevista con el Gerente de la Cadena de Abastecimientos que permita conocer la relación que tienen los proveedores con ORNCEM.

En detalle podemos observar un aproximado cuantificadamente por Grupo Objetivo:

#	Grupo Objetivo:	Incluye:	Número	Total
1	Grupo Directivo	Gerente	1	10
		Gerentes de área	7	
		Superintendentes	2	
2	Directorio ORNCEM	Directivos EP Petroamazonas	4	7
		Directivos PDVSA	3	

3	Mandos	Jefes Departamentales	3	12
	Medios Quito	Coordinadores de área UIO	9	
4	Mandos	Coordinadores de área en Campo	11	47
	Medios Campo	Supervisores Campo	36	
5	Personal de Quito	Técnicos	1	56
		Auxiliares	3	
		Analistas	17	
		Ingenieros de Producción	1	
		Asistentes	16	
		Especialistas	15	
		Mensajero	1	
		Geólogo de Operaciones	2	
6	Personal de Campo	Técnicos	41	127
		Analistas	19	
		Asistentes	20	
		Ingenieros (de Campo, de Facilidades, Química, Eléctrica, Levantamiento Artificial)	11	
		Médicos	2	
		Fiscalizadores de Producción	2	
		Varios (Conductor, Mecánico, Electricista, Eléctrico, Electromecánico)	30	
		Especialistas	2	

7	Operativos de Campo	Operadores	10	244
		Ayudantes	199	
		Auxiliares	35	
8	Contratistas (Quito y Sacha)	Obras y Servicios	42	42
9	Gobiernos locales	Alcalde de Sacha y de Coca	2	42
		Líderes Comunales	30	
		Gobernador de la Provincia de Orellana	1	
		Prefecto de la Provincia de Orellana	1	
		Jefe de Policía, Jefe Militar, Jefe de Bomberos	3	
		Presidentes de las Juntas Parroquiales	5	

TOTAL 587
PERSONAS

1.6 Jefatura de Comunicaciones

La Jefatura de Relaciones Públicas surge junto a la Compañía (noviembre de 2009), tiempo en el que sus principales funciones se resumían en: Contratación de publicidad externa para un año, publicaciones en varios medios de comunicación masivos, cambio de logotipos en camionetas, organización de talleres de trabajo y reuniones de integración con el personal (festejo de cumpleaños), apoyo logístico para eventos mediante la contratación de amplificación, alquiler de sillas y mesas para ruedas de prensa y reuniones mensuales, desarrollo de la Memoria Institucional 2010, toma de fotos para suplementos periodísticos, generación de volantes, trípticos y/o folletos, organización de campeonatos de fútbol (2 x año), monitoreo de medios, adquisición de artículos promocionales con marca ORNCEM tales como agendas institucionales 2011, tarjetas navideñas, cuadernos, esferos, entre otros, y el cambio de señalética interna y externa tanto para la Sede ubicada en la ciudad de Quito como el centro de operaciones ubicado en la ciudad Joya de los Sachas en la Provincia de Orellana.

A partir de junio de 2013, fecha en la que se cambió el Organigrama Estructural de ORNCEM, la Jefatura de Relaciones Públicas pasó a ser la Jefatura de Comunicaciones encaminando sus acciones a “Planificar y ejecutar estrategias de comunicación interna y externa, coordinando actividades que propicien el fortalecimiento de la imagen, cultura institucional e identidad corporativa”, función determinada en la “Planificación Estratégica 2012 - 2016 para incrementar y optimizar la producción del campo Sacha”.

En este marco y junto a una nueva dirección del área (2012 – 2014), se estableció como objetivo general: “Lograr un buen sistema de comunicación que implique canales de información y estrategias que estén al alcance de todos, donde predomine la retroalimentación y con ello fortalecer una comunicación participativa e incluyente, que se refleje en la imagen que Operaciones Río Napo CEM proyecta a través de la difusión y promoción de su gestión.”

Sus Objetivos Específicos y Estrategias constan en el Plan Operativo Anual POA 2012, textualmente estos son:

- **Objetivo 1:** Implementar canales o medios de comunicación internos formales y efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de tareas que beneficien a la organización y que reduzcan la aparición de canales informales en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.

Estrategia 1: Establecer medios de comunicación formales.

- **Objetivo 2:** Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos de ORNCEM que redunden en un clima laboral armonioso.

Estrategia 2: Campaña constante de trabajo en equipo.

- **Objetivo 3:** Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los Valores Organizacionales, Misión y Visión), mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la empresa.

Estrategia 3: Campaña interna de Comunicación de Misión, Visión y Valores.

- **Objetivo 4:** Lograr una imagen de excelencia empresarial.

Estrategia 4: Mantener informado a nuestros públicos de interés.

En la práctica, el Objetivo y la Estrategia 1 buscaban realizar un levantamiento de información, darle uso constante a los medios formales transmitiendo información actualizada y ser apoyo de las diferentes áreas para comunicar por esos medios).

El Objetivo y la Estrategia 2 se enmarcan en el apoyo permanente a la Gerencia de Talento Humano en la medición del Clima Laboral y acciones varias futuras que realizan tales como la organización de talleres motivacionales de trabajo en equipo, constitución de un equipo para hacer deporte, envío de mensajes por diferentes vías (mails, carteleras, entrega de tarjetas con los almuerzos en los pozos...)), entre otros.

El Objetivo y la Estrategia 3 buscaban la difusión de la Filosofía Organizacional a través del envío de mensajes mensuales, actualización de carteleras y organización de talleres motivacional en Quito y Sacha.

El Objetivo y la Estrategia 4 se enfocan hacia la “Imagen de Excelencia” haciendo uso de mensajes informativos relacionados específicamente a los éxitos organizacionales.

Actualmente, la Jefatura de Comunicaciones se enfrenta a un nuevo encargado del área en funciones desde marzo de 2014, expectativas gerenciales y retos organizacionales renovados, por lo que este trabajo académico de fin de carrera propone la realización de un análisis crítico-constructivo y la actualización de la planificación estratégica de Comunicación de manera que la gestión de la Jefatura se establezca estratégicamente hasta el 2016 (acorde al Plan de la Compañía), desde una perspectiva innovadora de Dirección de Comunicación (DirCom) de manera teórica – práctica que responda a las necesidades y expectativas del sector hidrocarburífero ecuatoriano, sentando las bases para su gestión a corto, mediano y largo plazo.

Acorde a lo expuesto el Plan de Contratación de Comunicaciones que se siguió en el año 2014 (95% ejecutado a noviembre de 2014) se resume en la siguiente matriz:

PLAN DE CONTRATACIÓN DE COMUNICACIONES	
CUENTA CONTABLE: PUBLICIDAD	
-	NOMBRE DEL PROCESO (viene del 2013): Suscripción por 1 año a diarios nacionales.

1	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación del diseño, edición e impresión de la 5ta y 6ta revista institucional"
2	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación del mantenimiento de la página web www.rionapocem.com.ec"
3	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de varias publicaciones en diferentes revistas, especiales y medios impresos de comunicación" PRIMERA PUBLICACIÓN EN DIARIO NACIONAL
	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de varias publicaciones en diferentes revistas, especiales y medios impresos de comunicación" SEGUNDA PUBLICACIÓN EN DIARIO NACIONAL
4	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de campaña de posicionamiento de ORNCEM en radio y televisión en Joya de los sachas - Orellana"
5	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de campaña publicitaria"
6	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de elaboración de señalética comunicacional e informativa y actualización de Logo de Río Napo en las instalaciones de la Compañía"
7	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de material pop"
8	NOMBRE DEL PROCESO: "Especial Periodístico Fiestas de Provincialización Espectador Amazónico"
9	NOMBRE DEL PROCESO: "Participación en dos ediciones del documento Evaluación y Análisis de Residuos y Desechos Ecuador 2014"
10	NOMBRE DEL PROCESO: "MAPA PETROLERO 2014"
11	NOMBRE DEL PROCESO: "ACTUALIZACIÓN SC 13261 DIRECTORIO PETROLERO DEL ECUADOR 2014"

12	NOMBRE DEL PROCESO: "PUBLICACIÓN EN LA REVISTA NUESTRA CIENCIA N. 16 PUCE"
13	NOMBRE DEL PROCESO: "Invitación para participar en la Revista Petróleo y Gas (2014)"
14	NOMBRE DEL PROCESO: "Proceso SC 12141 Publicación en Directorio Ambiental del Ecuador 2013"
15	NOMBRE DEL PROCESO: "A fin de potenciar la imagen de ORNCEM durante el 2014, se requiere contratar a un proveedor para la adquisición de gorras promocionales con el logo y colores corporativos de la empresa."
16	NOMBRE DEL PROCESO: "Certificación presupuestaria para publicación en prensa"
17	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de la elaboración de vallas para exteriores con estructura metálica para la exposición petrolera en el Parque Lineal de Joya de los Sachas"
18	NOMBRE DEL PROCESO: "Proceso para contratar 1 página en el Directorio Energético del Ecuador" (ECUANERGY)
19	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de 4 publicaciones en el periódico Independiente"
20	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de siete publicaciones en el periódico Orientador Amazónico"
21	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de publicaciones en el periódico Espectador Amazónico"
22	NOMBRE DEL PROCESO: "Publicación en prensa para el proceso de arrendamiento de oficinas"

23	NOMBRE DEL PROCESO: "Participación en dos ediciones de la Revista Petróleo y Gas"
24	NOMBRE DEL PROCESO: "Campaña de posicionamiento de imagen en Espectador Amazónico frente a Comunidades en zona de influencia"
25	NOMBRE DEL PROCESO: Nueva página Web ORNCEM
26	NOMBRE DEL PROCESO: Revista Bioprotección
CUENTA CONTABLE: FERIAS Y EVENTOS	
1	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de alquiler de estructura y logística para el montaje de stand que permita difundir el trabajo de ORNCEM de manera didáctica, en el 2014"
2	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de espacio para stand en el 2014 en diferentes ferias"
3	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de logística para Scout Meeting 2014"
4	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de logística para evento Informe de Gestión ORNCEM 2014" (3 de noviembre)
5	NOMBRE DEL PROCESO: "AUSPICIO Y PARTICIPACIÓN EN TALLER SOCIETY OF PETROLEUM ENGINEERS (SPE)"
6	NOMBRE DEL PROCESO: "Participación en actividad lúdica de motivación y comprometimiento del personal, denominada "MUNDIALITO" organizado por ONG Aldeas SOS."
7	NOMBRE DEL PROCESO: "ALQUILER DE STAND PARA PARTICIPACIÓN EN CONGRESO DE HIDROCARBUROS Y MEDIO AMBIENTE CHIMA"

8	NOMBRE DEL PROCESO: PARTICIPACIÓN EN 1ER. CONGRESO INTERNACIONAL DE HIDROCARBUROS Y MEDIO AMBIENTE, CHIMA 2014
CUENTA CONTABLE: COMUNICACIONES	
-	Suscripción a diarios nacionales varios 2013 2014
-	Suscripción a revistas nacionales varias 2013 2014
1	NOMBRE DEL PROCESO: "Solicitud de actualización de Certificación presupuestaria para servicio de Diseño Gráfico por enero y febrero 2014"
2	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación del servicio de diseño gráfico para el 2014 (marzo a diciembre)"
3	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de campaña de posicionamiento interno, motivación e integración actividades gerenciales y del personal"
4	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de campaña de comunicación interna"
5	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de servicio de imprenta para el 2014"
6	NOMBRE DEL PROCESO: "Suscripción a medios de comunicación: El Espectador Amazónico, El Hoy, El Telégrafo, El Universo, El Expreso, El Comercio, La Hora y Revista Vistazo."
7	NOMBRE DEL PROCESO: "Contratación de servicio de cobertura fotográfica y audiovisual para el 2014 que incluye impresiones y entrega digitalizada"
8	NOMBRE DEL PROCESO: "Adquisición de cuadernos de pasta dura (material pop interno)"
9	NOMBRE DEL PROCESO: "Material promocional interno"
10	NOMBRE DEL PROCESO: "Material POP Brigadas de Emergencia"

11	NOMBRE DEL PROCESO: " Elaboración de tres Videos Interactivos Multimedia": Inducción, SSA, Proceso P. ORNCEM"
12	NOMBRE DEL PROCESO: "Documentación en video y fotografías del Informe de Gestión 2013 de ORNCEM ante las comunidades de influencia Joya de los sachas 18, 19 y 20 de febrero"
13	NOMBRE DEL PROCESO: "Letreros informativos e iluminación para Exhibición de Equipos Petroleros"
14	NOMBRE DEL PROCESO: Solicitud de Certificación Presupuestaria para la suscripción a Humboldt Family Office.

Durante el 2014 se trabajaron los siguientes canales para envío de información:

N°	Canal	Tipo	Lugar	
1	Correo electrónico	Masivo	Quito y Sacha	Limitado al uso de computador
2	Internet	Masivo	Quito y Sacha	Limitado al uso de computador Medio para llegar a públicos estratégicos (internos y externos)
3	Intranet	Masivo	Quito y Sacha	Limitado al uso de computador
4	Video Conferencias	Masivo	Quito y Sacha	Sacha: Auditorio (ex cine), Sala de Meeting Quito: Piso 3, 6 y 10
5	Teléfono interno y externo	Masivo	Quito y Sacha	Salida a celular requiere autorización especial
6	Lync (audio, video y chat)	Específico	Quito y Sacha	Limitado al uso de computador
7	Porta afiches en acrílico	Masivo	Quito y Sacha	Formato A3 Quito: Todas las áreas (Alisal de Orellana pisos 10,

				9, 7, 5, 3)
				Sacha: Todas las coordinaciones (10 *)+ ingreso y salida de Campo (2) + Centro médico (1) + Auditorio (3) + Casino (2) + Sacha Central (2) + Gimnasio (1) + Contabilidad (1): Total 22 (44 en total tomando en cuenta que hay dos por cada locación)
8	Celular	Específico	Quito y Sacha	Personal seleccionado
9	Revista institucional	Masivo	Quito y Sacha	Publicación a todo el personal y públicos estratégicos
10	Impresiones	Específico	Sacha	Impresión de información para envío a personal de Campo (27 lugares)
11	Cartelera	Masivo	Quito y Sacha	Sacha: Requieren ser reemplazadas por desgaste producto de su utilización
				Sacha: Ubicada por Coordinación (10*)
				Quito: Única ubicada en el piso 10

Es importante recalcar que el uso del computador está limitado por el tipo de trabajo realizado, por tanto, solo el personal administrativo tiene acceso fijo.

CAPÍTULO 2.
COMUNICACIÓN CORPORATIVA

2.1 Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante (Manucci, 2004, p. 356)

El manejo estratégico de la Comunicación es indudablemente una necesidad fundamental para el efectivo cumplimiento de los objetivos organizacionales. El flujo de información involucra a todos los actores de la cadena de calidad sin importar el tipo de producto o servicio, por tanto, su participación activa, alineamiento y actitud frente a los procesos en los que se encuentren involucrados, son ventajas competitivas que afectan a las acciones de las empresas tanto a nivel interno como externo.

Según Margarito Palacios Maldonado (2000) en su texto “Las Compañías Petroleras y sus Estrategias de Comunicación”, los grupos de interés (funcionarios, empleados, trabajadores, clientes, competidores, proveedores, contratistas, gobierno, comunidades y grupos sociales) perciben a la compañía desde innumerables aspectos, entre ellos, productos, servicios, instalaciones, ropa, actitudes, comportamientos, entre otros. Por lo anotado y según indica Joan Costa Segales (2008) en su libro “Los profesores tienen la palabra”, en donde define que “La Comunicación es acción y la Acción es comunicación”, queda claro que la percepción con la que se forma una imagen en la mente de nuestros públicos estratégicos, tiene que ver directamente con cualquiera de las acciones que esta realice, rompiéndose así la estructura organizacional tradicional para dar paso a una comunicación transversal, que bien llevada debe transmitir lo que se ha planificado con anticipación. Vale la pena aclarar que Costa no propone una teoría de manipulación, por lo contrario, busca explicar mediante su Modelo que la adecuación de los mensajes enviados según el tipo de receptor (perceptor), debe ser coordinada acorde a sus necesidades y expectativas, al mismo tiempo que la retroalimentación debe fluir entre los diversos actores para mejorar permanentemente el desempeño del negocio y el bienestar común.

La aplicación de la Comunicación en la empresa, según Marie Jennings y David Churchill (1991) en su texto “Cómo gerenciar la Comunicación Corporativa. Pautas para la acción”, propone cuatro aspectos básicos para su práctica, estos son: Formulación de comunicaciones esenciales, desarrollo de comunicaciones estratégicas, manejo de mecanismos de difusión, recepción y procesamiento de información. Las primeras son aquellas que dan identidad a la

empresa, procuran el envío de la Filosofía Organizacional (Misión, visión, objetivos y responsabilidades de la empresa ante sus stakeholders), posicionamiento de la empresa y lineamientos para generar innovaciones desde la iniciativa, creatividad y aprendizaje. El segundo aspecto busca a través de la comunicación estratégica dar a conocer los objetivos y metas, planes y programas de inversión, resultados económicos y financieros, innovaciones tecnológicas, programas de desarrollo de recursos humanos, a través de informes, boletines internos, programas de capacitación, relaciones con los medios de comunicación, campañas, ferias, exposiciones, relaciones con la comunidad, etcétera. El tercer aspecto hace uso de los mecanismos de difusión, desde su papel de vocero, de manera creativa y con el fin de que los mensajes enviados sean atractivos e impactantes. Finalmente, el cuarto aspecto potencia la recepción y procesamiento de información en apoyo a la planificación, negociación y toma de decisiones estratégicas.

2.2 Comunicación Interna y Externa

2.2.1 Comunicación Interna

Dolores Fernández y Elena Fernández autoras del libro “Comunicación empresarial y atención al cliente, testifican”, cito: “Es muy importante que haya una buena comunicación dentro de la empresa, de forma que se logre que los mensajes que se transmiten sean entendidos de una manera fácil y eficaz”. (2010, p.4)

La comunicación interna se divide en tres flujos: ascendente, descendente y horizontal. En el primero, la comunicación se origina en el personal y es dirigida hacia el mando alto de la organización. Da lugar a la comprobación de la comprensión de la información recibida, también permite la propuesta de sugerencias, ideas y reivindicaciones. El segundo, es el más común en las empresas, la comunicación toma lugar en los mandos altos y es dirigida hacia los subalternos. Tiene por objetivo establecer instrucciones para que el personal desempeñe sus actividades tomando en cuenta las indicaciones ejercidas por la dirección. Por último está el flujo de comunicación horizontal, consiste en la interacción e intercambio de información en un nivel jerárquico semejante en el público interno de la entidad.

En toda empresa existen dos formas de comunicación: formal e informal. La primera, es el modo de comunicación que está instaurada por la organización. En este arquetipo de

comunicación se refleja la congruencia en la disposición jerárquica dando lugar a una ágil trasmisión de información y por consiguiente mayor efectividad en la toma de decisiones. Por otra parte, la comunicación informal es la que ejerce de manera espontánea entre las personas que ocupan una posición formal en una organización. En este sentido, la comunicación provoca que los empleados se sientan parte y cómodos dentro de la organización, sin embargo, se debe tener un límite ya que pueden surgir rumores que perjudiquen el clima laboral.

“Los públicos internos tienen un interés específico con la organización y están formados por colectivos relacionados con la compañía y que entran en contacto con ella regularmente” (Miguez, 2010, p. 70)

2.2.1.1 Funciones, Niveles e Instrumentos de la Comunicación Interna

La comunicación interna cumple con tres funciones: Implicación del personal, Cambio de actitudes y Mejora la productividad. La primera fortalece el sentido de pertenencia que existe entre el colaborador y la empresa para que se sientan más comprometidos con la institución, amparados por ella. La segunda busca desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa para lograr mayor flexibilidad al pasar de lineal a la mejora de los flujos y canales de información. La tercera otorga un rumbo gracias a la exposición de los objetivos organizacionales logrando que estos se identifiquen con las necesidades y expectativas del personal desde su misma elaboración gracias a su activa participación.

Los contenidos informativos considerados prioritarios son:

- Información sobre la organización
- Información sobre los clientes
- Información operacional
- Información acerca del propio programa de comunicación interna.

Una organización cuenta además con niveles de comunicación jerárquica y aquella que se desarrolla entre individuos, pueden ser de carácter formal como informal cuando no utilizan medios oficiales. Su flujo se define desde tres perspectivas:

- Comunicación descendente a aquella que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada (Cervera, 2008, p. 312), permite mantener informado al personal de la empresa de los aspectos necesarios para su buen desarrollo y desempeño laboral.
- La Comunicación Ascendente tiene lugar cuando se emiten mensajes desde un nivel inferior a otro superior, permite al directivo conocer que funciona y que no, opiniones y necesidades, entre otros que le permiten tomar mejores decisiones.
- La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmosfera organizacional. En ella de respira la vida y la dinámica de la empresa. (Guzmán, 2006, p. 52)

Entre los principales instrumentos que se utiliza en Comunicación Interna se cuentan:

- Cartas de la Alta Dirección
- Módulos de formación (cortos audiovisuales)
- Videos o Revistas de la Organización
- Manual de Procedimientos (procesos, normas, rutinas y formularios necesarios)
- Manual de Inducción (dirigido al personal que se incorpora)
- Boletines internos (con carácter regular)
- Línea telefónica
- Intranet
- Tablón o cartelera (puede ser digital)
- Reuniones de Integración
- Reuniones de Trabajo (temas administrativos y técnicos)
- Reuniones de Equipo (discusión de proyectos, colaboraciones, mejoras de trabajo, etc.)
- Encuestas de opinión (determinación de percepciones para clima laboral)
- Buzón de sugerencias (mensajes anónimos)

2.2.2 Comunicación Externa

“La comunicación externa de la empresa es el conjunto de mensajes con contenido informativo de la organización, dirigidos a mejorar o crear relaciones con los diferentes públicos relacionados con la empresa, de tal manera que se proyecte una imagen favorable de la misma.” (Fernández y Fernández, 2010, p.6) La finalidad de esta comunicación es que la

organización sea visible ante sus públicos, es decir que esté presente en la mente de los mismos. Es preciso tomar en cuenta que tanto el mensaje que se desea emitir como el canal que se va a utilizar deben ser analizados previamente, ya que tienen que ser preparados para el público al que va a ser dirigido.

La comunicación externa se basa principalmente en las relaciones que la empresa mantiene con los diferentes agentes que conforman su entorno. Esta puede ser ejecutada a través de diferentes aristas, tales como:

- Comunicaciones Operativas: tiene como finalidad informar acerca de lo que ofrece la organización, consiguiendo el mejoramiento de la imagen a través de diferentes técnicas. Esta tarea se debe realizar en el día a día, y se efectúa con los principales públicos estratégicos de la empresa.
- Publicidad: es un medio para promocionar la imagen de una organización.
- Relaciones Públicas: son estrategias que se utilizan en las empresas para manejar la comunicación entre la organización y los públicos a los que se quiere dirigir, de modo que se conserve una imagen positiva. María Isabel Míguez señala que: “las relaciones públicas se pueden definir, desde una perspectiva directiva, como la dirección y gestión de las relaciones entre una organización y sus públicos mediante la acción y la comunicación. Y de acuerdo con esta definición, los públicos constituyen un elemento fundamental para la comprensión de la disciplina”. (2010, p. 11) Uno de los aspectos principales para la operación de las relaciones públicas son los públicos y por consiguiente la razón de su existencia, lo que evidencia su interés como eje de estudio desde una perspectiva tanto teórica como práctica.
- Relaciones con los medios: para Cristina Aced autora del libro Relaciones públicas 2.0: “las relaciones con los medios son una de las áreas principales de las relaciones públicas. Su principal objetivo es conseguir que los medios de comunicación se hagan eco de las novedades de la empresa (sus productos, sus servicios...), lo que en el mundo anglosajón se conoce como publicity.” (2013, p.43). Es fundamental para las organizaciones mantener una relación sólida con los medios, con este fin, las empresas envían a los medios de comunicación,

boletines de prensa, noticias y también organizan ruedas de prensa o diferentes eventos para intentar captar la atención de los medios.

- Relaciones Institucionales: (...) “las relaciones institucionales se encargan de la relación de la empresa con las instituciones públicas. Aunque muchas veces se emplea este término como sinónimo de comunicación corporativa, no hay que confundirlo: las relaciones institucionales se ocupan de la relación con las instituciones.” (Aced, 2013, p. 44)
- Relaciones personales: “Una segunda fuente de información para los públicos son las relaciones interpersonales. Su gran importancia para la formación y modificación de las opiniones fue ya destacada por diversos autores en la teoría de los dos escalones de la comunicación” (Capriotti, 2013, p.101)
- Información al exterior: según María Soledad Muñoz (2010, p.149), “El relacionador público ha de ser capaz de proyectar la imagen de la empresa de cara al exterior. Él mismo, a través de su imagen y apariencia personal como representante y voz de la empresa, se convierte en porta voz de la imagen externa”, razón por la cual resulta imprescindible que el relacionador público mantenga un control físico, dominio de lenguaje corporal y naturalidad, ya que todo manifestará un reflejo de la imagen que proyecta.
- Comunicación Comercial: “es toda la comunicación de marca y/o de producto que la organización realiza, para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como a aquéllos que influyen en el proceso de compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de compra de los productos o servicios de la entidad, y la fidelidad de los públicos de interés.” (Capriotti, 2013, p.84)
- Comunicación Financiera: Esta especialidad comunicacional “vende a la empresa y utiliza datos procedentes de la gestión... para proyectar una visión favorable en el ámbito financiero (accionistas, partes interesadas, financieros, banqueros, etc.) sobre las perspectivas y situación general de la empresa en términos de rentabilidad y resultados estrictamente financieros” (Saló, 2005, p. 18). Por lo anotado, es el conjunto de tácticas destinadas a los diversos públicos estratégicos para que la organización pueda desarrollarse y supervivir en el mercado desde una perspectiva económica. La comunicación financiera debe ser gestionada por todas las empresas ya que juega un papel trascendental en la

proyección de imagen corporativa a través del posicionamiento de los activos intangibles.

Producto de cursos varios y anotaciones de clase, a modo de reflexión sobre las ideas que se plantean para esta investigación desde la perspectiva DirCom de Costa, a continuación se formulan varias afirmaciones complementarias a los conceptos que se han dado:

- La comunicación es una producción intersubjetiva de significaciones. La comunicación empresarial es el resultado de un proceso interactivo en el cual lo esencial no es la información o las consignas que “navegan” desde los emisores a los receptores, ni la retroalimentación que “navega” entre los receptores y los emisores.
- La comunicación es interacción en un acto de creación conjunta. Comunicar es comunicarse entre la empresa y sus públicos. Es comunión entre emisor y receptor. Es participar en un diálogo por el cual se genera una producción de sentido. Comunicar es interpretar la realidad a partir de la interacción entre los interlocutores. Es ser socios en la producción de significados. Es construir socialmente una realidad de símbolos, valores y aspiraciones. Es formular juntos la realidad.
- Comunicar es influirse mutuamente, es aprender y enseñar. Es proponer algo, es responder respecto a algo, es mejorar, es aprender a ponerse en el lugar de los otros, es aprovechar a los otros para desarrollar nuestras aspiraciones y nuestros proyectos. Comunicar es crear, es abrir el espacio a la creatividad, porque la creatividad es comunicación.

Según Guillermo Bosovsky (2013), muchas empresas, y muchos especialistas en comunicación, están convencidos de que comunicar es emitir mensajes hacia unos públicos colocados en la posición de receptores. Cito: “Algunos se enorgullecen de adoptar una actitud cínica, y pretenden utilizar la emisión de mensajes para una más eficaz manipulación de sus públicos. Otros desean alcanzar una eficacia científica, y se aseguran de tener bien estudiados a los receptores. Otros se muestran en apariencias prudentes, incluso titubeantes, y se preocupan de tener una retroalimentación que les permita ir optimizando sus mensajes. En todos estos casos no se escucha verdaderamente a los públicos interlocutores. Los comunicadores se afianzan en su papel definiéndose como emisores.”

Es importante recalcar que Operaciones Río Napo CEM se enfoca principalmente a la gestión de Comunicación Interna (mantiene un perfil bajo externamente) puesto que, según se ha expuesto anteriormente, la Compañía no requiere comercializar ningún producto o servicio, ya que como resultado de su único objetivo (optimización de la producción del Campo Sacha), el petróleo obtenido se entrega íntegramente al Estado ecuatoriano a través del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).

2.3 El DirCom, estrategia corporativo

En distintos contextos se han producido diferentes definiciones sobre qué es la comunicación empresarial. Cada definición que los autores proponen encierra una concepción, explícita o no, de qué es lo que está en juego en la comunicación, qué es lo que importa, qué funciones se le atribuye, para qué existe, etc. A veces estas concepciones son extraordinariamente erróneas y perjudiciales, pero aparecen revestidas con el ropaje de lo obvio, de lo aparentemente evidente e indiscutible.

Algunos DirCom focalizan su atención casi exclusivamente en los objetivos de imagen planteados por sus superiores y tratan de convertirse en expertos en la tecnología de emisión de mensajes. Otros DirCom se plantean el objetivo de cumplir un importante papel en los procesos de imagen y comunicación como parte de la estrategia global de la empresa.

En el primer caso el DirCom será sólo un técnico de perfil táctico y seguramente nunca hará investigaciones estratégicas ni auditorías de imagen global. En el otro caso considerará estas investigaciones y auditorías unas herramientas esenciales como parte de la visión estratégica de su función.

Analizar al DirCom (Director de Comunicación) provoca inevitablemente pensar en el desarrollo de la visión generada por el Dr. Joan Costa Segales. El estratega humilde por su humanismo marcado por una visión estratégica que nace desde el entendimiento del contexto (el todo y sus partes), se convierte en una pieza fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de la Cultura Organizacional como base para la toma de decisiones sostenibles y sustentables en pleno beneficio y congruencia de la imagen deseada, en contraste y/o complemento a la imagen real o actual.

Superando al tecnicismo de los especialistas de comunicación en medios, marketing, publicidad, creatividad, etc., el DirCom surge como un generalista - multivalente que no comparte las responsabilidades específicas sino que desde una perspectiva diferente, fortalecida por su reflexión desde una nueva mentalidad holística, global y estratégica, observa el todo y lo gestiona como tal en su potencia integral. En resumen: “El DirCom se requiere generalista porque él ha de ser el responsable estratega de todas las comunicaciones y acciones significativas de la empresa.” (Costa, 2008).

La comunicación es, al mismo tiempo, “estrategia” y “acción” en otras palabras inteligencia para comunicar con éxito, en este marco la labor del DirCom va más allá de su departamento de comunicación, abarca la estrategia global de la organización, se encarga de definir o redefinir la misión, visión, valores institucionales, filosofía corporativa, imagen pública y reputación corporativa. Según Joan Costa “La estrategia se aplica a la conceptualización y creación de modelos de acción comunicativa en correspondencia con la acción factual de la alta estrategia de la empresa.” (Costa, 2010, p.85).

Parte del holismo que es el principio de acuerdo con el cual el todo es más que la suma de las partes, es una de las constantes que encontramos en el pensamiento en red, la teoría sistémica y la gestión de la complejidad. Esta visión permite que la empresa se vea y trabaje como un todo y no como un mosaico de partes, por ello el DirCom es, como se explicó anteriormente, “un generalista en un contexto superespecialista”.

Finalmente, el DirCom trabaja en diferentes modos de acción y funciones dentro y fuera de la organización. Asume el rol de portavoz previa delegación, es el estratega y planificador de las actuaciones que generan valor a la organización. Hoy en día, al departamento de comunicación recaen varias actividades institucionales externas e internas que se relacionan con cada uno de los departamentos de la institución, por tal motivo debe contar con un director de comunicación creativo y con grandes dosis de estrategia ya que tiene que coordinar tareas y funciones muy diversas.

Según lo expuesto, Costa clasifica los roles del DirCom en ocho principales:

- Estratega, ya que las estrategias planteadas deben estar acorde a la estrategia general y los objetivos del negocio.

- Asesor directo de las altas gerencias, en materia de estrategia, gestión de las comunicaciones y actuaciones.
- Político en temas coyunturales relacionados con la presidencia y por su condición de portavoz y su relación con medios de comunicación y líderes de opinión.
- Planificador de políticas, acciones, planes y procesos de comunicación
- Defensor de la conducta ética y socialmente responsable en pro de la buena imagen y reputación.
- Animador de grupos de trabajo con el propósito de introducir una didáctica de comunicación y cultura de cooperación.
- Abogado ante la empresa ya que trasladara las expectativas de los públicos estratégicos y oportunidades.
- Ingeniero en emociones, gestiona vínculos y cuida permanentemente la imagen pública.” (Costa, 2010, p.86)

La labor del DirCom abarca tres áreas, estas son: Comunicación de Dirección, Comunicación de Marketing y Comunicación Organizacional.

La dirección de comunicación es representada con un triángulo, cuyo vértice superior significa la dependencia e interacción con la presidencia, dedica un gran porcentaje de su tiempo al manejo de la comunicación institucional. Los extremos laterales del triángulo son los brazos de apoyo del DirCom que a través de la dirección de comunicación colabora con las tres esferas en el campo institucional, organizacional y mercadológico. Según Joan Costa “El círculo que encierra las tres esferas significa la empresa como un todo. Y la línea discontinua de ese círculo representa la porosidad que permite que la información, los hechos y los mensajes penetren de la empresa al entorno y del entorno a la empresa.” (Costa, 2010, p.70).

2.3.1 Responsabilidades del DirCom

2.3.1.1 Ámbito Institucional

- Definir la política y la estrategia general de Comunicación. Para ello el DirCom se integrará al equipo de planificación estratégica general. Aceptará los requisitos legales y corporativos.
- Conducir y reforzar el liderazgo del Presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel. Ser el portavoz de la Institución.

- Asistencia a las relaciones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones. Relaciones con líderes de opinión y medios de comunicación social. Relaciones internacionales. Relaciones con públicos estratégicos. Coordinación con los DirCom de las empresas del grupo, eventualmente.
- Asistencia a las distintas Direcciones de la empresa como consultor en materia de Comunicación/Imagen.
- Definir o redefinir la Misión, Visión y Valores, la Filosofía y el diseño corporativo.
- Crear el Modelo de la Imagen (matriz cualitativo-cuantitativa) para las acciones y planes de Comunicación.
- Definir o redefinir la Identidad Corporativa, e implantarla y controlarla.
- Definir o redefinir la Cultura Organizacional y el sistema de comunicación interna.
- Diseñar el Plan de Comunicación de acuerdo con objetivos estratégicos y objetivos anuales. Definir procesos, acciones y actuaciones, realizaciones; contenidos; públicos estratégicos; medios y soportes; inversión; métodos de investigación de resultados, cualitativos y cuantitativos.
- Definir políticas de Patrocinios, Esponsorización y Mecenazgo. Iniciativas sobre compromiso social.
- Organizar (si es el caso) y formar parte del Gabinete de Crisis.
- Formar parte de la mesa de Buen Gobierno Corporativo.
- Encargar Auditorías de Imagen, investigaciones sociológicas que precise y tener acceso a investigaciones realizadas por otras Direcciones.

2.3.1.2 Ámbito organizacional interno

- Planificar Cambios Culturales.
- Diseñar el Sistema de Comunicación Interna en función de la Cultura: política informativa, contenidos, medios y soportes; distribución de la información; rol de los líderes; métodos de evaluación.
- Colaboraciones específicas en comunicación con la Dirección de Recursos Humanos.

2.3.1.3 Ámbito mercadológico y comercial

- Colaboraciones específicas con la Dirección de Mercadotecnia/Publicidad para la implantación del Modelo de la Imagen y del sistema de Identidad Corporativa.

- Supervisión de las campañas de Publicidad y Relaciones Públicas, y las acciones comerciales para coordinar la Imagen/Producto y la Imagen/Servicio.

2.4 Cultura Organizacional

La cultura corporativa se concreta en su estilo de organización y de comportamiento, lo que se define como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en el medio externo, y ante sus problemas de integración interna. (Sánchez y Pintado, sf, p. 109)

Podemos conceptualizar a “cultura” desde lo expuesto por el antropólogo E.B. Taylor (1871), quien aseguraba que la cultura es “un todo complejo que incluye creencias, conocimientos, normas, costumbres, valores y todos los hábitos y capacidades que un ser humano va adquiriendo, en tanto que sujeto perteneciente a una sociedad determinada”. Según Rocher (1977), la cultura es “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a estas personas en una colectividad particular y distinta”.

La Cultura Organizacional, según José Carlos Losada (2010), es “el conjunto de normas humanas y sociales que forman una empresa o institución”, es decir, la manera en la que se comportan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. También puede definirse como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”. Edgar Schein (1991) la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”.

En un nivel más concreto, podemos referirnos a la delimitación que hacen Handy y Harrison, para los que la cultura es una suerte de “ideología corporativa” que se expresa a partir del modo

en el que cada organización gestiona un conjunto amplio de factores que pueden ser agrupados en cuatro variables generales:

1. Sus formas de pensamiento y aprendizaje
2. Las relaciones de poder dentro de la organización
3. Las formas de influencia y cambio
4. Los instrumentos de motivación y recompensa

Villafañe (1999), indica que “La cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad”, de esta manera, la cultura proporciona ofrece un marco común que permite tomar decisiones similares, alineadas a los intereses de la Organización, en resumen “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Según Lozada (2010), la cultura actúa como una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. Una vez cristalizada, la cultura define “las reglas del juego”.

“la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten los miembros de la organización”. (Slocum, 2009, p. 458)

2.4.1 Niveles de la Cultura Corporativa

Shein (1984) y Scholz (1987) determinan los cuatro niveles de la cultura corporativa, variables necesarias para entender el modo en el que la comunicación puede influir en el desarrollo de los acontecimientos y en la orientación cultural de la organización:

- a. Nivel de los artefactos y los rituales: Contempla el diseño corporativo visual, señalética, arquitectura, el mobiliario, el diseño industrial de los productos y hasta la indumentaria de los trabajadores. También se incluyen en este nivel los rituales de todo tipo de tienen lugar en la organización: incorporaciones, aniversarios, promociones, despidos, días de puertas abiertas (casas abiertas), reuniones informativas al personal, torneos, eventos internos y todo tipo de celebraciones puramente profesionales o a mitad de camino con los actos lúdicos.

- b. Nivel de la tradición: Trata respecto a las leyendas, los mitos y los héroes (éxitos) contados por historias que se tejen a través del tiempo alrededor de la organización.
- c. Nivel de los valores: En este nivel se hallan el conjunto de prioridades que la gente de la organización piensa y siente, la forma en la que contempla la realidad de la organización a nivel general a través de su Misión, Visión y Objetivos organizacionales.
- d. Nivel de los supuestos básicos: Estos supuestos frecuentemente se hallan en el plano del subconsciente por lo que son difíciles de definir (Lozada 2010), sin embargo dictan reglas de comportamiento puntuales para el diario labor, por ejemplo: ¿es correcto entrar en el despacho del jefe sin llamar? ¿de qué forma se trata a los directivos?

2.5 Imagen Corporativa

La imagen es el reflejo de la corporación vista por sus públicos. La tarea de la comunicación corporativa es la de mejorar esta imagen ante quienes la aceptan y más importante aún, ante quienes la rechazan. (Rebeil, 1998, p. 171)

Imagen viene del término latín: imago y significa “imagen mental”. En este sentido, se asocia a la palabra imagen con lo imaginario y la memoria. Sin embargo, al momento de construir la imagen pública de una empresa, no basta con la creación y emisión de mensajes visuales. Es preciso gestionar e integrar estratégicamente todas las comunicaciones que implica una organización, con el fin de crear y controlar la imagen global.

Joan Costa certifica que “la expresión “imagen corporativa” es acuñada desde el autocentrismo de la empresa y no explica la verdadera naturaleza de la imagen, que es una representación mental externa de la empresa, aunque referida a ella”. (2009, p. 98)

Al momento de referirnos a una memoria “social”, la empresa tiene el gran reto y desafío de intervenir a través de la imagen mental. La diligencia de ésta tiene que estar bien cimentada, para generar un alto nivel emocional, racional y utilitario. De forma que la imagen que se cree en los públicos, adquiera una capacidad de implicación psicológica, que influye en cada sujeto que la establece y la conserva. Por consiguiente, tomará lugar la imagen-estereotipo de la conducta, que se relaciona directamente con la respuesta a los estímulos expuestos por la empresa o su vez, por la actitud que adopten los sujetos.

Es fundamental mantener una continuidad en los componentes que constituyen la imagen, para así conservar e incitar un comportamiento que consiga fijar constantemente la imagen en los públicos.

Costa afirma que: “la imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la memoria latente de los individuos y en el imaginario colectivo”. (2009, p. 52) Bajo esta concepción, se puede determinar que la imagen mental que una organización genera en los públicos, tiene que mantener una congruencia en los siguientes contextos:

1. Lo que la empresa es (Identidad y cultura)
2. Lo que transmite (acciones, imagen)

“La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos”. (Costa, 2009, p. 53) Por lo tanto, los públicos obtendrán su propio significado acerca de la imagen y la organización, en base a todo lo que haga y comunique la empresa.

Para complementar el significado de imagen corporativa, resulta oportuno acotar la perspectiva de otros autores expertos en el tema. Norberto Chaves determina que: “el término de imagen organizacional se relaciona directamente con diversos elementos principales de la comunicación corporativa” (2005, p.18). Por lo tanto, se destacan tres aspectos que deben ser analizados independientemente para obtener una visión más amplia de lo que realmente implica la imagen de una organización: La comunicación, identidad y realidad.

Siguiendo la linealidad, Capriotti argumenta que “la 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.” (2013, p.29) La identidad Corporativa, es el sello distintivo de la empresa, varios autores coinciden en que es, la personalidad de la empresa, lo que la hace única y diferente de las demás.

La comunicación de la organización, engloba absolutamente todo lo que la empresa emite y transmite a sus públicos mediante los diversos canales y procesos de comunicación. Finalmente, está la realidad corporativa que radica en toda la parte tangible de una

organización. Los públicos reciben todo lo que la empresa comunica, ya sea intencionalmente o sin intención alguna. Y a partir de ésta recepción cada individuo distingue a su manera la imagen de la institución.

Teresa Pintado y Joaquín Sánchez señalan que la imagen corporativa se puede definir como: “una evocación o representación mental que conforma un individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”. (2009, p.18) Es fundamental tomar en cuenta y mantener una coherencia en todos los elementos que conforman una organización, debido a que las personas se forman una percepción, en base a lo que distinguen de la empresa. Cabe recalcar que nuevamente se menciona a la imagen como una representación mental. Cada persona se forma una imagen acerca de una empresa o marca, y ésta será favorable dependiendo de todos los esfuerzos comunicacionales que realice la organización. La imagen corporativa es esencial para que una organización sea conocida, reconocida y distinguida en el mercado. Ésta comunica a sus públicos todo acerca de la empresa: quién es, qué hace, a qué se dedica y en qué se diferencia de la competencia.

Para finalizar el argumento de la imagen como una representación mental, Ritter considera que a la “imagen se la relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada por el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo.” (Ritter, 2012, p.104) Por lo que se refiere a la proyección de una imagen real como un factor esencial al momento de generar una concepción en la mente de los públicos.

Definitivamente es fundamental crear, emitir y mantener una imagen que presente de manera positiva a la empresa, ya que sólo así se conseguirá un valor y una distinción favorable por parte de los públicos de interés.

La comunicación y la imagen son factores que siempre van a estar presentes en una organización, “ya que toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos”. (Costa, 2009, p. 44) En este sentido, debe existir una armonía en todo el proceso que constituye la construcción y proyección de la imagen.

2.6 Identidad Corporativa

Según Capriotti la Identidad Corporativa “Es la personalidad de la organización, lo que ella es pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás”. (2013, p.29) La identidad es el ser de la organización y es fundamental que esté bien establecida previo a la comunicación con los públicos estratégicos. Está constituida por la cultura y la filosofía corporativa.

La cultura corporativa, como se observó anteriormente, se refiere al comportamiento de los integrantes de una organización, sobre la base del conjunto de normas, reglamentos y creencias compartidas. Mientras que, la filosofía corporativa, “es la concepción global de la organización (su misión, valores y principios corporativos) establecida por la Dirección de la organización para alcanzar los fines últimos de la entidad.” (Capriotti, 2013) La representación acerca de lo que una organización desea ser, lo hace por medio de la filosofía corporativa.

Cada organización se basa en los intereses, objetivos y metas que se planteen, con el fin de que establezcan y definan de manera ecuánime la identidad corporativa. La empresa es la encargada de proyectar su “ser” al público tanto interno como externo y resulta imprescindible que éstos perciban y generen una imagen positiva y atractiva.

Por otra parte, Joan Costa defiende un juicio más desarrollado en cuanto a la identidad corporativa, de forma que expone seis vectores que se desprenden de la identidad.

2.6.1 Vectores de la identidad

- Identidad cultural: para Joan Costa (2009, p.126) “la identidad cultural está en el centro del paradigma del siglo XXI y se expresa con la palabra “Cómo”. Este término significa de qué modo el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución se materializa impregnando todas sus manifestaciones diversas: actos y hechos, productos y servicios, comunicación y relaciones.” El comportamiento de la organización está determinado por la identidad cultural, de esta manera los stakeholders y la comunidad define una percepción acerca de la organización. La cultura se despliega en la comunicación, actuación y relaciones. La identidad cultural se transforma en imagen en el momento en que una persona ha tenido un acercamiento experiencial con la organización.

- Identidad verbal: la identidad corporativa contiene un conjunto de signos y para Joan Costa “el primero de estos signos es lingüístico. Es el nombre de la empresa. Ella inicia su doble vida: legal y social, a partir del instante en que dispone de un nombre que es registrado en propiedad y amparado por ley, y que este nombre empieza a circular entre la gente”. (2009, p.127) El nombre de una compañía es el signo verbal que se encarga de la intercomunicación con un determinado público. Este signo es el único de doble dirección, ya que es el que más se relaciona con la naturaleza lingüística de los seres humanos. Por otra parte los signos inmersos en los rasgos físicos de la identidad visual son unidireccionales. El nombre de una organización es de gran relevancia, debido a que está relacionado directamente con la percepción de la imagen y reputación.
- Identidad visual: “A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así, los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de “marca.”” (Costa, 2009, p.128) El manejo del diseño de todas las señales, símbolos y elementos debe ser impecable y coherente debido a que están contenidos en la identidad visual y ésta se encarga de comunicar a través de mensajes visuales y audiovisuales. Sin lugar a dudas la definición de los elementos visuales debe generar agrado y empatía con el público, ya que todo lo que es visual es más fácil de distinguirlo y relacionarlo con la organización. Dentro de la identidad visual se incluye el diseño industrial y arquitectónico. Rasgos culturales
- Identidad objetual: es la identidad corporativa manifestada en los productos o elementos que ofrece la compañía. “Cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética, formando una “familia”, se puede hablar de identidad objetual.”(Costa, 2009, p.129) Es de suma importancia tomar en cuenta todos los detalles que sean necesarios para la creación de la identidad objetual, ya que se debe tomar en cuenta que para los públicos, la identidad es una experiencia empírica con el producto que sin lugar a dudas funciona paralelamente con la concepción de la imagen corporativa.
- Identidad Ambiental: “Es el “lugar” de la identidad, sus interiores, mobiliario, paredes, iluminación”. (Costa, 2009, p.131). El espacio físico de una organización es parte fundamental de la identidad a través de la cual también se proyecta una imagen corporativa.

- Identidad Comunicacional: “Lo que justifica las comunicaciones son ellas mismas como mensajes que intentan informar, convencer o seducir.” (Costa, 2009, p. 132) Éste “estilo” de comunicación da lugar a un a un beneficio mutuo para la empresa (manifiesta su cultura) y sus públicos (reconoce en ésta manifestación a la imagen corporativa). “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre la precede.” (Costa, 2009, p.126) Antes de pensar en la imagen es necesario dar prioridad a la identidad. La alineación instaurada a la personalidad de la empresa tiene que sostener una congruencia. La identidad será la base sobre la cual se sustentará y se edificará la imagen corporativa. La identidad viene a ser un espejo en el que la imagen se verá reflejada ante sus públicos a través de la herramienta de comunicación.

CAPÍTULO 3.
INVESTIGACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

3.1 Metodología.

Según Guillermo Bosovsky (2013), un proyecto de comunicación inicia desde “escuchar a los públicos”, es decir, para cualquier iniciativa estratégica es necesario realizar una investigación formal para consultar a los públicos estratégicos respecto a lo que en ellos va a ser aplicado, y un análisis de los mensajes y factores externos de la imagen.

La investigación de consulta a los públicos debe ser planificada de un modo inteligente y profesional, y debe tener un mix técnico adecuado, para que sea eficaz, ágil, económica y a la vez suficiente.

Bosovsky (2013), conceptualiza a la investigación de comunicación de la siguiente manera: “Es un diagnóstico exhaustivo y sistemático de la imagen de la empresa en todos sus aspectos (objetivos de imagen de la alta dirección, identidad corporativa, reputación corporativa, imagen de marca y de productos, cultura corporativa, características y efectos de la comunicación en todas las áreas de actuación, posicionamiento y rasgos diferenciales respecto a los competidores).

Este diagnóstico recae sobre cinco tipos de cuestiones:

- El conocimiento del estado actual de la imagen, en todos los aspectos señalados, en todos los públicos de la empresa.
- La identificación de los públicos estratégicos en la comunicación de la empresa, es decir, los receptores y los emisores que determinan la constitución de imagen de la empresa (mapa de públicos), y evaluación del papel que están cumpliendo esos públicos en la formación de la imagen.
- La explicitación de los principios estratégicos “oficiales”, la identificación de los patrones dominantes de los emisores principales, y diagnóstico de las pautas culturales y estrategias perceptuales de los receptores.
- La evaluación del grado de encuentro o desencuentro de la imagen actual con las sensibilidades, las aspiraciones, los patrones culturales, las estructuras ideológicas y los esquemas valorativos que tienen esos públicos estratégicos.
- La evaluación del grado de coherencia de los rasgos y atributos de la imagen real de la empresa en los públicos estratégicos con los objetivos de imagen expresados por la alta dirección y supuestamente formulados por el encargado en el plan estratégico de comunicación.

3.2 Objetivos y aspectos a investigar

Como se ha dicho, la investigación en comunicación procura conocer, evaluar y medir todos y cada uno de los aspectos intervinientes en la conformación de la imagen de la empresa y en los procesos de comunicación en juego.

Para hacer una investigación es necesario utilizar un mix de procesos y procedimientos técnicos de investigación, complementarios y sinérgicos. Sobre esta base y para esta investigación se realizó lo siguiente:

3.2.1 DAFO (focalizado en la imagen y la comunicación) con los líderes estratégicos de la empresa.

Para la elaboración del DAFO (matriz de análisis de puntos fuertes, puntos débiles, amenazas y oportunidades), se tomó contacto con la alta dirección para conocer su puntos de vista, es decir, su valoración sobre el estado de situación y su visión estratégica, en todos los aspectos relacionados con la identidad, la cultura corporativa, la imagen, la reputación corporativa y las actividades de comunicación de la empresa.

El DAFO se elaboró mediante un análisis de:

- La identificación de los puntos fuertes, los puntos débiles, las amenazas y las oportunidades de la empresa en relación con su imagen y comunicación.
- Una formulación de hipótesis sobre los rasgos dominantes de la cultura de la empresa, una identificación de los elementos visuales, conceptuales, culturales, actitudinales, éticos, estéticos, comportamentales, etc., que pueden estar generando efectos de imagen en los públicos de la empresa.
- Explicitación de preocupaciones y aspiraciones.
- Una definición de los principales emisores por parte de la empresa, sus características, su grado de influencia y valoración de los líderes al respecto.
- Una definición de los públicos objetivos estratégicos.
- Un autodiagnóstico sobre la evolución de la imagen de la empresa y sobre sus rasgos dominantes actuales.

- El planteamiento (por parte de la empresa y del investigador) de algunas premisas de trabajo que se deberán tener en cuenta en el proceso de la investigación.

3.2.2 Entrevistas con los principales emisores de la empresa.

Se realizó con el fin de obtener el conocimiento de las acciones y mensajes de cada emisor que pueden intervenir en la gestión de las relaciones de la empresa con sus públicos, y en la conformación de la imagen de la empresa en esos públicos.

Se pidió a cada emisor información sobre sus funciones, acciones y mensajes que emite, también su opinión sobre los públicos receptores, sus características y sus reacciones, etc.

Estas entrevistas en profundidad fueron interpretadas, en el análisis que realiza el investigador, desde dos puntos de vista:

- Por un lado, son considerados informantes y “consultores” respecto a la situación, las causas y las implicaciones de la imagen de la empresa. Es decir, son sujetos inteligentes, conscientes, responsables como emisores. Son emisores voluntarios en función de su visión de la empresa, de los públicos y de los objetivos de comunicación e imagen a los que intenta apuntar con sus actuaciones y sus mensajes.
- Por otro lado, son considerados “emergentes” sintomáticos de realidades y contradicciones existentes en la empresa. Es decir, permiten observar síntomas de la empresa y de la relación no siempre armoniosa entre ésta y sus públicos.

3.2.3 Análisis de un corpus representativo de noticias y artículos periodísticos que hayan aparecido en los medios de comunicación referidos a la empresa.

El corpus abarca materiales de los medios masivos, de los medios especializados en el sector de la empresa y de los medios especializados en los públicos relevantes de la empresa.

Se realizó un análisis de contenido de estos materiales, es decir, se estudiaron las ideas dominantes que se transmiten sobre la empresa para detectar sus recurrencias y sus variaciones, así se identificaron fenómenos de posible afinidad o antipatía de unos y otros medios para evaluar los efectos de imagen que a través de los medios se están produciendo en los públicos.

3.2.4 Encuesta (cuantitativa) a los empleados de la empresa.

Se aplicó un cuestionario estructurado mediante el cual los públicos estratégicos de la Compañía aportaron informaciones que permitieron analizar la correlación de las actitudes, opiniones y expectativas con diversas variables de clasificación.

3.3 Desarrollo de la Investigación

3.3.1 DAFO de ORNCEM

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Técnico: Cámara fotográfica HD, televisión para monitoreo de los principales noticieros a nivel nacional, equipo de sonido, grabadoras, computadoras individuales, entre otros. • Compromiso Institucional y Gubernamental. • Tecnología: Acceso a Internet para monitoreo permanente de sitios Web, intranet, hemeroteca que contiene información del sector energético, minero, ambiental, que se ha publicado desde el año 2002, en los principales medios de comunicación. • Base de Datos: de los principales medios de comunicación: prensa escrita, televisión, radio, agencias internacionales, revistas. • Personal técnico y calificado. • Excelente relación con los medios de comunicación. • Dentro del organigrama, depender directamente del Gerente General. • Manejo de información de gran importancia para los intereses del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia que dan las autoridades del Sector Hidrocarburífero a los procesos de comunicación para el desarrollo social ecuatoriano. • Coordinación con la Dirección de Comunicación del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables (MRNNR). • Interés de los medios de comunicación en las políticas de ORNCEM y entidades adscritas al MRNNR (Apertura). • Acceso inmediato a los medios de comunicación con el objeto de recibir y difundir la información en forma oportuna.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio permanente de autoridades y por ende de políticas, que obligan a reajustar el Plan de Comunicación. • Falta de renovación de herramientas tecnológicas e informáticas, en lo referente a equipos (HARDWARE) como en programación (SOFTWARE). • No contar con un amplio presupuesto para ejecutar un Plan de Comunicación que cubra las necesidades y expectativas de ORNCEM. • Carencia de un sistema de comunicación interactivo entre los ejecutivos y los técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad ante los medios de comunicación y su audiencia por denuncias relacionadas con irregularidades en los procesos, especialmente aquellas relacionadas a las comunidades de influencia y al proceso petrolero. • Pérdida de continuidad en los procesos de comunicación e incumplimiento de metas y objetivos anunciados institucionalmente. • Debilitamiento de la comunicación interna por canales de diálogo limitados. • Carencia de una política de comunicación como tal del Estado, simplemente existen lineamientos. • Los medios de comunicación manejan un periodismo de confrontación.

Figura 2. FODA ORNCEM

Fuente: Jefatura de Comunicaciones ORNCEM

3.3.2 Entrevistas

3.3.2.1 Resumen ejecutivo de la entrevista realizada al Ing. Gino Hinojosa, Gerente General.

Soy explorador y encargado del desarrollo de varios campos en diversos países, por lo tanto busco manejar el Campo en sentido de optimizar y aplicar las mejores técnicas en procura de explotar los reservorios adecuadamente. Cuando llegué, encontré que estaban en una campaña

muy intensa de perforación, con la que yo concuerdo, pero el campo tiene 40 años y por eso hay que manejarlo con cuidado. Si seguíamos perforando sin identificar adecuadamente los cuerpos de arena que constituyen las reservas a ser explotadas, el próximo año los pozos podrían ser de mucho riesgo. Además, queremos poner en producción todos los pozos que se encuentran suspendidos ya que hay 32% de pozos abandonados, es decir 103. Si hacemos un balance muy rápido, los 103 pozos son unos 200 barriles por pozo, es decir 20.000 barriles diarios aproximadamente que están confinados y se los debe incorporar a la producción.

Considero que la Comunicación en Operaciones Río Napo CEM debe ser manejada de manera estratégica, sobre todo cuando existen cambios importantes como los que actualmente estamos viviendo. Debemos lograr que el flujo de información permita que todos en la empresa estén informados y comprometidos con el desarrollo de los planes de la Compañía.

En general el ser humano es reacio a los cambios y cuando se les propone alguno tienden a rechazarlo, por lo que debemos trabajar en un tema de actitud logrando que el colaborador participe, enviarles mensajes comprensibles y vender la idea del cambio como una oportunidad.

Desde la Gerencia planteamos estrategias y objetivos, está claro que estos afectan al trabajador en su vida, por eso la Jefatura de Comunicaciones debe explicar los procesos y su desarrollo desde diferentes canales, respondiendo así a las inquietudes de los empleados.

Finalmente, el gran reto está en evitar los rumores que tanto daño hacen a la Empresa, debemos evitar que los empleados busquen sus propias respuestas otorgándoles nosotros la información de primera mano, oportunamente. Estoy seguro que el crecimiento de la producción de ORNCEM mejorará si la Comunicación apoya al éxito de los macro procesos con los que contamos, haciendo que el diálogo permita acuerdos de mutuo beneficio, además, permitirá lograr una imagen atractiva para quienes trabajamos en el día a día y a aquellos que son parte de nuestra cadena de calidad.

3.3.2.2 Resumen ejecutivo de la entrevista al Lic. Andrés Hernández, Jefe de Comunicaciones.

Como Jefe de Comunicaciones de esta prestigiosa Institución, uno de mis objetivos principales es que al finalizar mis funciones se hayan implantado las bases necesarias para direccionar a la jefatura desde la perspectiva de Comunicación – Acción, una imagen de marca robusta desde la lógica de la alta gerencia, haciendo uso adecuado de las herramientas (cualitativas y

cuantitativas) que demuestren la efectividad del DirCom frente a los diversos problemas organizacionales que se presentan en el día a día, beneficiando el desarrollo de la empresa y del ser humano que lo conforma.

Con el fin de que nos enfoquemos, lo primero que hay que entender es que un directivo no recibe o espera "órdenes", por el contrario, es quien determina los caminos o vectores que la organización debe seguir desde una perspectiva global, integral, estratégica. Comparte, por tanto, el mismo pensamiento transversal que el de un administrador (ingeniero) de empresas al generar acciones que afectan de manera holística a la organización. No gestiona, determina la gestión de diferentes áreas, tanto comunicacionales como administrativas, entendiéndolo como un permanente foco de entendimientos y percepciones.

El DirCom que intento posicionar en ORNCEM se beneficia de especialidades como las Relaciones Públicas, el Marketing (Promoción), la Comunicación Corporativa y/o Organizacional, Publicidad, Diseño Gráfico, Periodismo, entre otras similares, para dar cumplimiento a un único objetivo: una Imagen coherente que impulse su Marca. Administrativamente, en conjunto con el resto de especialidades de la organización como son: Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Compras, TICS, etcétera, realiza las actividades necesarias para que lo comunicado responda a una realidad empresarial, es decir, exista "congruencia entre lo que se dice y lo que se hace (Joan Costa)". Para lograrlo, planifica los objetivos y las estrategias que permiten armonizar a la Cultura y Filosofía, con la Identidad e Imagen deseada.

Lo segundo es dar a conocer lo planificado de forma que se entienda tanto a nivel interno como externo. Los cambios o soluciones a las dificultades o emprendimientos empresariales, se dan únicamente cuando la alta gerencia o directiva, ha captado y procesado mentalmente las ideas planteadas desde una perspectiva estratégica a corto, mediano y largo plazo. Al ser el perceptor (públicos estratégicos) el que determina el mensaje, el lenguaje a utilizarse deberá demostrar los beneficios a obtenerse a través de esquemas gráficos respaldados en datos y números (estadísticas) que representen las mejoras que se generarán a nivel cultural (de manera permanente), identidad e imagen, gracias a los esfuerzos comunicativos.

Lo tercero y para finalizar es que el DirCom obligatoriamente debe pensar en el todo y las partes, desde una perspectiva de la Calidad y Productividad, para cumplir con los requisitos, implícitos o no, de los stakeholders (públicos estratégicos que afectan en el cumplimiento de los objetivos organizacionales). La satisfacción de sus necesidades y expectativas, ni más ni menos, con la

idea permanente de optimizar nuestros esfuerzos y hacer uso de la menor cantidad de recursos, permitirá optimizar el uso del tiempo, dinero, ideas, materia prima, trabajo, entre otros.

Se busca por tanto:

- Brindar los fundamentos teóricos – prácticos necesarios para que el siguiente Jefe sepa valorar y aprovechar los esquemas de una gestión organizacional estratégica y humanista.
- Determinar a la Gestión Calidad como la base para la dirección sistémica por procesos.
- Brindar las herramientas básicas para comunicar hábilmente y tomar decisiones trascendentales de forma efectiva.
- Entender la relación lógica positiva que debe existir entre sociedad, ambiente y ser humano en la búsqueda de rentabilidad organizacional.
- Comprender que en Management la herramienta más efectiva es la comunicación en el sentido integral, liderada y organizada por un Director de Comunicación.
- Determinar la necesidad de verificar el qué (objetivos) para enfocar el cómo (estrategias) con el fin de ser más eficientes y eficaces según sea la necesidad y situación.
- Ofrecer las herramientas necesarias para una resolución adecuada a problemas (conflictos) potenciales y actuales.

3.3.3 Análisis de Medios

La Opinión Pública representada en los artículos de los diferentes medios de comunicación nacional, al inicio de funciones de la Empresa estaba dividida en algunos a favor y otros en contra pese al apoyo gubernamental para el proyecto. Patricio González de la Revista Bittium-Energy escribió:

Correa defiende alianza petrolera con Venezuela

Domingo, 08 de noviembre de 2009

08 de noviembre del 2009 El Presidente de la República emitió su cadena sabatina desde La Joya de los Sachas, en la provincia de Orellana. Tras puntualizar que la alianza estratégica es para asistencia tecnológica e inyección de capitales, precisó que por los 50 mil barriles que se producen actualmente en el campo, la empresa Río Napo no va a recibir “ni un centavo de utilidad”. Un llamado a los ecuatorianos para que no se dejen engañar, formuló ayer el presidente de la República, Rafael Correa, al negar que se entregó el campo petrolero Sacha a Venezuela y particularmente a la estatal petrolera venezolana (Pdvsa).

“Eso es mentira, lo que se ha hecho es una alianza estratégica y una nueva empresa, Río Napo con el 70% para Petroecuador y el 30% para Pdvsa, que va a trabajar como servicios prestados”, manifestó el Mandatario.

Tras puntualizar que la alianza estratégica es para asistencia tecnológica e inyección de capitales, precisó que por los 50 mil barriles que se producen actualmente en el campo, la empresa Río Napo no va a recibir “ni un centavo de utilidad”.

A la empresa solo se le reconocerá los costos de extracción y recibirá una ganancia por la producción incremental, la cual está estimada en 20.000 barriles de crudo adicionales por día.

Y esa utilidad, explicó Correa, se repartirá en 70% para Petroecuador y 30% para Pdvsa, pues así es la participación accionaria en la nueva empresa.

“Hay gente que dice que hemos dado Sacha, la joya de la corona, a Pdvsa y a los venezolanos. No se me dejen engañar”, dijo.

Durante su intervención, en el enlace radial 145 que se cumplió ayer desde La Joya de los Sachas, el Jefe de Estado indicó que el mismo mecanismo se implementará en el área minera, es decir se buscarán alianzas estratégicas con Venezuela, Bolivia, Chile y otros países. “Para aprender de ellos y ojalá en 10 años ya podamos hacer las cosas solitos”, añadió.

Correa resaltó la creación de la Vicepresidencia Ambiental y Social que ha logrado optimizar la remediación ambiental, al punto que de 48 derrames promedio que se registraban en años anteriores, en 2009 se han reportado 3, dejando a un lado la corrupción, ya que muchos derrames eran provocados. Anunció que el 26 de este mes se inaugurará el laboratorio de biotecnología “más moderno de Sudamérica”.

Como Anexo 1, se presentan algunos artículos de prensa que pese al tiempo transcurrido (2009), son consideradas opiniones actuales.

Acorde a lo analizado, no existe una opinión positiva en los medios de comunicación ecuatorianos o especializados que a la fecha se pueda resaltar, esto debido al “perfil bajo” que se ha manejado comunicacionalmente desde el principio de las operaciones, exceptuando una importante noticia publicada en el diario El Comercio a inicios del año 2014, misma que por su peso se convierte en el puntal positivo en lo que a comunicaciones e imagen externa se refiere:

Sacha sorprende con nuevas reservas de petróleo

Gabriela Quiroz. Editora

*En materia petrolera, un campo de 42 años de operación está próximo a su "jubilación". En el caso de **Sacha** esta posibilidad todavía es lejana. Aún **rinde y muy bien**.*

Para cerrar el 2013, la firma estadounidense Ryder Scott certificó un incremento de reservas de 243 millones de barriles de crudo en ese campo.

*Este hallazgo histórico se ancla en el **campo 60**, descubierto en 1969 en **Joya de los Sachas**, al noreste de Orellana.*

*A estas reservas que pueden ser explotadas se las conoce como remanentes y se sumarán a los **3 000 millones de barriles de crudo** de este tipo del resto de campos del país.*

Hasta el 2008, las reservas probadas originales alcanzaron los 1 205 millones de barriles de crudo en las cuatro estructuras geológicas estudiadas en el campo Sacha.

En cambio, las reservas remanentes hasta ese mismo año se ubicaron en 378 millones, pero fueron calculadas en apenas una parte del área total de concesión de 350 km².

Operaciones Río Napo, hoy conformada por Petroamazonas (70% de acciones) y Petróleos de Venezuela (30%), empresa mixta que opera desde noviembre 2009, empezó a perforar pozos fuera de este sitio, considerado originalmente para el cálculo de las reservas.

La perforación fue un éxito y los resultados marcan un giro en un campo considerado viejo y cuya declinación natural de producción es del 20% anual.

El cálculo de las reservas

Para calcular las reservas originales en sitio se colocan explosivos de baja fuerza dentro del área en evaluación. Al producirse la explosión controlada, unos palpadores colocados en el suelo registran la propagación de ondas sísmicas. Según los equipos, la captación puede realizarse en dos dimensiones (largo y ancho) o en tres (largo, ancho y profundidad).

Luego se levantan mapas sísmicos que son interpretados por geólogos petroleros. Y con la ayuda de otros programas (software) se fija la extensión del campo y el número de reservas originales. Con esta información se define el factor de recobro del campo. Esto se usa en la industria para medir cuanto crudo se puede extraer. En Sacha el factor es de 34%; mientras más sube este porcentaje más crudo se saca.

En octubre 2009 la producción promedio diaria de crudo de este campo no superó los 50 000 barriles. Dos años después, el actual Régimen renegoció el contrato pues no arrojaba los resultados esperados.

Pero con la incorporación de pozos perforados en la nueva área, en agosto pasado, se logró un pico de 75 085 barriles al día, el más alto registrado en los últimos años y similar a los que se conseguía a finales de los 80. Actualmente el promedio está en 71 000 barriles diarios.

Si se resta la producción total de Sacha, desde 1972 hasta el 31 de mayo pasado (827 millones de barriles), de las reservas probadas totales junto con las nuevas, que representan 20,2% más, este campo tiene para extraer 621 millones de barriles. Esto le ubica como uno de los campos petroleros más rentables. El Estado paga al operador USD 16,73 por barril, pero vende en los mercados internacionales a casi USD 99.

Las regalías anuales de este campo bordean los USD 2 000 millones e irán en aumento si el costo del crudo se mantiene.

Planes de recuperación

En este año, Gino Hinojosa, gerente de Río Napo, explicó que se prevé construir en la nueva área de perforación 11 plataformas (cada una tiene nueve pozos). Si se perfora un pozo y es exitoso la idea es continuar hasta completar los 36.

*Además, hay **114 pozos** que han estado cerrados temporalmente. De estos, 50 se pondrán en operación. Entre otras estrategias se asegurará que la producción vaya en aumento (5 000 barriles más al día), aunque se deberá tomar en cuenta algunos riesgos: los nuevos pozos están al borde del campo y no hay suficientes arenas.*

Sacha es parte del grupo de grandes campos maduros, en los que se busca aplicar tecnologías de recuperación mejorada para subir su producción. Estos son: Lago Agrio, Sushufindi, Auca, Libertador y Cuyabeno. De estos, Lago Agrio, Auca y Libertador tienen menos reservas remanentes.

Con la ayuda del Centro de Investigación y Desarrollo de Petróleos de Venezuela se estudia la posibilidad de aplicar tecnologías de recuperación mejorada. Esto se hace con la inyección de polímeros y surfactantes (productos químicos), que mejoran el factor de recobro y como consecuencia se incrementa la producción.

En contexto

El primer operador de Sacha, entre 1972 y 1976, fue Texaco, luego pasó a Cepe-Texaco, hasta 1989, año en el que asumió ex Petroproducción y desde el 2009 está Río Napo. Hoy es uno de los campos petroleros que más aporta a la economía ecuatoriana.

A la fecha: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/sacha-sorprende-nuevas-reservas-de.html>

3.3.4 Encuesta de Comunicación Interna

Para este estudio se tomó en cuenta a los Públicos Estratégicos determinados en el Capítulo 1 de este Trabajo de Titulación, siendo el Sondeo Interno (100% de la población) una pieza clave para conocer sus percepciones frente a la Imagen de ORNCEM. A continuación se exponen las preguntas realizadas y sus resultados:

Encuesta de Comunicación Interna

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo y toma de decisiones. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

- **DATOS GENERALES**

1. ¿Cuál es su antigüedad en la Empresa?
 - De uno a seis meses
 - De seis meses a un año
 - Más de un año
2. ¿A qué centro de trabajo pertenece?
 - Quito
 - Campo Sacha

3. Desde su percepción, Operaciones Río Napo CEM puede ser descrita en una o dos palabras, esta es o serían:
-

• **COMUNICACIÓN INTERNA EN GENERAL**

Por favor, valore la comunicación interna en Operaciones Río Napo CEM y las herramientas principales a través de las que se realiza.

4. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Operaciones Río Napo CEM con sus empleados?
- Nada satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Bastante satisfecho
 - Muy satisfecho
 - NS/NR
5. ¿A través de qué medio de comunicación se entera usted de lo que ocurre en la institución?
- Carteleras
 - Correo electrónico
 - Por sus compañeros
 - Por sus jefes
 - Por rumores
 - Nunca se entera de lo que ocurre en Operaciones Río Napo CEM
6. ¿Qué canal o medio considera usted es el más adecuado y útil para comunicarse e informarse de las actividades que desarrolla o las noticias que genera Operaciones Río Napo CEM?
- Carteleras
 - Correo electrónico
 - Página Web

- Información cara a cara
- Buzón de sugerencias
- Periódico
- Boletín
- Revista Institucional

7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir?

- Eventos, seminarios, talleres que se realicen en el ORNCEM
- Noticias en Medios de Comunicación respecto a ORNCEM y demás empresas afines al sector Hidrocarburífero
- Temas de actualidad que se relacionen con las Competencias de ORNCEM
- Relacionada con las políticas, proyectos y líneas de acción
- Reuniones y festejos no oficiales de ORNCEM
- Varios del sector petrolero (conocimiento general)
- Crisis y formas de actuar ante situaciones de conflicto
- Funciones y responsabilidades específicas respecto a su cargo

8. Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:

	1	2	3	4	5	N/A
Televisores publicitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresos (afiches, trípticos, libros de bolsillo, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circulares y memorandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charlas informativas formales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cartelera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Charlas informativas informales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿La señalética (letreros estratégicamente ubicados en la empresa y en su lugar de trabajo), considera usted que está en un 100% completa y facilita el trabajo diario?

- Sí
- No

10. ¿Tiene fácil acceso al Internet y Correo Electrónico?

- Sí
- No

- **COMUNICACIÓN ENTRE EMPRESA – TALENTO HUMANO**

En el siguiente bloque de preguntas le pedimos su opinión sobre la comunicación llevada a cabo por Operaciones Río Napo CEM con su Talento Humano.

11. ¿Cree que la comunicación interna en Operaciones Río Napo CEM favorece que el empleado conozca los valores de la compañía?

- No lo creo
- No demasiado
- A medias
- Sí bastante
- Sí mucho
- No estoy seguro/a

12. Si ha contestado en la pregunta anterior "No lo creo" o "No demasiado": ¿A qué cree que se debe esto? Por favor, marque todas las opciones que considere oportunas.

- Falta de tiempo en general para atender los comunicados
- Falta de un procedimiento claro para comunicar los valores (reuniones, presentaciones, revistas, etc.)
- Desconocimiento de su relevancia para la compañía
- Falta de una definición clara de estos valores

- **Comunicación con los compañeros**

A continuación valore la manera en que se establece la comunicación en Operaciones Río Napo CEM, tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

13. Por favor, valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima, los siguientes aspectos sobre la comunicación con sus compañeros:

Pregunta	Con mis compañeros de departamento	Con los de otros departamentos:
¿La comunicación es efectiva?		
¿Fluye adecuadamente la información?		
¿Considera que hay suficiente diálogo?		

14. Por favor valore los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

Indique con el número que corresponda a su opinión:

1. Se usa Poco
2. Uso adecuado
3. Se usa en exceso
4. NS/NR o no procede

Pregunta	Con mis compañeros de departamento:	Con los de otros departamentos
Reuniones		
Correo electrónico		
Teléfono		
Comunicación informal Grupos de trabajo		

Video conferencia		
-------------------	--	--

- **Comunicación con su jefe**

A continuación nos gustaría que valorase la comunicación que establece con su jefe en su trabajo diario.

15. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su jefe?

- Nada efectiva
- Poco efectiva
- Efectiva
- Bastante efectiva
- Muy efectiva
- No estoy seguro/a

16. ¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?

	Lo utiliza poco	Le da un uso adecuado	Lo utiliza en exceso
Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circulares, notas, memorandos, ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video conferencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- **Comunicación con los responsables de la compañía**

Nos interesa conocer su percepción sobre su libertad para trasladar información y comunicarse con su jefe directo y otros cargos de la empresa, y si cree que ésta se tiene en cuenta.

17. En términos generales ¿usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo y otros cargos de la compañía? Para responder, utilice la escala del 1 al 5, en la que 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima.

	1	2	3	4	5	N/A
Con mi jefe directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Con otros cargos de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Cree que a la hora de recoger información de sus empleados, Operaciones Río Napo CEM?...

	Sí	No
...Cuenta con herramientas adecuadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Tiene una voluntad seria para conocer la opinión de sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Cuenta con jefes de equipo interesados en realizar esta tarea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Cuenta con una metodología clara para recoger este tipo de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Crea un clima idóneo para que esta transmisión se haga de manera fluida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...Se preocupa por que la información recogida tenga efectos visibles en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- **La relación con los colaboradores a su cargo**

19. ¿Se encuentra con alguno/s de los siguientes obstáculos a la hora de trasladar información de Operaciones Río Napo CEM a su equipo?

- Por favor, marque todos los que procedan:
- Ausencia de un procedimiento definido
- Exceso de información a trasladar

- Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información
- Ausencia de materiales adecuados
- Desconocimiento de los canales idóneos para ello
- No encuentro ningún obstáculo

- **VARIOS**

A continuación se exponen la Misión, Visión y Estrategia Central de ORNCEM, lea detenidamente y responda las preguntas realizadas a continuación.

Misión ORNCEM:

“Desarrollar y ejecutar actividades hidrocarburíferas con eficiencia, transparencia y responsabilidad socio-ambiental, para proveer de recursos económicos al Estado Ecuatoriano.”

20. ¿Considera que la Misión de ORNCEM responde a los que es en esencia Operaciones Río Napo?
- Sí
 - No

21. ¿Conocía usted la Misión de ORNCEM?
- Sí
 - No

Visión ORNCEM:

“Ser un referente de gestión empresarial de economía mixta, capaz de participar exitosamente en las diversas fases de la industria hidrocarburífera, con procesos óptimos, innovación tecnológica y personal competente y comprometido con la organización.”

22. ¿Considera que la Visión de la empresa ofrece un claro direccionamiento que proyecta a la empresa hacia un futuro deseado?
- Sí

- No

23. ¿Conocía usted la Visión de ORNCEM?

- Sí
- No

24. ¿Se siente usted identificado con la Misión, Visión y Estrategia Central de Operaciones Río Napo?

- Sí
- No

25. Por favor, valore del 1 al 5 los siguiente apartados, siendo 1 "Nada necesario" y 5 "Completamente necesario":

Valor otorgado	1	2	3	4	5	N/A
Instrucciones (políticas y normas) de información y comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia en información interna y externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boletines internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos públicos relacionados con áreas de importancia en el sector Hidrocarburífero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noticias de interés diario por correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoramiento respecto a políticas, gestión organizacional, relaciones y comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputación, confianza y credibilidad empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identidad corporativa (señalética y demás rasgos que identifican a la empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valor otorgado	1	2	3	4	5	N/A
----------------	---	---	---	---	---	-----

Intranet (red interna con información necesaria en el día a día)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios de opinión para determinación de acciones que generan mejoras empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revista institucional bimensual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablones de anuncios (carteleras)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen Gobierno Corporativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patrocinio y Mecenazgo (iniciativas sobre compromiso social)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendimiento de Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias) con el fin de que sea compartida y entendida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información adecuada según los retos internos y externos empresariales (Ejm: Aplicación del ERP y demás Sistemas de Gestión como la ISO 9000, BSC, Seis Sigma, Openwells, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valor otorgado

1 2 3 4 5 N/A

Comunicación abierta, bidireccional y comprensión mutua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones entre miembros de la organización para responder efectivamente a sus preocupaciones, necesidades de información y de motivación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevención y gestión de Crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones a largo plazo con proveedores directos de ORNCEM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización de eventos como cumpleaños, fechas especiales, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo a ONGs en realización de campañas internas (Cruz Roja, Defensa Civil, Registro Civil, Policía,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Militares, etc.)						
Documentación y Archivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de relaciones estratégicas entre el personal de Quito – Sacha (con quienes se comparten responsabilidades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Valor otorgado	1	2	3	4	5	N/A
Imagen interna de ORNCEM		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación con otras Instituciones (desarrollo de relaciones)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores, principios y costumbres comunes		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidad interna de temas varios (afiches, trípticos, dípticos, volantes)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política interna de comunicación (para toma de decisiones)		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Refuerzo al liderazgo del Gerente General		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de relaciones con líderes de opinión		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades extra laborales para integración del personal		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La encuesta ha concluido.

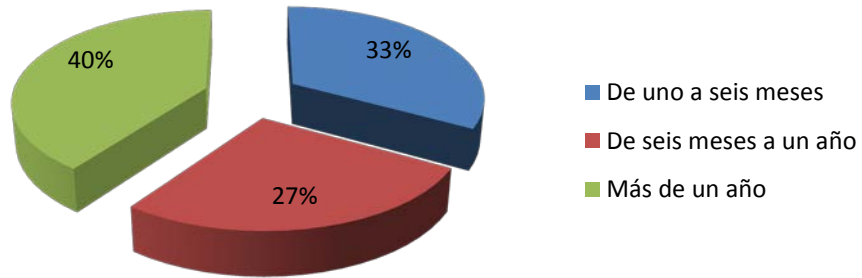
Muchas gracias por su colaboración.

Ahora, coloque sus respuestas en el sobre manila que se le entregó y deposítelo en las diferentes ánforas receptoras, debidamente identificadas con el logo de Operaciones Río Napo CEM, ubicadas en diferentes sitios estratégicos de la Empresa.

3.3.4.1 Ponderación

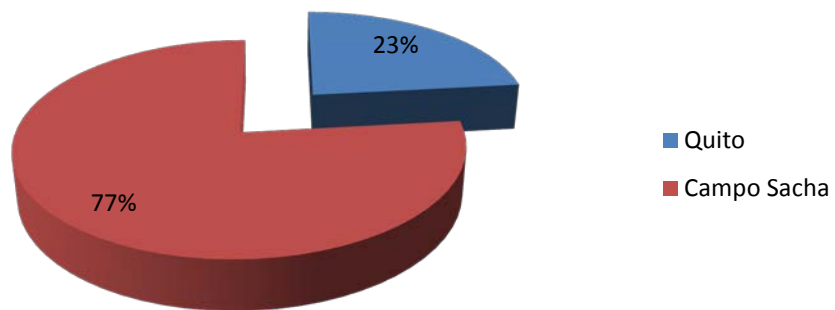
- **Pregunta 1**

¿Cuál es su antigüedad en la Empresa?



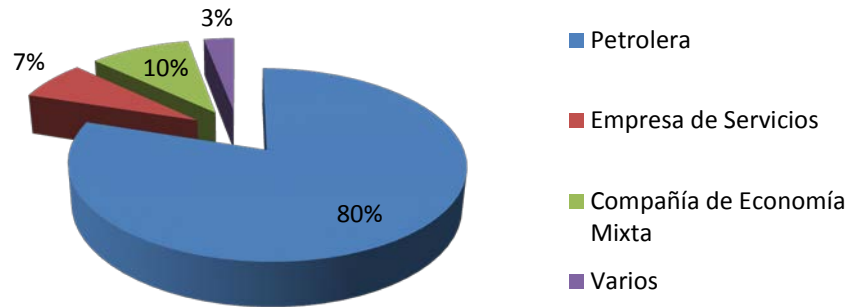
- **Pregunta 2**

2. ¿A qué centro de trabajo pertenece?



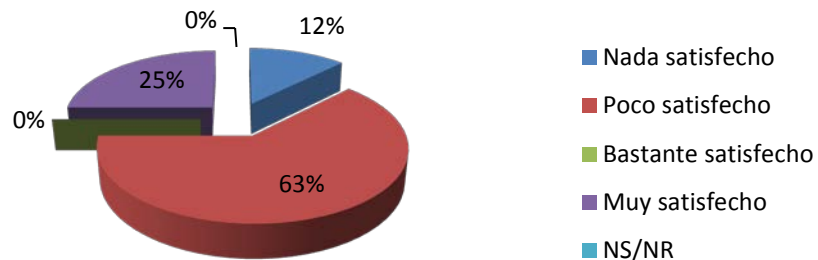
- **Pregunta 3**

Desde su percepción, Operaciones Río Napo CEM puede ser descrita en una o dos palabras, esta es o serían:



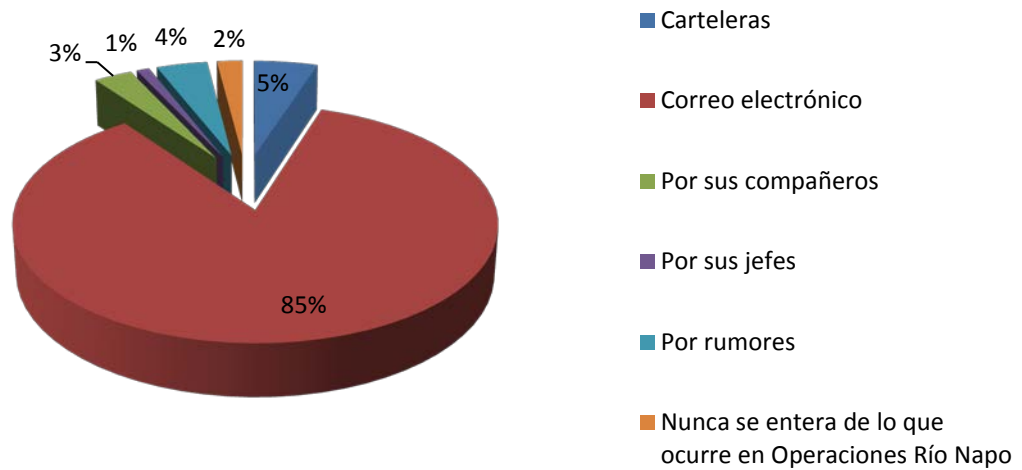
- **Pregunta 4**

En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de Operaciones Río Napo CEM con sus empleados?



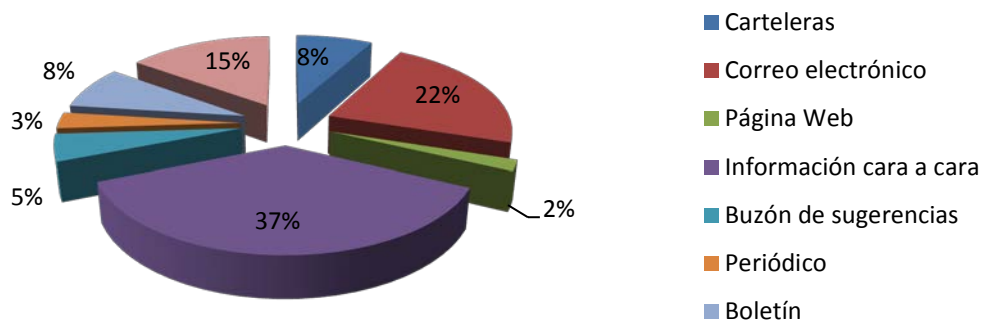
- **Pregunta 5**

¿A través de qué medio de comunicación se entera usted de lo que ocurre en la institución?



• **Pregunta 6**

¿Qué canal o medio considera usted es el más adecuado y útil para comunicarse e informarse de las actividades que desarrolla o las noticias que genera Operaciones Río Napo CEM?

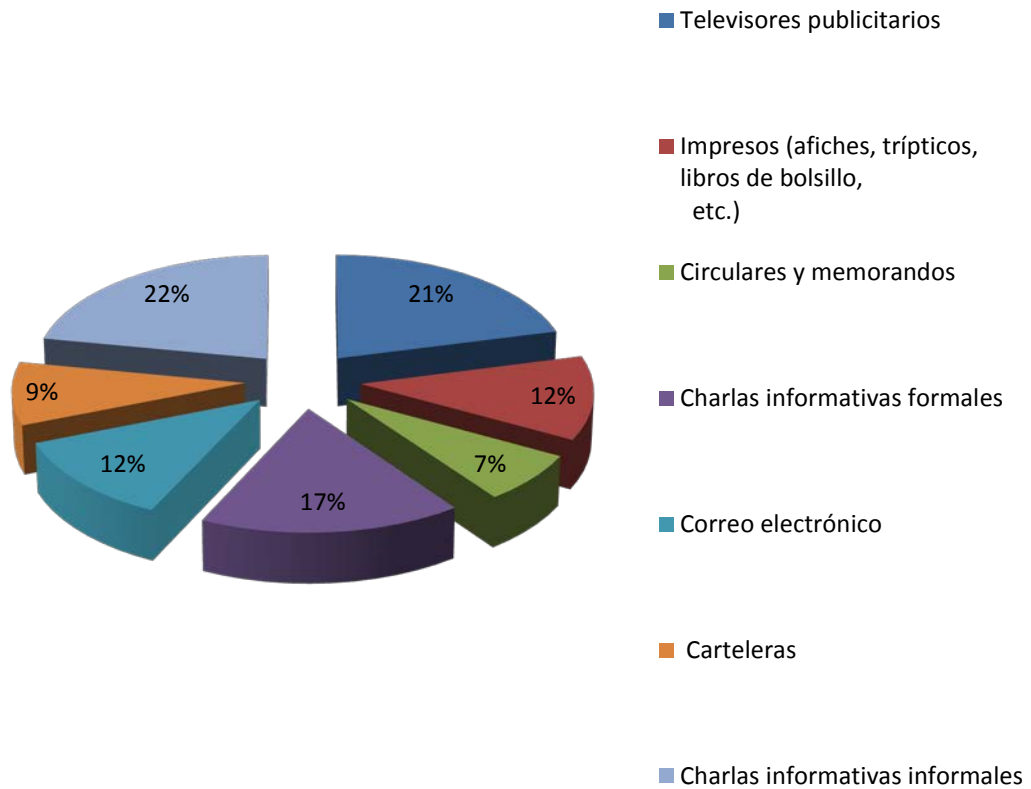


- **Pregunta 7**



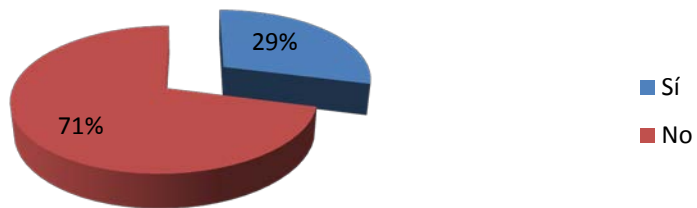
- **Pregunta 8**

Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación:



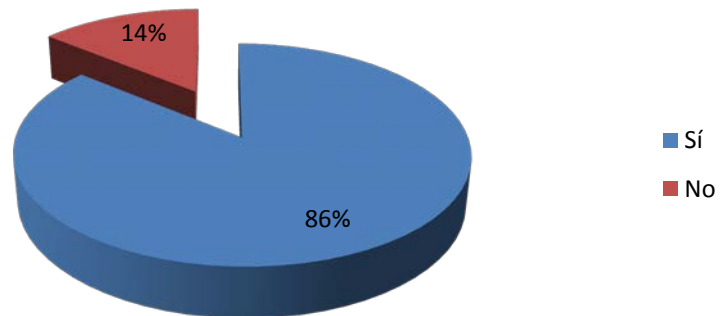
- **Pregunta 9**

¿La señalética (letreros con información estratégicamente ubicados en la empresa y en su lugar de trabajo), considera usted que...

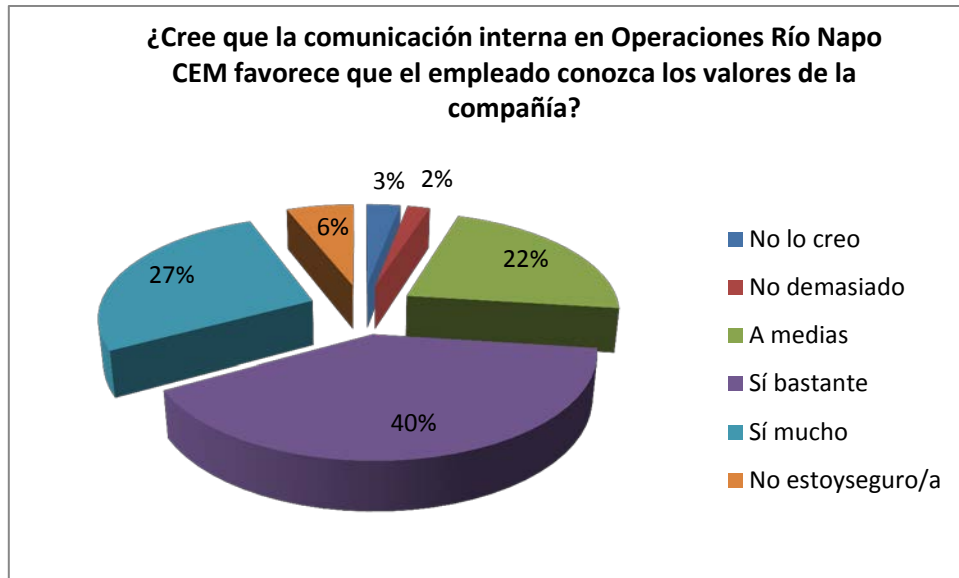


- **Pregunta 10**

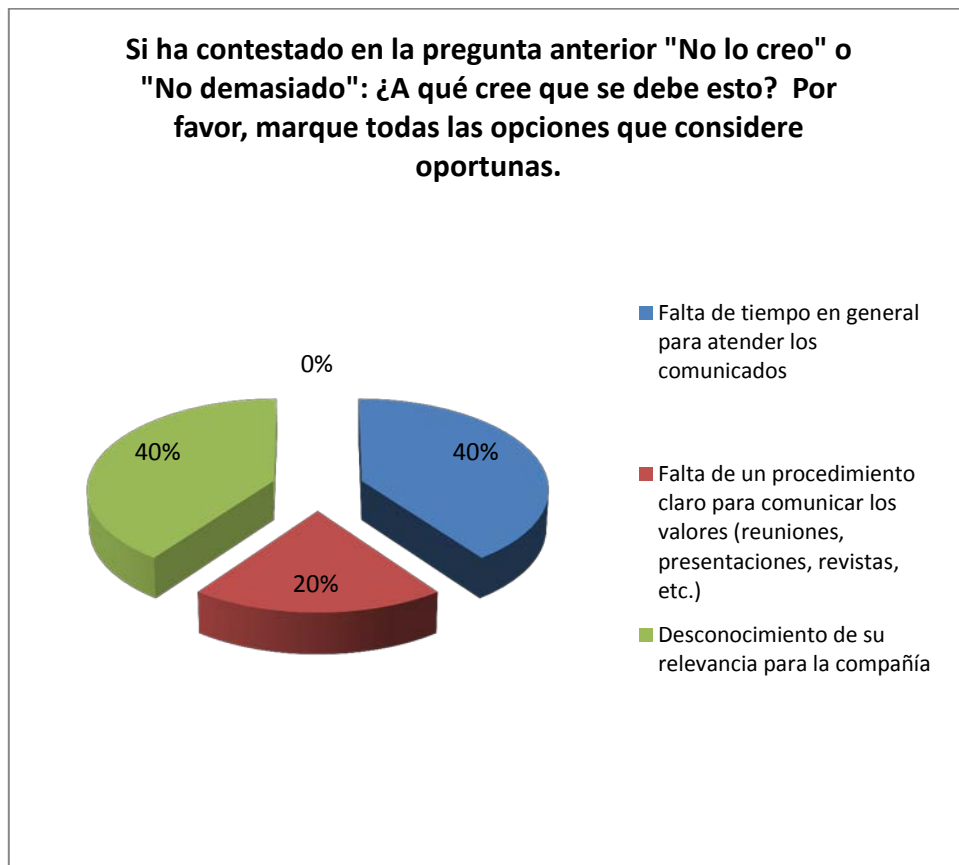
¿Tiene fácil acceso al Internet y Correo Electrónico?



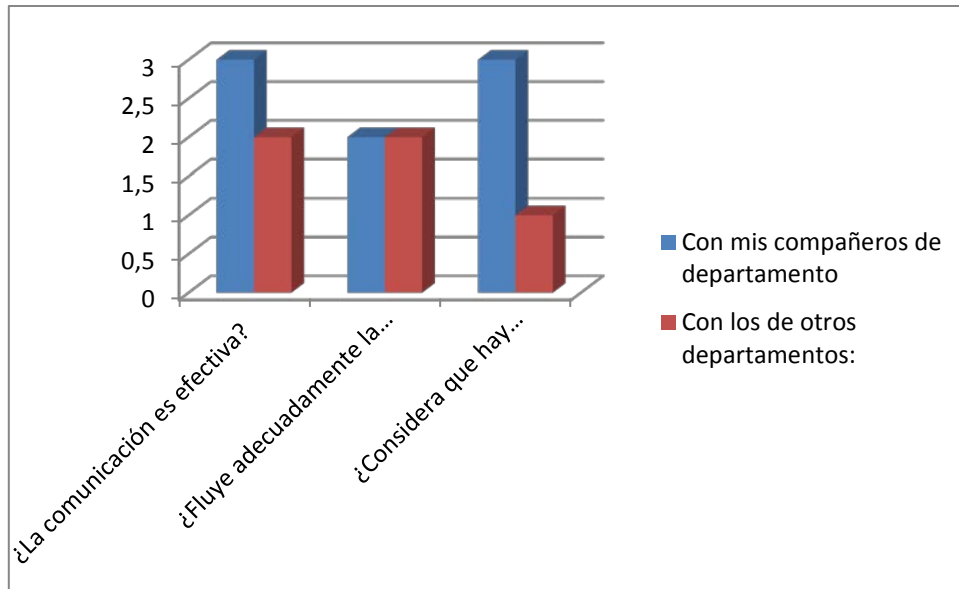
- **Pregunta 11**



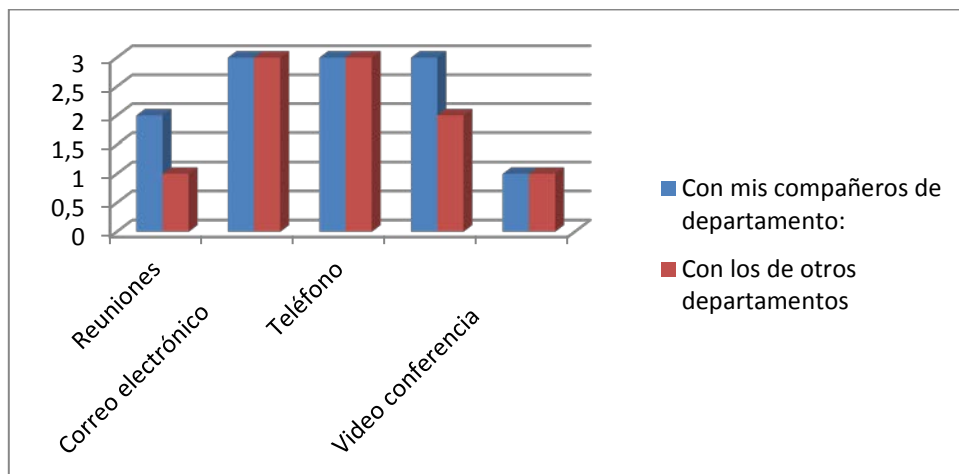
- **Pregunta 12**



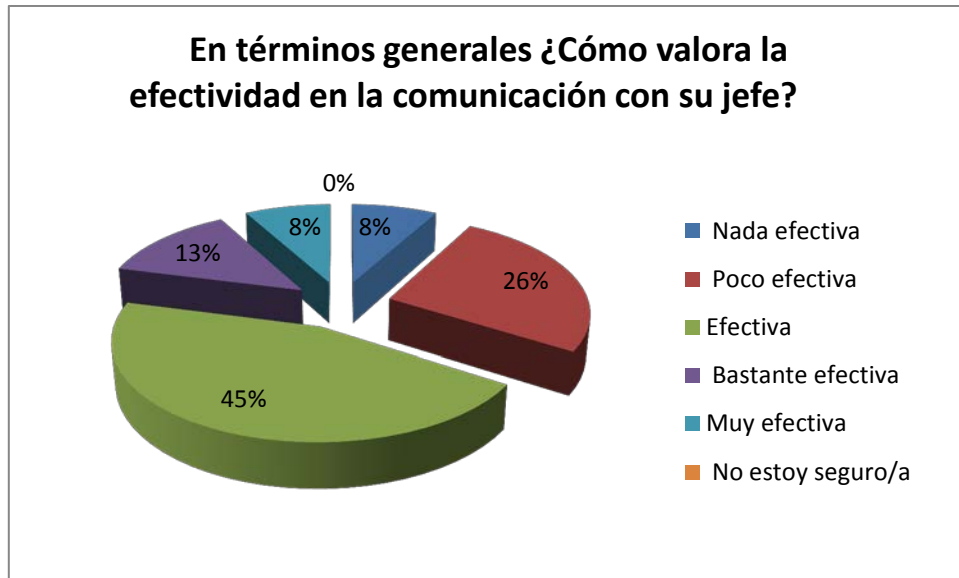
- **Pregunta 13**



- **Pregunta 14**

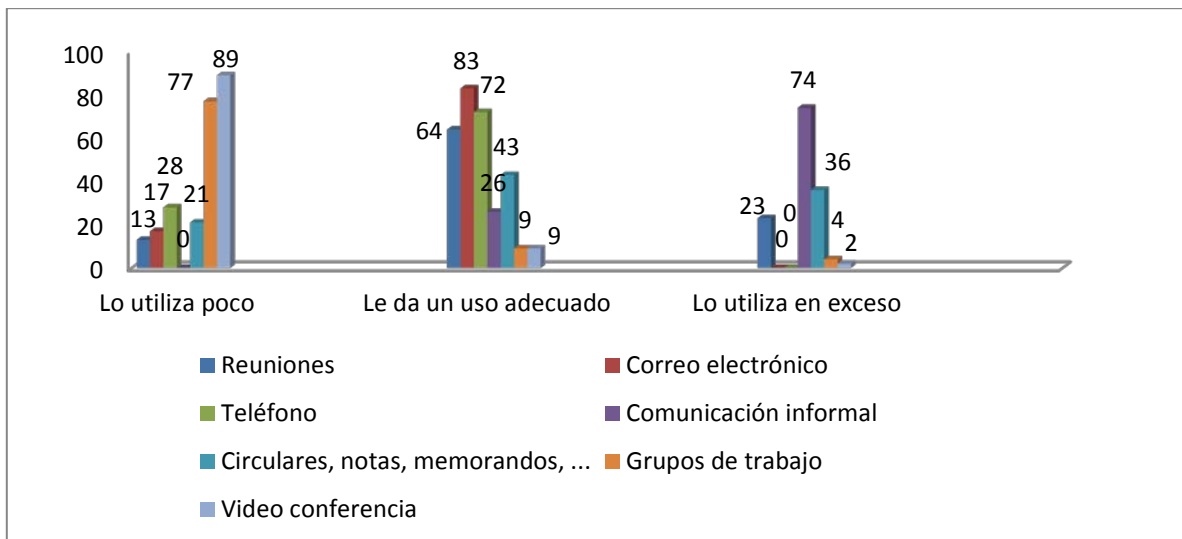


- **Pregunta 15**

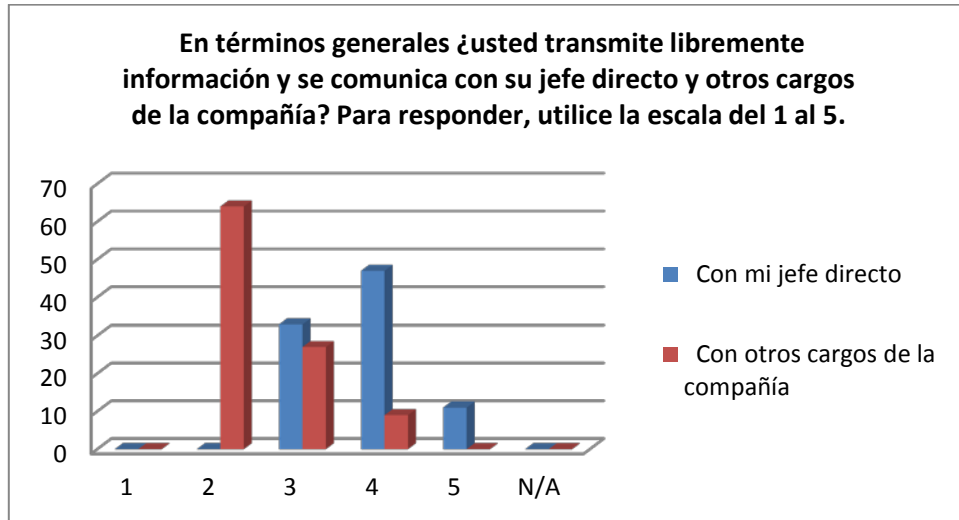


- **Pregunta 16**

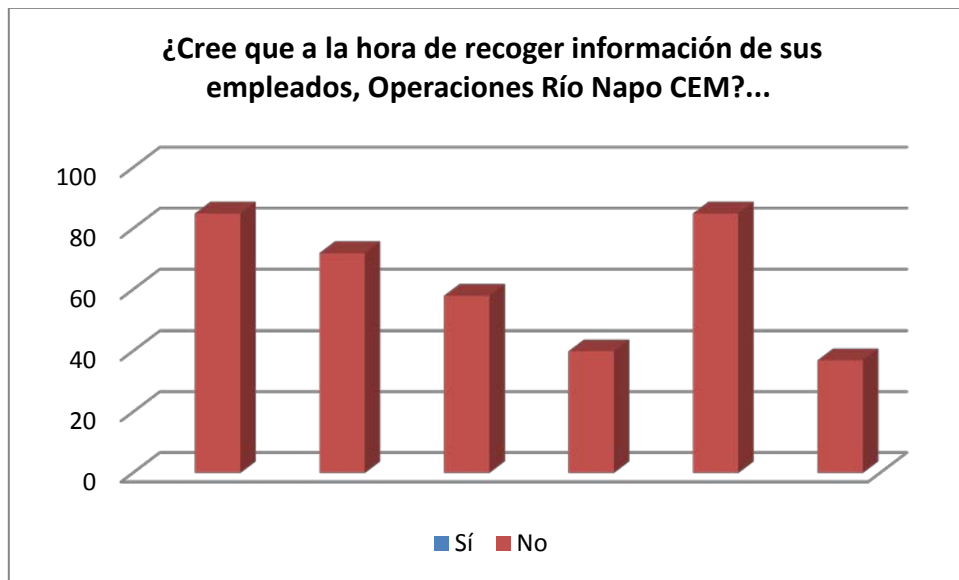
¿Cómo utiliza su jefe los siguientes canales de comunicación?



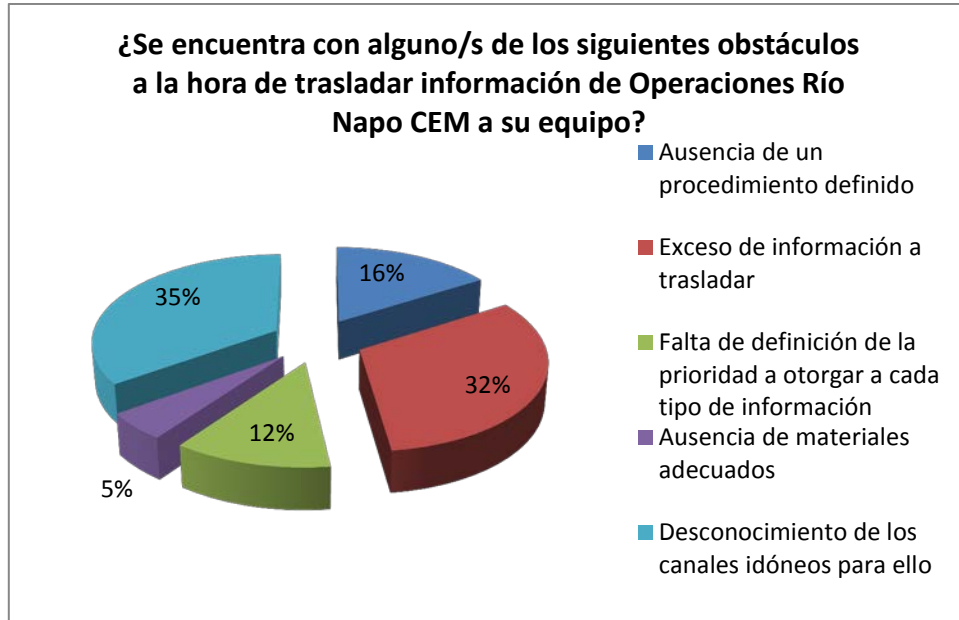
- **Pregunta 17**



- **Pregunta 18**



- **Pregunta 19**



- **Pregunta 20**



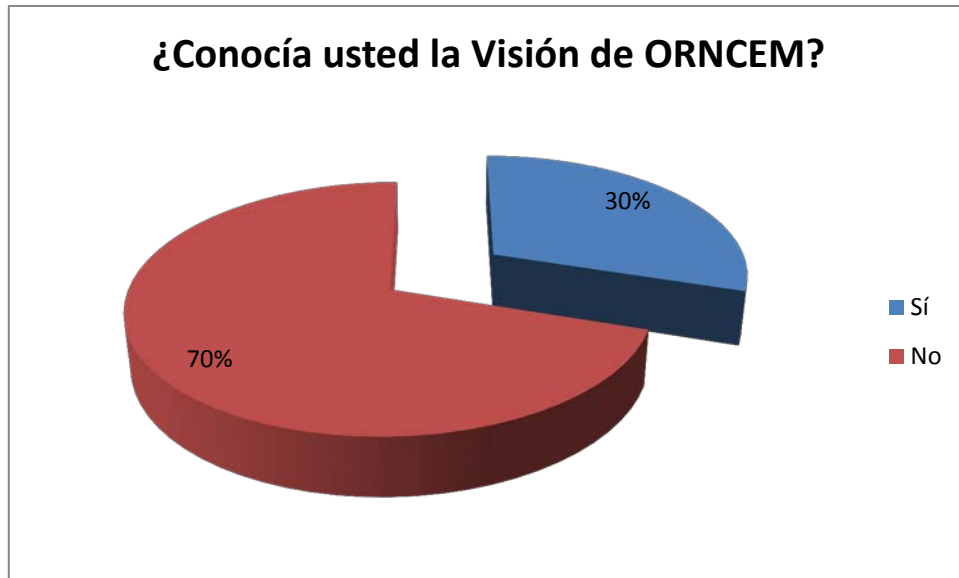
- **Pregunta 21**



- **Pregunta 22**



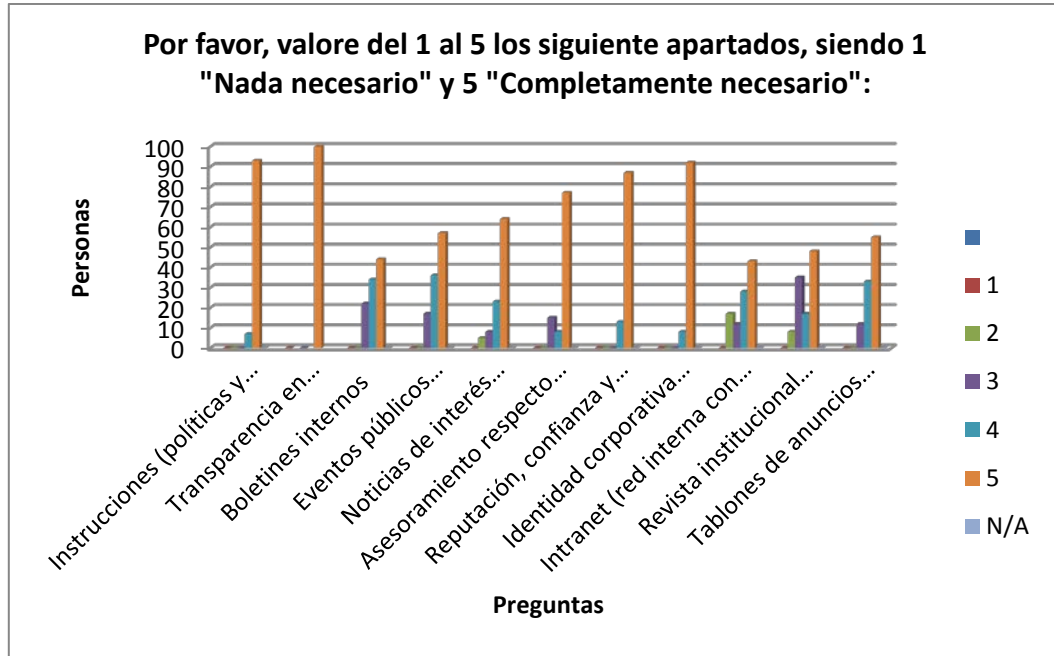
- **Pregunta 23**



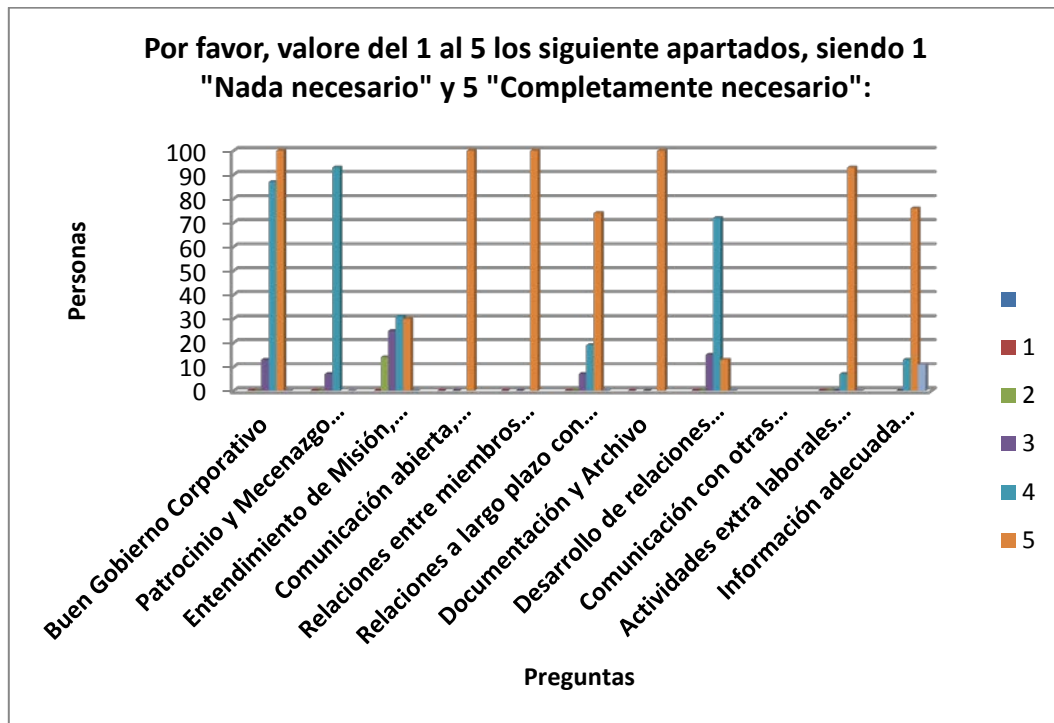
- **Pregunta 24**



- **Pregunta 25**



- **Pregunta 26**



3.3.4.2 Conclusiones de la Investigación

De los resultados de la Investigación realizada se puede concluir que:

- Es necesario determinar las necesidades y expectativas (requisitos) de las altas gerencias de la Empresa de ORNCEM a través del uso de herramientas que potencien el Cara a Cara.
- Se requiere potenciar el envío de información especializada para una adecuada toma de decisiones gerenciales frente a los retos organizacionales de manera que los puntos de vista diferentes enriquezcan los datos con los que se cuentan.
- Se ve necesario que el discurso que lidera la Gerencia General sea estratégicamente gestionado de manera que exista una potencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Potenciar la identidad a través del levantamiento de las necesidades de imagen visual organizacional.
- Mantener la compra de material POP que refuerce el sentimiento de pertenencia e imagen de la organización.
- Desarrollar videos para ORNCEM, entre ellos el de Inducción para potenciar la filosofía organizacional al inicio del contrato con personal y compañías de servicios, también el video de Seguridad, Salud y Ambiente, y uno que dé a conocer sobre la razón de ser de la Organización. También, respecto a temas que requieran de este formato para ser comunicados para ser utilizados en el sistema pantallas (TV) de información y herramientas que permitan interacción y retroalimentación como Foros, Aulas Virtuales, Chats, etc.
- Se requiere mantener actualizada la información publicada en Intranet e Internet, especialmente aquellos resultados diarios de producción.
- Se deben desarrollar reuniones técnicas que permitan discutir temas específicos y otras administrativas para tratar temas varios bajo un mismo lenguaje, esto como previa a las presentaciones ante la Gerencia General.
- Continuamente se debe gestionar el levantamiento de percepciones respecto a problemas de la organización y posibles soluciones por parte del personal de ORNCEM en Quito y Campo.
- Es necesario desarrollar campañas publicitarias (una por área / mes), para dar a conocer estrategias que se realizan en la Empresa.

- Acorde al Plan de Contrataciones de Comunicaciones, afecta positivamente a la Imagen de la Compañía las publicaciones en medios masivos impresos, especialmente en aquellos ubicados en la zona de influencia (Joya de los Sachas)
- Periódicamente se requieren Boletines de Prensa para envío de información a Medios de Comunicación externos (Web, radio, prensa, tv.), de esta manera las acciones internas se expondrán potenciando la imagen externa de la compañía y el orgullo organizacional. Así mismo el envío de boletines internos que comuniquen el qué, cómo, cuándo, dónde y porqué de las acciones y decisiones tomadas a nivel interno se deben realizar por Intranet.
- De manera estratégica la Jefatura deberá organizar las reuniones de Staff para que sean consideradas altamente efectivas.
- La publicación de la Revista Institucional ORNCEM debe procurar una entrega física y continuar como medio líder para desarrollar continuamente una cultura organizacional petrolera sobre la base de valores y principios característicos del sector hidrocarburífero y la misma Compañía.
- Con el fin de motivar y afianzar al personal hacia la marca ORNCEM, se requiere generar notas (envío por mail) por fechas especiales, condolencias, felicitaciones, etc. En este contexto se deberá dar a conocer la lista de cumpleaños a todo el personal de ORNCEM, así mismo preparar el espacio físico con adornos relativos al tema, involucrando al personal en la logística.
- Desarrollar Campañas internas, con el fin de que la Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias) sea compartida y entendida por todos sus públicos.
- Utilizar el desarrollo de las noticias (foto y texto) del periódico bimensual para presentar en TVs estratégicamente colocadas en Quito y Sacha.
- Con el fin de mejorar el Plan de Comunicaciones, se deben levantar nuevas necesidades de comunicación e información a través de reuniones personales con Gerentes (Quito y Sacha).
- Mantener el envío diario de las noticias filtradas según la necesidad de ORNCEM (seguimiento a medios de comunicación externa).
- Retroalimentar a la Gerencia General por medio del buzón de sugerencias Quito - Campo.
- Organizar en conjunto con la Gerencia Administrativa campeonatos internos (Quito y Sacha) para potenciar la marca ORNCEM y su Filosofía Organizacional.

- Actualizar las carteleras con información respecto al desarrollo de la organización.
- Es necesario motivar a la Gerencia de SSA para la gestión de implementación de estrategias de RSE con miras a participar en convocatorias como la de SERES a la Innovación y Compromiso Social de la Empresa.
- Es importante contar con una consultoría especializada en el desarrollo de acciones correctivas y preventivas en tiempos de crisis. Esta acción deberá procurar la capacitación de voceros empresariales en habilidades de expresión, manejo de cámara, entre otros. (Media Training).

CAPÍTULO 4.
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

4.1 Lineamientos estratégicos

“Planificar implica establecer un plan de acción, desarrollar un método o forma de hacer, trazar un proyecto que permita alcanzar una finalidad concreta.” (Solanas y Sabate, p. 191)

Al momento de proponer un Plan de Comunicación es importante tomar en cuenta todo lo que la organización ha realizado hasta el momento, a fin de analizar los resultados obtenidos con esas aplicaciones, con la obtención y estudio de tal información se puede aprovechar las fortalezas propuestas anteriormente.

“Según Potter (1999) un Plan de Comunicación es un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización.” (Enrique, Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 89)

Es una propuesta de estrategias y acciones basadas en una investigación exhaustiva previamente realizada, a fin de cumplir un determinado objetivo que beneficie de manera significativa a la organización.

Joseph L. Bower, catedrático de The Harvard Business School, define como estratégico a todo aquello que tiene que ver con la vida o la muerte de las empresas. Cualquier suceso que sienta un precedente, tenga un impacto mayor o afecte los valores y metas de la firma es estratégico. Tal es el caso de los productos que se venden, sus mercados y los modelos operativos y económicos que se utilicen.

Se trata de planeación en áreas que son vitales para la organización, cuyo mal funcionamiento podría generar literalmente, la vida o la muerte de éstas. Lo vital y/o estratégico es diferente para cada una: la concesión del tiempo aire para una empresa de medios o la distribución para una empresa de productos de consumo.

La comunicación difícilmente se plantea como un elemento de esta mezcla estratégica más allá de que algunas especialidades resultan fundamentales dependiendo de la industria: publicidad cuando es irrenunciable generar demanda (P&G), mercadotecnia directa en donde se vende por catálogo (Planeta), comunicación de crisis en donde no queda de otra (Firestone).

Joan Costa en "La Comunicación es más fuerte que la acción" en la Revista Iberoamericana para la Innovación de las Comunicaciones (No. 1; 2002; Ed. Costa Punto Com SL) lo pone en estos términos: la comunicación es consustancial a todos los procesos humanos y por tanto, todos los procesos en una empresa. Es más que un área, una técnica, una moda, es el catalizador mismo de todo el hacer humano.

Peter Drucker, maestro y consultor especializado en estrategia y políticas para empresas y organizaciones sociales, dice que "una estrategia es una planeación a largo plazo que te dice lo que tienes que hacer hoy".

El proceso de planificación sobre la base del lineamiento estratégico de Comunicación Corporativa anotado en este trabajo y según Enrique, Madroñero, Morales y Soler, (2008, p. 90), comprende los siguientes pasos:

- **Matriz Estratégica:** Establecer el objetivo general y los específicos, alineados a los objetivos y metas de la organización. Identificar los públicos correspondientes y desarrollar estrategias. Deben establecerse unos objetivos específicos (no en actuaciones generales y vagas), priorizando cada uno de ellos. Los objetivos deberán ser en lo posible cuantificables (si un objetivo no es cuantificable no se puede gestionar eficazmente). Pactados (que todos los implicados en su consecución estén de acuerdo). Realistas (que se puedan asumir)
- **Matriz de acciones:** Incluye el objetivo específico a desarrollar, las estrategias, acciones y los responsables.
- **Cronograma de actividades:** Mediante un diagrama de Gantt plantear las acciones con el respectivo cronograma.
- **Presupuesto:** En esta etapa se adjuntan las acciones, a fin de desarrollar una unidad de medida, cantidad, costo unitario, costo total y el método de financiamiento. Finalmente se obtiene el presupuesto total, tomando en cuenta un determinado porcentaje para cualquier imprevisto que se presente en la ejecución del plan.
- **Matriz de evaluación estratégica:** Se incluyen los objetivos específicos, se define el tipo de objetivo, se establece el nivel de evaluación, se adjuntan las acciones y finalmente, se fija un instrumento e indicador.

4.2 Plan Estratégico de Comunicación ORNCEM 2015

4.2.1 Matriz Estratégica

OBJETIVO GENERAL COM.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS COM.	ESTRATEGIAS	Público al que va dirigida la estrategia
Desarrollar una Imagen Corporativa de excelencia acorde a las necesidades y expectativas empresariales.	a) Contribuir al liderazgo del Gerente de ORNCEM		
	1	Evidenciar la situación actual de Imagen de ORNCEM	Interno
	2	Tomar decisiones estratégicas (planificadas) de manera que potencien la gestión de la Jefatura de Relaciones Públicas de ORNCEM, optimizando el uso de sus recursos.	Interno
	3	Velar por el cumplimiento de la normativa vigente, especialmente de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Interno
	4	Gestionar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos expuestos a través del sistema SIGOB, al Ministerio de Recursos Naturales no Renovables y al Presidente de la República.	Interno
	5	Entrevistas de ORNCEM con medios de comunicación (prensa, radio, TV e Internet).	Externo
	6	Desarrollar relaciones interinstitucionales (proceso Benchmarking) nacionales e internacionales.	Externo
	7	Fortalecer el sentido de pertenencia publicitando la efectividad en la gestión realizada.	Interno

	8	Desarrollar mejores relaciones interinstitucionales entre entidades gubernamentales (Presidencia, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y Petroamazonas).	Externo
	9	Mantener un discurso coherente al tipo de público en las diferentes presentaciones.	Interno
	b) Aplicar, direccionar , desarrollar y controlar la política de comunicación y la imagen de la Empresa		
	10	Gestionar la Identidad Corporativa.	Mixto
	11	Gestionar el adecuado uso de Internet e Intranet.	Mixto
	12	Asesorar a las Gerencias de ORNCEM respecto a acciones nacidas del personal para lograr mejoras.	Interno
	13	Hacer uso de herramientas de comunicación (audio, video e impresos), que mantengan informada a la Opinión Pública (externa) de las acciones que realiza ORNCEM.	Mixto
	14	Levantar una base de datos con proveedores exclusivos de comunicación para contar con alta calidad y mejor precio.	Interno
	c) Coordinar las Comunicaciones Institucionales y la Reputación al más alto nivel		
	15	Reuniones de Staff altamente efectivas.	Interno
	16	Desarrollar relaciones con medios de comunicación social (locales y nacionales) para generar lazos de relacionamiento.	Externo

	17	Desarrollar relaciones con universidades consideradas de prestigio.	Externo
	d) Diseñar los planes estratégicos Globales, de Comunicación y de actuaciones		
	18	Implementar el Plan de Comunicaciones de ORNCEM de manera efectiva.	Interno
	e) Reforzar o cambiar la Cultura Organizacional		
	19	Informar respecto a las acciones empresariales, leyes, reglamentos, cumplimiento de objetivos empresariales, de interés del personal y demás necesarios.	Mixto
	20	Desarrollo de campañas internas, con el fin de que la Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias) sea compartida y entendida por todos sus públicos.	Interno
	21	Organizar eventos de carácter general, cuando así sea designado, para mejorar el sentido de pertenencia en el público interno de ORNCEM respecto a la empresa y sus planes.	Interno
	22	Participar en eventos especiales para relacionarse con los públicos, atender y recopilar sus opiniones, por ejemplo: Ferias, congresos y seminarios.	Externo
	23	Actualizar permanentemente las pantallas de T.V. informativas de ORNCEM con información de importancia.	Interno
	24	Gestión de necesidades comunicacionales internas.	Interno

f) Integrar las comunicaciones de ORNCEM (Ámbito Institucional, Organizacional y Mercadológico)		
25	Generar y normar los canales de comunicación interna y externa para fomentar una comunicación abierta, bidireccional y de comprensión mutua entre los diferentes públicos de la Empresa.	Interno
g) Asesorar e informar internamente a la Organización respecto a prácticas empresariales.		
26	Mantener informada a la comunidad Operaciones Río Napo respecto a las principales noticias externas (internet, radio, televisión y prensa), relativas al tema petrolero y demás similares de interés.	Interno
27	Asesorar respecto a la gestión de Responsabilidad Social Corporativa.	Interno
28	Benchmarking para copiar y mejorar procesos.	Interno
h) Asegurar los activos de la compañía con prevención y gestión de Crisis.		
29	Prevenir y gestionar las crisis internas y externas.	Mixto
30	Preparar a los portavoces de la organización (Media Training). Serlo cuando así se delegue.	Interno
31	Documentar situaciones, según requisitos de las Gerencias, con el fin de tener un respaldo adecuado en caso de ser requerido como respaldo legal o de control.	Interno

4.2.2 Matriz de acciones

Con la responsabilidad de ejecución de la Jefatura de Comunicaciones, a continuación se presentan las Estrategias del Plan con sus respectivas Acciones:

ESTRATEGIAS		ACCIONES
a) Contribuir al liderazgo del Gerente de ORNCEM		
1	Evidenciar la situación actual de Imagen de ORNCEM	Presentar semestralmente propuestas estratégicas para el desarrollo de la Imagen de ORNCEM, sobre la base de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas.
2	Tomar decisiones estratégicas (planificadas) de manera que potencien la gestión de la Jefatura de Relaciones Públicas de ORNCEM, optimizando el uso de sus recursos.	Preparar los Términos de Referencia acorde al Plan Estratégico de Comunicación de ORNCEM.
		Determinar las necesidades y expectativas de las altas gerencias de la Empresa de ORNCEM a través de la herramienta Reunión Líderes (Cara a Cara).
		Tomar periódicamente acciones de mejora continua, preventivas y correctivas respecto al Plan de Comunicación.
3	Velar por el cumplimiento de la normativa vigente, especialmente de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Conformar el Comité de Ética acorde al pedido de la Secretaría Nacional de Transparencia -SNAP-, para gestionar la normativa interna correspondiente.
		Documentar y apoyar al evento INFORME DE LABORES ANUAL en Quito (Invitación a Quito y Sacha).
4	Gestionar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos expuestos a través del sistema SIGOB, al Ministerio de Recursos Naturales no Renovables y al Presidente de	Responder los requerimientos de la página web SIGOB.

	la República.	
5	Entrevistas de ORNCEM con medios de comunicación (prensa, radio, TV e Internet).	Canalizar las entrevistas solicitadas por periodistas, al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
6	Desarrollar relaciones interinstitucionales (proceso Benchmarking) nacionales e internacionales.	Liderar la realización de reuniones con representantes de comunicación del Ministerio de Sectores Estratégicos, Petroamazonas, PDVSA, entre otras públicas y privadas relacionadas al Sector Hidrocarburífero.
7	Fortalecer el sentido de pertenencia publicitando la efectividad en la gestión realizada.	Potenciar el envío de información especializada para una adecuada toma de decisiones gerenciales frente a los retos organizacionales (punto de vista diferente).
8	Desarrollar mejores relaciones interinstitucionales entre entidades gubernamentales (Presidencia, Ministerio de Recursos Naturales No Renovables y Petroamazonas)	Generar reuniones de lobbying con el fin de socializar y plantear soluciones a problemas comunes entre las partes.
9	Mantener un discurso coherente al tipo de público en las diferentes presentaciones.	Redactar discursos y presentaciones para Gerencia General.
b) Aplicar, direccionar , desarrollar y controlar la política de comunicación y la imagen de la Empresa		
10	Gestionar la Identidad Corporativa.	Levantar necesidades de imagen visual organizacional.
		Comprar material POP que refuerce el sentimiento de pertenencia e imagen de la organización.
		Desarrollo de videos para ORNCEM respecto a temas que requieran de este formato para ser

		comunicados. (Sistema pantallas (TV) de información)
11	Gestionar el adecuado uso de Internet e Intranet.	Desarrollar herramientas que permitan interacción y retroalimentación como Foros, Aulas Virtuales, Chats, etc.
		Actualizar información publicada en Intranet.
		Actualizar información LOTAIP
		Actualizar información publicada en Internet relacionada a resultados diarios de producción.
12	Asesorar a las Gerencias de ORNCEM respecto a acciones nacidas del personal para lograr mejoras.	Desarrollar reuniones técnicas y reuniones administrativas para tratar temas varios y de avances con Gerencia General.
		Levantamiento de percepciones respecto a problemas de la organización y posibles soluciones por parte del personal de ORNCEM en Quito y Campo. (Círculos de Calidad)
13	Hacer uso de herramientas de comunicación (audio, video e impresos), que mantengan informada a la Opinión Pública (externa) de las acciones que realiza ORNCEM.	Desarrollo de campañas publicitarias (una por área / mes), para conocimiento de estrategias.
		Publicaciones en medios masivos impresos acorde al Plan de Contrataciones de Comunicaciones.
		Desarrollo de Boletines de Prensa para envío de información a Medios de Comunicación externos (Web, radio, prensa, tv.).
14	Levantar una base de datos con proveedores exclusivos de comunicación para contar con alta calidad y mejor precio.	Incluir a los proveedores designados por la Jefatura de Comunicaciones como proveedores de la Empresa.
c) Coordinar las Comunicaciones Institucionales y la Reputación al más alto nivel		
15	Reuniones de Staff altamente efectivas.	Liderar el proceso de presentación y toma de decisiones estratégicas.
16	Desarrollar relaciones con medios de comunicación social	Base de datos para identificar periodistas de medios de comunicación conocidos y que traten el

	(locales y nacionales) para generar lazos de relacionamiento.	tema Hidrocarburífero (Quito y Sacha).
		Realizar reuniones estratégicas periódicas (desayunos, almuerzos, presentaciones, etc. de trabajo) con periodistas especializados en temas de Hidrocarburos. Liderar el proceso mensual en conjunto con el MRNNR.
17	Desarrollar relaciones con universidades consideradas de prestigio.	Reuniones informales con Rectores para tratar posibles colaboraciones (pasantías e investigaciones conjuntas).
d) Diseñar los planes estratégicos Globales, de Comunicación y de actuaciones		
18	Implementar el Plan de Comunicaciones de ORNCEM de manera efectiva.	Investigar y analizar a la imagen interna y externa de ORNCEM para determinar el estado de situación, acciones innovadoras y cumplimiento de indicadores.
e) Reforzar o cambiar la Cultura Organizacional		
19	Informar respecto a las acciones empresariales, leyes, reglamentos, cumplimiento de objetivos empresariales, de interés del personal y demás necesarios	Enviar por web boletines internos que comuniquen el qué, cómo, cuándo, dónde y porqué de las acciones y decisiones tomadas a nivel interno.
		Publicar Revista Institucional ORNCEM (entrega física).
		Generar notas (envío por mail) por fechas especiales, temas del SRI, IEISS, etc., y además condolencias, felicitaciones, etc.
20	Potenciar a la Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias) de manera que esta sea compartida y entendida por todos sus públicos.	Desarrollo de Campañas de Comunicación Interna.

21	Organizar eventos de carácter general, cuando así sea designado, para mejorar el sentido de pertenencia en el público interno de ORNCEM respecto a la empresa y sus planes.	Dar a conocer la lista de cumpleaños a todo el personal de ORNCEM, preparar espacio físico con adornos relativos al tema, involucrar al personal en la logística.
22	Participar en eventos especiales para relacionarse con los públicos, atender y recopilar sus opiniones, por ejemplo: Ferias, congresos y seminarios.	Participar acorde al Plan de Contratación de Comunicaciones.
23	Actualizar permanentemente las pantallas de T.V. informativas de ORNCEM con información de importancia.	Utilizar el desarrollo de las noticias (foto y texto) del periódico bimensual para presentar en TVs estratégicamente colocadas en Quito y Sacha.
24	Gestión de necesidades comunicacionales internas.	Levantar necesidades de comunicación e información a través de reuniones personales con Gerentes (Quito y Sacha) para aplicación en Plan de Comunicaciones.
f) Integrar las comunicaciones de ORNCEM (Ámbito Institucional, Organizacional y Mercadológico)		
25	Generar y normar los canales de comunicación interna y externa para fomentar una comunicación abierta, bidireccional y de comprensión mutua entre los diferentes públicos de la Empresa.	Aprobar la Norma Interna (Política) de Comunicaciones de ORNCEM
		Enviar mediante pastillas informativas instrucciones necesarias para el correcto flujo de información.
g) Asesorar e informar internamente a la Organización respecto a prácticas empresariales.		

26	Mantener informada a la comunidad Operaciones Río Napo respecto a las principales noticias externas (internet, radio, televisión y prensa), relativas al tema petrolero y demás similares de interés.	Enviar diariamente las noticias filtradas según la necesidad de ORNCEM (seguimiento a medios de comunicación externa) por mail (correo interno).
		Analizar ejemplares diarios físico de medio de comunicación masivo para reporte de noticias.
		Retroalimentar a la Gerencia General por medio del buzón de sugerencias Quito - Campo.
		Campeonatos internos (Quito y Sacha) para potenciar la marca ORNCEM y su Filosofía Organizacional: fútbol, básquet, vóley, cuarenta
		Actualizar las carteleras con información respecto al desarrollo de la organización.
27	Asesorar respecto a la gestión de Responsabilidad Social Corporativa.	Gestión de implementación de estrategias de RSE con miras a participar en convocatorias como la de SERES a la Innovación y Compromiso Social de la Empresa.
28	Benchmarking para copiar y mejorar procesos.	Verificación continua respecto a prácticas en petroleras públicas y/o privadas.
h) Asegurar los activos de la compañía con prevención y gestión de Crisis.		
29	Prevenir y gestionar las crisis internas y externas.	Contratar consultoría especializada en el desarrollo de acciones correctivas y preventivas en tiempos de crisis.
30	Preparar a los portavoces de la organización (Media Training). Serlo cuando así se delegue.	Capacitar a voceros empresariales en habilidades de expresión, manejo de cámara, entre otros. (Media Training).
31	Documentar situaciones, según requisitos de las Gerencias, con el fin de tener un respaldo adecuado en caso de ser requerido como respaldo legal o de control.	Tomar y mantener un archivo fotográfico y de video con alta calidad, según las situaciones que se presenten tanto en Quito como en Sacha.

4.2.3 Cronograma de actividades

ACCIONES	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Presentar semestralmente propuestas estratégicas para el desarrollo de la Imagen de ORNCEM, sobre la base de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas.												
Preparar los Términos de Referencia acorde al Plan Estratégico de Comunicación de ORNCEM.												

Cuenta	Proyecto	Obj. General	Obj. Esp. 1	Obj. Esp. 2	Valor
Comunicaciones	Activación BTL (de marca) para posicionar la Filosofía Organizacional (Misión, Visión, Valores (Código de Ética) y Objetivos Estratégicos de ORNCEM en Quito y Campo.	Robustecer el sentido de recordación, pertenencia, empoderamiento, presencia y difusión de la marca "ORNCEM" en sus públicos internos.	Responder a las necesidades institucionales de información sobre la base de los objetivos y metas alcanzadas, fortaleciendo la imagen institucional.	Difundir mensajes estratégicos con el fin de empoderar al personal hacia el logro de los planes de la Compañía (Filosofía Organizacional).	11000
Comunicaciones	Plan de gestión de crisis de comunicación: imagen, información y difusión estratégica.	Gestionar de manera preventiva la comunicación interna y externa de ORNCEM ante una posible situación de crisis que afecte su imagen.	Desarrollar un Plan de Crisis adecuado a los intereses organizacionales acorde a los riesgos presentes en el giro del negocio.	Preparar a los voceros oficiales miembros del Comité de Crisis.	14000
Comunicaciones	Servicio de TV Interna Quito - Sacha (Digital Signage), mantenimiento y	Desarrollar un sistema estratégico de envío de información	Informar de manera oportuna las principales noticias y datos	Manejo de información en tiempo real.	30330

	administración.	constante mediante pantallas informativas estratégicamente tanto en Quito (5) como en Sacha (6).	de importancia para el desarrollo de los objetivos de ORNCEM.		
Comunicaciones	Diseño, edición e impresión de material comunicacional.	Utilizar material impreso para dar a conocer los principales logros de la organización.	Revista institucional (2).	Afiches, Trípticos, Libretines, varios.	20000
Ferias y eventos	Stand interactivo lúdico para uso en ferias y eventos a nivel nacional, transporte e instalación.	Demostrar de manera lúdica la gestión de ORNCEM y sus aportes al desarrollo del Ecuador.	Difundir y promocionar en la ciudadanía el accionar de ORNCEM.	Exponer los procesos que se realizan en el campo Sacha mediante nuevas tecnologías (3D y pantallas interactivas).	24000
Ferias y eventos	Exposición de marca en eventos nacionales relacionados al sector hidrocarburífero.	Auspiciar y participar en ferias y eventos (Inscripción Institucional).	Promocionar la marca de ORNCEM frente a sus públicos estratégicos.		11000

Ferias y eventos	Eventos institucionales.	Desarrollar eventos que den a conocer los procesos y logros obtenidos en ORNCEM.	Scout Meeting (Operaciones) POR 6.000.	Informe de Gestión (Gerencia General). POR 8.000.	14000
Publicidad	Elaboración de productos comunicacionales para reforzar la imagen de ORNCEM en la participación de eventos y ferias internas y externas con la finalidad de socializar su gestión para que todos los públicos inmersos en las áreas de influencia hidrocarburífera posean una imagen positiva de la institución.	Material POP.	Para uso interno y externo.	Posicionamiento de marca.	28500
Publicidad	Publicaciones en diversos medios de comunicación social.	Participar en varias publicaciones en diferentes revistas, especiales y medios	Promocionar la marca de ORNCEM frente a sus públicos estratégicos.		30668

		impresos de comunicación.			
Publicidad	Suscripción a medios de comunicación.	El Espectador Amazónico, El Hoy, El Telégrafo, El Universo, El Expreso, El Comercio, La Hora y Revista Vistazo.			1300
Publicidad	Reunión Comunicadores	Alineamiento de imagen acorde al sector Hidrocarburífero (públicos externos estratégicos)	Mejorar la imagen externa de ORNCEM mediante la presentación de las actividades realizadas por ORNCEM		1500
186298					

4.2.5 Matriz de evaluación estratégica

Finalmente, la Jefatura de Comunicaciones, acorde a los lineamientos definidos por la Gerencia de Planificación de ORNCEM, será evaluada en el 2014 por el cumplimiento de los siguientes indicadores departamentales:

JEFATURA DE COMUNICACIONES INDICADORES DEPARTAMENTALES 2014						
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	KPI'S (INDICADOR)	FORMULA	MET A	TOLERANC IA	INTERPRETACION	PES O

Cliente	% DE CANALES FORMALES ESTABLECIDOS	Número de canales formales establecidos/ % de canales formales planificados	100%	10%	PARA ARRIBA	35%
Cliente	% DE PERCEPCIONES POSITIVAS RESPECTO A ORNCEM	Valor promedio de resultados en las encuestas de 6.5/10	65%	10%	PARA ARRIBA	15%
Cliente	% DE COLABORADORES QUE COMPARTEN Y CONOCEN LOS INTERESES ORGANIZACIONALES	Número de colaboradores que conocen y comparten la Filosofía Organizacional / % total de colaboradores	75%	10%	PARA ARRIBA	50%
						100%

4.2.5.1 Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE CANALES FORMALES ESTABLECIDOS

- Objetivo General

Lograr un buen sistema de comunicación que implique canales de información y estrategias que estén al alcance de todos, donde predomine la retroalimentación y con ello fortalecer una comunicación participativa e incluyente, que se refleje en la imagen que Operaciones Río Napo CEM proyecta a través de la difusión y promoción de su gestión.

- Objetivo Especifico

Uso estratégico de canales o medios de comunicación internos formales.

- **Estrategia**
Establecer y mantener medios de comunicación formales (Realizar un levantamiento de información, darle uso constante a esos medios transmitiendo información actualizada, ser apoyo de las diferentes áreas para comunicar por esos medios)
- **Fórmula para cálculo del indicador**
% de canales formales establecidos/ % de canales formales planificados
(Este indicador se expresa en porcentaje)
- **Meta**
La meta del indicador mencionado es del 100%, con una tolerancia del 10%
- **Responsable del monitoreo del indicador**
Jefe de Comunicaciones
- **Línea base del indicador**
Establecer y mantener 27 canales formales de comunicación para el año 2015
- **Herramienta de medición**
Informe de cumplimiento y uso estratégico de canales formales de comunicación con una Frecuencia de medición anual.

4.2.5.2 Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE PERCEPCIONES POSITIVAS RESPECTO A ORNCEM

- **Objetivo General**
Lograr un buen sistema de comunicación que implique canales de información y estrategias que estén al alcance de todos, donde predomine la retroalimentación y con ello fortalecer una comunicación participativa e incluyente, que se refleje en la imagen que Operaciones Río Napo CEM proyecta a través de la difusión y promoción de su gestión.
- **Objetivo Específico**

Mantener y fortalecer el relacionamiento con Autoridades y Organismos de Control.

- Estrategia
Construir y medir la eficiencia de los canales de comunicación que se tienen con organismos públicos relacionados con la actividad de la empresa para que viabilicen la gestión de ORNCEM.
- Fórmula para cálculo del indicador
Valor promedio de resultados en las encuestas de 6.5/10
(Este indicador se expresa en porcentaje)
- Meta
65% del total de encuestados presenta una percepción positiva de ORNCEM de al menos 6.5/10, con una tolerancia del 10%
- Responsable del monitoreo del indicador
Jefe de Comunicaciones
- Línea base del indicador
No Aplica
- Herramienta de medición
Encuestas con una frecuencia de medición anual.

4.2.5.3 Nombre del Indicador: PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE COMPARTEN Y CONOCEN LOS INTERESES ORGANIZACIONALES

- Objetivo General
Lograr un buen sistema de comunicación que implique canales de información y estrategias que estén al alcance de todos, donde predomine la retroalimentación y con ello fortalecer una comunicación participativa e incluyente, que se refleje en la imagen que Operaciones Río Napo CEM proyecta a través de la difusión y promoción de su gestión.

- **Objetivo Específico**
Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (Misión y visión), mensajes institucionales y todo tipo de información acerca de la empresa.

- **Estrategia**
Campañas internas de Comunicación para la difusión de la Filosofía Organizacional, mensajes motivadores, varios según requerimiento de las Gerencias de ORNCEM, actualización de carteleras, entre otros

- **Fórmula para cálculo del indicador**
% de colaboradores que conocen y comparten la Filosofía Organizacional (Misión, Visión y Valores) / % total de colaboradores
(Este indicador se expresa en porcentaje)

- **Meta**
La meta del indicador mencionado es que el 75% de los empleados conozcan y se identifiquen con la Filosofía Organizacional y se presenta una tolerancia del 10%

- **Responsable del monitoreo del indicador**
Jefe de Comunicaciones

- **Línea base del indicador**
No Aplica

- **Herramienta de medición**
Encuestas a ser aplicadas a funcionarios de ORNCEM, con una frecuencia de medición anual.

ANEXOS

ANEXO 1: Artículos de Prensa

- a. Publicación pagada por la Río Napo CEM al 8 de septiembre de 2009

PETROECUADOR
Empresa Estatal Petróleos del Ecuador

PDVSA
ECUADOR

Nace la nueva empresa Petrolera ecuatoriana

OPERACIONES
RÍO NAPO
COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA

Conformada con capital estatal y privado (Petroecuador y PDVSA Ecuador S.A.), que operará el campo Sacha, en el nororiente ecuatoriano, bajo la modalidad de servicios específicos.

Nuestros objetivos son:

- Incrementar la producción
- Optimizar las instalaciones
- Un mejoramiento integral
- y una explotación razonable dentro de un marco de sustentabilidad técnica y preservación del ambiente.

Nuevos recursos para el país, en manos ecuatorianas con capital ecuatoriano y la participación técnica-económica de la empresa con mayor producción de petróleo en Sudamérica.

- b. Publicaciones varias al inicio de operaciones:

- La HORA: 5 de septiembre de 2009



AUTORIDADES. Las nuevas operaciones petroleras permitirán que el país mejor su nivel de extracción petrolera.

Con el Sacha subirá producción

Al menos 76 pozos serán perforados en los próximos 10 años. Petroecuador espera obtener un mejor rendimiento.

La empresa operativa Río Napo, que tiene participación accionaria con Petroecuador y Petróleos de Venezuela S.A. (Pdvs) suscribieron el Contrato de Servicios Específicos para la exploración y explotación del Campo Sacha, ubicado en la provincia de Orellana. La inversión total prevista para los siguientes 10 años es de 621 millones de dólares.

La producción actual del campo es cercana a 50 mil barriles diarios. Según Hugo Coronel, gerente de Río Napo, entre las metas de la empresa está incrementarla a 70 mil barriles en los próximos cinco años.

Explicó que el personal de la filial Petroproducción que actualmente labora en el campo será transferido a la operadora en calidad de Comisión de Servicios.

Consideró que la decisión de las autoridades petroleras es un cambio de operador. "La producción dependerá del levantamiento de pozos y está previsto operar 11 pozos de avanzada", comentó.

El programa de incremento de producción empezaría con la revisión de 40 pozos que actualmente están cerrados, añadió.

Integración

Para José Ramón Arias, presidente de Pdvs-Ecuador aclaró que la par-

Campo Sacha Características

- El pozo exploratorio Sacha 1 fue explotado en 1972.
- 50 por ciento de sus pozos tienen agua
- La producción promedio es 49 mil 700 barriles día.
- Su crudo es de 28 grados API.

ticipación accionaria venezolana será del 30 por ciento, mientras que Petroecuador tiene 70 por ciento.

"La expectativa de este acuerdo pasa por las políticas de integración que tenemos", dijo.

Según Coronel, el modelo de contrato permite al Estado recibir todo el crudo extra que produzca el campo y se pagará un precio promedio por barril extraído a Pdvs, de 16,25 dólares.

Al momento el costo de producción de cada barril de Sacha es 7,85 dólares.

EL DATO

En agosto de 2008, se formó la empresa mixta Río Napo.

50 MILLONES

de dólares se invertirán hasta finales de año.

EL DATO

El Campo Sacha tiene 225 pozos perforados. Actualmente están activos 150.

- Expreso: 5 de septiembre de 2009

Pdvsa coadministra la 'joya de la corona'

La empresa de economía mixta Río Napo ya opera en el campo Sacha, el más grande de Petroecuador

Luego de 37 años de explotación por parte de la desaparecida CEPÉ y Petroecuador, el campo Sacha, que produce 49.780 barriles de crudo liviano al día, es operado desde ayer por la empresa de economía mixta Río Napo. La estatal Pe-

tróleos de Venezuela (Pdvsa) posee el 30% de las acciones. El representante del ente en Ecuador, José Ramón Arias, admite que Pdvsa está aquí para recibir beneficios, pero siempre en el marco de la cooperación entre los dos países. ▶ **Página 3**

Una fórmula para repartición de ganancias

- ▶ Según Hugo Coronel, gerente de Río Napo, para la repartición de ganancias hay 2 tipos de reembolsos por cada barril extraído: si la producción está bajo la curva base, recibirá de Petroproducción los costos de producción diarios. Si aumenta la producción se fijará una tarifa que suma costos, gastos y una utilidad razonable.

- Expreso: 5 de septiembre de 2009

EXPLORACIÓN PETROLERA EN LA AMAZONÍA

Petrolera venezolana al mando del campo Sacha

Con la firma del contrato de servicios específicos con la empresa Pdvsa, termina en el país una era de producción de crudo por parte de empresas ecuatorianas.

Redacción Quito

Sacha, el campo petrolero más grande de Ecuador, con 150 pozos y una producción diaria de 49.780 barriles de crudo 28 grados API al día, es operado desde ayer por la empresa de economía mixta Río Napo, liderada por la venezolana Petróleos de Venezuela, Pdvsa.

Con la firma de este contrato de servicios específicos para la administración, incremento de la producción, optimización, desarrollo integral y explotación del campo, el pasado 3 de septiembre, terminó una era de producción de crudo netamente de empresas ecuatorianas.

Su nuevo gerente, Hugo Coronel, señala que esta alianza tiene ventajas. La primera, la participación de una empresa internacional, como Pdvsa, con la que se generará transferencias de tecnologías en geociencias. La gerencia estará a cargo de un funcionario de ese ente.

La nueva operadora Río Napo, en la que Petroecuador posee el 70% de la participación y Pdvsa el 30% restante, tiene previsto invertir 350 millones de dólares en los siguientes cuatro años y un total de 621 millones de dólares en ocho años. Sus primeras actividades serán la perforación de 11 pozos de avanzada.

"Al ser de economía mixta, tiene menos restricciones de control en comparación con Petroecuador, contará con el 30% de capital fresco por parte de Pdvsa, además de la capacitación técnica que podamos recibir", asegura Coronel.

En lo económico, considerarán reducir inversiones, costos y gastos en un 30%. "El petróleo del campo Sacha será siempre del Estado ecuatoriano".

El objetivo central será provocar una "producción incremental", pero Coronel no especifica si el contrato tiene previsto plazos y techos de cumplimiento por años.

Al ser consultado, respondió que la curva base (49.780 b/día) es la actual producción del campo y, "cualquier incremen-



RENÉ FRAGA | EXPRESO

ANUNCIO. La compañía mixta, Río Napo, presentó ayer la operación de explotación petrolera en el campo Sacha, en Orellana.

► EMPRESA DE ECONOMÍA MIXTA

de aumentar la producción, Río Napo cobrará una tarifa que incluye la operación, costos, gastos, amortización y un margen de utilidad que será dividido en 70 - 30

to será entendido como tal; en los primeros cuatro años esperamos lograr 70.000 barriles".

Sobre la fórmula utilizada de repartición de ganancias por cada barril extraído, explica que solo la operación estará en manos de Río Napo y que el crudo será entregado a Petroproducción para su fiscalización. Sin embargo, al detallar el modelo económico señala que se ha previsto dos tipos de reembolsos: el primero es recibir de Petroproducción, si la producción está bajo la curva base, los costos de producción diarios. El segundo, en el evento de

que aumente la producción, es decir sobre la curva base, se fijó una tarifa que incluye la operación, costos y gastos, amortización de inversión de equipos y tecnología, y un "margen razonable de utilidad" que será dividido en 70 y 30. El costo estimado por barril, según la operadora, será de 17,85 dólares.

José Ramón Arias, de Pdvsa, comenta que su empresa tendrá beneficios como en todo el sector petrolero, pero subraya dentro de un proyecto de integración regional en el que prestarán toda su experiencia de más de 100 años. [CZR]

Oficiales de la Marina no asistieron a presentación

Los altos oficiales de la Armada Nacional que están al frente de Petroecuador no asistieron al evento en que se oficializó el inicio de operaciones de la empresa Río Napo en el Campo Sacha.

Únicamente estuvo presente el jefe de contrataciones de esa empresa, capitán Marco Villalba, quien evitó dar cualquier declaración, ya que no se encontraba "autorizado" por sus superiores.

El presidente de Río Napo, Hugo Coronel, señaló que los temas económicos, legales y técnicos del contrato de servicios específicos para la administración, incremento de la producción y operación empezó a pulirse desde abril del presente año.

Ayudaron en esta fase los recientes estudios de Petroproducción como son los modelos dinámicos, simulaciones matemáticas y la proyección de aumento de la producción. Lo establecido por Petroproducción justificó la creación de Río Napo.

► Ubicación



- EL HOY: 5 de septiembre de 2009

OPERACIÓN PETROLERA

Petroproducción entrega campo Sacha a Río Napo

PETROECUADOR, a través de su filial Petroproducción, entregó ayer oficialmente a la empresa de economía mixta Río Napo la administración y la explotación del campo Sacha, por un período de 10 años.

Así lo confirmó el gerente de la empresa, Hugo Coronel, durante una rueda de prensa realizada por la compañía.

El acuerdo, denominado “de servicios específicos”, incluye el incremento de la producción, el desarrollo y la optimización, así como el mejoramiento en la explotación del campo Sacha. De hecho, los planes de Río

Napo pretenden aumentar la extracción en el yacimiento hasta los 70 mil barriles de crudo al día en 2014, de unos 50 mil que se producen actualmente.

Para ello, la empresa mixta invertirá en los próximos 10 años unos \$621 millones, de los cuales 60% será colocado en los primeros cuatro años. “La inversión será siempre asumida en 70% por Petroecuador y el restante 30%, por PDVSA”, dijo Coronel, al tiempo que recordó que las ganancias para Río Napo serán calculadas mediante una “curva base”, fijada en los 49 750 barriles. **(SS)**

- El Comercio: 5 de septiembre de 2009

Río Napo comandará Sacha hasta 2019

CRUDO

La empresa tiene el 30% de participación venezolana. Se invertirán USD 621 millones en 10 años.

Redacción Negocios

Considerada una de las "joyas de la corona", por su nivel de producción y reservas, Sacha es el campo productivo más importante de Petroecuador.

La operación de esta área pasó de forma oficial de la petrolera estatal a la empresa mixta Río Napo, conformada en un 70% por Ecuador y en un 30% por Venezuela.

La producción del campo alcanza los 49 780 barriles diarios, es decir, el 10% del total generado por el país (privado y estatal).

El petróleo que genera es de alta calidad, 28 grados API, cuando el promedio nacional es de 22 grados API. Mientras más grados tiene un crudo más gasolinas produce y por tanto su precio mejora en el mercado internacional.

En rueda de prensa, las autoridades petroleras anunciaron ayer que Río Napo estará a cargo del



Vicente Costales/EL COMERCIO

En Río Napo. José Ramón Arias (der.), de Pdvsa; Hugo Coronel, de Río Napo; y Marco Villaiva, de Petroproducción, explicaron la alianza.

campo por 10 años.

Según Hugo Coronel, gerente de la firma, el objetivo es incrementar la producción en los próximos cinco años hasta alcanzar los 70 000 barriles diarios.

El costo de producción que se pagará a Río Napo por la nueva producción será de USD 16,89 por barril durante este año.

Esta tarifa se incrementará en

17,85 en 2010 y en los próximos años se reducirá hasta alcanzar los USD 16,25 en 2019.

La tarifa constituye un aumento al costo actual de producción del bloque, que es de USD 7,85 por barril. Coronel dijo que la tarifa acordada cubre los costos, inversiones y un margen de utilidad.

Indicó que en los próximos 10 años la empresa Río Napo investi-

rá USD 621 millones.

El experto petrolero Luis Calero indicó que el modelo de contrato aplicado para el campo Sacha no se encuentra del todo claro. "A la postre la filial petrolera Petroproducción se está contratando a sí misma en la medida que participa en un 70% en Río Napo".

Señaló también que el objetivo de buscar un socio era para que preste servicios y financie la inversión, que luego se pagaría con el incremento de producción del campo. "Pero si Petroecuador tiene que poner el 70% de inversión ese objetivo no se cumple, para qué entonces se asoció con Pdvsa", señala el experto.

Para Calero, lo óptimo habría sido realizar un concurso público para buscar un socio que provea todo el financiamiento.

El analista energético Freddy Checa cree que la conformación de una empresa mixta es una acción positiva, pues se ajusta al nuevo marco constitucional.

Pero también consideró que el socio debía poner el 100% del capital. "En medio de nuestra paupérrima economía, Petroecuador tendrá que poner la mayoría de capital", dijo.

- El Telégrafo: 5 de septiembre de 2009



El gerente de la empresa mixta Río Napo, Hugo Coronel (centro), y representantes de Petroproducción y de PDVSA estuvieron en la presentación de la nueva operadora. FOTO: KLAUS HAUSMANN para El Telégrafo

Una empresa mixta operará campo Sacha

Las petroleras estatales de Venezuela y Ecuador constituyeron su segunda compañía

Alejandra Carrón Vásquez
acarrion@telegrafo.com.ec
Quito

Con un plan de inversiones de 621 millones de dólares, ejecutables a diez años, para aumentar la extracción petrolera del campo Sacha, ubicado en la Amazonia ecuatoriana, se constituyó la compañía de economía mixta Río Napo.

La empresa, que será la operadora del campo petrolero, es la segunda alianza en el campo hidrocarburífero entre Ecuador y Venezuela, pues en 2007 ambos países crearon una compañía mixta para la construcción de la Refinería del Pacífico, en El Aromo, Manabí.

El 70% del capital accionario de Río Napo pertenece a Petroecuador y el 30% a PDVSA-Ecuador.

Para que la compañía sea la operadora del campo Sacha se suscribió, el pasado jueves, un contrato por tres años entre los representantes de las estatales, bajo la figura de Servicios Específicos, la cual le permitirá a la nueva empresa la administración, incremento de producción, desarrollo, optimización, mejoramiento integral y explotación del yacimiento.

Tanto los memorandos de

entendimiento firmados entre los gobiernos de ambos países, como el artículo 316 de la Constitución, son los instrumentos legales en los que se sustenta la conformación de las empresas mixtas.

Según Hugo Coronel, gerente de la operadora, en los cinco primeros años se invertirá un 60% del monto total, para detener la declinación productiva del campo, que hasta el pasado jueves produjo 49 780 barriles diarios.

La meta es alcanzar los 70 mil barriles por día antes del quinto año de operación.

El costo por barril extraído comenzará en este año en 15,86 dólares y luego subirá a 17,85 hasta alcanzar la meta de producción. Posteriormente, el valor bajará a 16,25 dólares por barril, sobre la cur-

Este campo inició su producción en junio de 1972 con 46 pozos de extracción. En la actualidad tiene 225

va base (la producción actual del campo).

En la actualidad, el costo de producción por barril de Petroproducción es de 7,85 dólares, bajo la curva base. La diferencia es el promedio que se cancelará a la operadora y que cubre costos, amortización de la inversión, operación y un margen de utilidad.

"En el modelo económico, determinado por la Presidencia de la República, el margen de utilidad es máximo el 15% de la tasa interna de retorno de todo el contrato", aseguró Coronel.

La contratación de la nueva operadora se decidió porque el campo registraba un decrecimiento anual de pro-

ducción del 4%.

A criterio de Coronel, esta es una de las ventajas de asociarse con Venezuela, ya que con la inversión comprometida más la tecnología y experiencia de sus técnicos, se podrá detener la declinación. La operadora tiene previsto realizar 20 actividades inmediatas para elevar la producción del campo.

También prevé la revisión total de la infraestructura del campo, la optimización de los sistemas de producción, un análisis de los pozos cerrados para saber cuáles pueden ser rehabilitados y la perforación de 76 pozos en 10 años con nueva tecnología.

Sacha tiene reservas remanentes de 491,83 millones de barriles de crudo de 28,8 grados API y con la operación de Río Napo se espera un aumento de 172,56 millones de barriles.

En cuanto a la participación de Ecuador en la Faja del Orinoco, José Ramón Arias, gerente de PDVSA en Ecuador, aseguró que el país trabaja junto con Venezuela en el campo Dobokubi.

Esto con la meta de crear una empresa mixta para operar ese yacimiento, que tiene mayores reservas que Sacha, y pese a que su crudo está entre los 8 y 14 grados API (crudo pesado), el volumen del negocio es grande, pues la refinería venezolana puede convertirlo en petróleo de mejor calidad (32 grados API).

Este campo incluye a la parte norte de los bloques Ayacucho 5 y 6. La participación accionaria se definirá luego de los estudios.

- El Universo: 5 de septiembre de 2009

Venezuela tendrá el 30% de área petrolera Sacha

Venezuela tendrá el 30% de área petrolera Sacha

Compañía Río Napo

QUITO

Desde el miércoles de esta semana, Sacha, el campo petrolero más productivo del país, dejó de ser operado en su totalidad por Petroproducción –filial de Petroecuador– y pasó a ser administrado por la empresa ecuatoriano-venezolana Río Napo.

Esta firma está constituida en el 70% por Petroproducción y en el 30% por Petróleos de Venezuela (Pdvsa). El contrato de servicios específicos, suscrito por Río Napo y Petroproducción, vencerá en el 2019.

Sacha arroja un promedio de 50.000 barriles diarios de crudo liviano de 28°, considerado de alta calidad, que forman parte de un total de 180.000 que produce Petroecuador, siendo el primero en producción. Luego



QUITO. Marco Villalba, Hugo Coronel y José Arias, representantes de la Compañía Río Napo, durante la firma del convenio.

está Shushufindi, cuyos niveles cayeron en los últimos años, dando paso a Sacha.

Hugo Coronel, gerente de Río Napo, comentó que el traspaso de operador se da "por agilidad petrolera". Explicó que en los próximos diez años Río Napo invertirá \$ 621 millones, el

60% de ese monto se gastará en los primeros cuatro años.

Del total a invertirse, el 70% deberá ponerlo Petroproducción y el 30% Venezuela.

Luis Calero, abogado petrolero, cuestiona el contrato. "Si se supone que la estatal financiará el 70%, entonces ¿para qué aso-

ciarse con Pdvsa?".

José Ramón Arias, gerente de Pdvsa en Ecuador, señaló que su representada "no va a perder dinero y operará igual que cualquier otro".

Actualmente, producir un barril de crudo en Sacha le cuesta a Petroproducción \$ 7,85 y lo vende afuera sobre los \$ 55.

Coronel dijo que cualquier barril de crudo que se produzca sobre los 49.780 barriles por día, que es lo que actualmente se extrae del campo, se considerará producción incremental. Sobre ese excedente se calculará el beneficio de Río Napo. Para ello se fijó un costo que se ajustará cada año: \$ 16,89 por barril en el transcurso de este año, \$ 17,85 en el siguiente y una declinación de décimas por año hasta llegar a los \$ 16,25 en el 2019, cuando termina el contrato.

Con ese tipo de acuerdo, Río Napo espera subir la producción a 70.000 barriles por día en los próximos cinco años.

Los primeros resultados, dijo Coronel, se concretarán en el primer trimestre del 2010. De septiembre a diciembre, Río Napo invertirá \$ 50 millones, el 70% lo pondrá Petroecuador.

- Expreso: 5 de septiembre de 2009

DESPUÉS DE 40 AÑOS

Petroecuador ya no opera en campo Sacha

En la campaña electoral de 2006, Rafael Correa manejó un discurso radical en contra de la entrega de los campos maduros de Petroecuador, pero después de 35 meses de gestión autorizó que uno de esos campos lo coadministre la venezolana Pdvs. ▶ **Página 10**

El contrato elevó el precio de producción del barril

- ▶ El precio de producción por cada barril pasó de \$ 4 a 17,85. El aumento prevé cambiar los mecanismos de levantamiento de producción. Opositores consideran que ese costo financiará las inversiones por lo que no se justifica el traspaso del campo.

- El Hoy: 8 de septiembre de 2009

CAMPOS DE PRODUCCIÓN

POLÉMICA ENTREGA DE SACHA

Río Napo se encargará de recuperar el yacimiento en los próximos 10 años

Petroecuador, a través de su filial Petroproducción, entregó oficialmente, el pasado viernes, el campo Sacha a la empresa de economía mixta Río Napo.

El yacimiento es uno de los más productivos de Petroecuador: generaba un promedio de 50 mil barriles de crudo de los cerca de 180 mil que genera la empresa diariamente. Es decir, un 27,7% del total de la producción de la estatal.

Mientras que para algunos analistas la entrega del campo significa una medida adecuada, para otros expertos, esta no debió concretarse.

Ese es el caso de Augusto Tandazo, experto en temas petroleros, quien mencionó que la firma del contrato fue un error de parte del Estado, debido a que el yacimiento es una reserva productiva que no representa riesgos de inversión.

El analista mencionó que, si se necesitaba una inversión en el campo para evitar la declinación natural de los pozos, el Estado "pudo haber conseguido financiamiento fácilmente, ya que se habría tratado de un crédito sin riesgo, porque el campo está en producción".

De hecho, Hugo Coronel,



REPRESENTANTES DE PETROECUADOR, Río Napo y Petróleos de Venezuela (PDVSA) durante la entrega oficial del campo Sacha, el último viernes. FOTO: CORTESÍA

gerente de Río Napo, mencionó que, al momento, existe una necesidad de inversión en los pozos de Sacha, debido a que el yacimiento tiene una declinación natural de la producción del 4% anual.

"Si el Estado espera unos 10 años para invertir en el campo, dejaría de producir hasta un 40%", señaló el ejecutivo.

Por ello, las inversiones programadas por Río Napo durante la vigencia del con-

trato, en un período de 10 años, serán de unos \$651 millones, de los cuales el 60% será ejecutado en los cuatro primeros años. Del total de estos desembolsos, un 70% será entregado por la empresa estatal, Petroecuador, mientras que el 30% restante será el aporte de la empresa Petróleos de Venezuela (PDVSA).

"Hay que recordar que PDVSA produce unos 3,2 millones de barriles diarios en sus campos en todo el mundo", mencionó José Ramón Arias, gerente de la empresa en Ecuador; tras explicar que, aparte del apoyo económico que brindará la empresa, también se en-

tregarán el bagaje tecnológico y la experiencia de la compañía para mejorar la producción en Sacha.

Jorge Pareja, miembro del Foro de Opinión Petrolera (Fopec), reconoció que la decisión del Estado fue positiva, tomando en cuenta la falta de recursos de Petroecuador y la falta de personal para la ejecución de un proyecto como la recuperación del campo.

Tandazo, por el contrario, mencionó que la acción, incluso, subestima la capacidad de Petroecuador, tanto en su nivel técnico y profesional, como en su desenvolvimiento para la consecución de créditos. **(SS)**

Si el Estado espera unos 10 años para invertir el campo Sacha dejará de producir un 40% de los cerca de 50 mil barriles que produce hoy

- El Universo: 8 de septiembre de 2009

Solicitan nulidad del contrato con Pdvsa

Campo Sacha

QUITO

Diego Cano, representante de los trabajadores petroleros, y Fernando Villavicencio, del Movimiento Polo Democrático, pedirán al procurador general, Diego García, la nulidad del contrato de servicios específicos suscrito entre Petroproducción y Petróleos de Venezuela.

El documento, firmado el miércoles pasado, implicó que el Estado pierda en un 30% del control del campo Sacha, el más importante del país, por su volumen de producción.

Sacha fue descubierto en 1969 y desde 1972 fue operado por el Estado, a través de CEPE y Petroecuador. Sin embargo, desde el miércoles, la empresa ecuatoriano-venezolana Río Napo tomó su administración hasta el 2019.

Río Napo está constituida en un 70% por Petroproducción y en un 30% por Pdvsa.

Cano cuestionó la coadministración, indicando que no existe figura legal que permita el ingreso de Pdvsa al área. Mientras, Villavicencio recordó las palabras del presidente Rafael Correa respecto a que entregar la joya de la corona, como lo consideran al campo, es “traición a la patria”.

Luis Aráuz, abogado, corroboró las apreciaciones de Cano y Villavicencio, y dijo que no hay disposición expresa en la Ley de Hidrocarburos que permita el ingreso de una empresa pública o privada a coadministrar un campo en producción.

¿Por qué se entregó Sacha, el más productivo del país? Marco Villalba, jefe de contrataciones de Petroproducción, respondió diciendo que apuntará la pregunta para consultarle al Vicepresidente de la filial.

- **Últimas publicaciones relacionadas a ORNCEM en Web**

- Cae torre de perforación del **campo Sacha** dePetro y PDVSA Diario ...

El pasado 13 de enero se cayó una torre de perforación en el **campo Sacha** operado por la compañía mixta Río Napo con participación de PDVSA y Petroecuador ...
www.hoy.com.ec

- El Comercio - Noticias del Ecuador y del Mundo - Nuevo Gerente en Petroecuador...

... Fernando Villavicencio, indicó que el hecho fue motivado por la caída de una torre de perforación en el **campo Sacha**, el jueves de la semana pasada. ...
www4.elcomercio.com

- Manuel Zapater dimite de Petroecuador - Diario HOY | Noticias del ...

... que la salida del ex marino se dio por una llamada de atención del presidente Rafael Correa ante una demora en la optimización del **campo Sacha**. ...
www.hoy.com.ec

- El Comercio - Noticias del Ecuador y del Mundo - Crudo: alto ...

Petroecuador traspasó el 30% de su participación en el **campo Sacha** a la empresa estatal venezolana Pdvsa con el objetivo de conseguir mayor tecnología para ...
www4.elcomercio.com

- "No al acuerdo de cooperación técnico-militar Venezuela-Ecuador

RTU El canal de las Noticias

... campos petroleros entregados a ese país a través de su empresa estatal petrolera PDVS, como es el caso del campo Sacha., al más puro estilo neoliberal. ...

<http://www.rtu.com.ec/noticias/nacionales/11103-no-al-acuerdo-de-cooperacion-tecnico-militar-venezuela-ecuador>

- Operaciones Río Napo no pudo levantar la producción de Sacha

La alianza estratégica entre Ecuador y Venezuela dio origen a un modelo de empresa binacional que no ha logrado mejorar la extracción petrolera pese a las inversiones...
www.diarioexpreso.com

Importante en esta noticia: El silencio oficial

EXPRESO buscó al gerente de Río Napo, Hugo Coronel, para evaluar la operación de la empresa. Por ello se solicitó una entrevista, con el detalle de los temas a tratar, siete días antes de la publicación. La respuesta fue que el gerente no estaría en la capital hasta después del feriado.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, Cristina (2014). Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. España. Editorial UOC.
- Bernal Torres, Cesar Augusto (2006). Metodología de la Investigación. Pearson educación de México S.A.
- Bosovsky, Guillermo (2005). Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Colombia. Universidad de Medellín.
- Castro, Benito (2007). El Auge de la Comunicación Corporativa. España. Creative Commons.
- Costa, Joan (2007). El DirCom Hoy. España. Costa Punto Com Editor.
- Costa, Joan (1995). Comunicación Corporativa y revolución de los Servicios. España. Ediciones de las Ciencias Sociales S.A.
- Espinosa Espíndola, Mónica (2009). Cultura Organizacional: dos caras de un mismo servicio. España. El CID Editor.
- Fernández, Beto (2010). Comunicación Empresarial y Atención Al Cliente. Editorial Paraninfo
- García Jiménez, Jesús (1998). España. La Comunicación Interna. Ediciones Díaz de Santos.
- Garrido, Francisco Javier (2000). Comunicación Estratégica. España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- María Isabel Míguez González (2010). Los públicos en las relaciones públicas. España. Editorial UOC.
- Lessem Ronnie (2007). Gestión de la Cultura Corporativa. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Losada, José Carlos (2005). Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Colombia. Universidad de Medellín.
- Van Riel, Cees (1997). Comunicación Corporativa. Inglaterra. Prentice Hall International.
- Villafañe, Justo (1996). Principios de la Teoría General de la Imagen. España. Editorial Pirámide.

- Jennings, Marie (1991). Cómo gerencia la comunicación corporativa: pautas para la acción. España. Serie Empresarial.

PÁGINAS WEB:

- Las Compañías Petroleras y sus Estrategias de Comunicación. 2000. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/16/pemex.pdf>
- Operaciones Río Napo CEM. 2015. Recuperado el 1 de enero de 2015, de www.rionapocem.com.ec
- Joan Costa Institute. 2015. Recuperado el 1 de noviembre de 2014, de www.joancostainstitute.com