



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA BASADO EN EL LIDERAZGO

ÉTICO: CASO PETROPERÚ 2003 - 2007

PRESENTADA POR

JULIO CÉSAR NAVARRO FALCONÍ

MARCO ANTONIO NAVARRO FALCONÍ

ASESORA

ANA MARÍA ÁNGELES LAZO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

LIMA – PERÚ

2018



**Reconocimiento - No comercial – Compartir igual
CC BY-NC-SA**

Los autores permiten transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

**MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA BASADO EN EL LIDERAZGO
ÉTICO: CASO PETROPERÚ 2003 - 2007**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER**

PRESENTADO POR:

**JULIO CÉSAR NAVARRO FALCONÍ
MARCO ANTONIO NAVARRO FALCONÍ**

ASESORA:

DRA. ANA MARÍA ÁNGELES LAZO

LIMA, PERÚ

2018

DEDICATORIA

A nuestro padre Héctor, por ser una
permanente fuente de inspiración y
motivación.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro especial agradecimiento a los doctores Alejandro Narváez Liceras y Hugo Jara Facundo por su atención y tiempo compartido con nosotros brindándonos sus recomendaciones, aportes y comentarios respecto de la gestión que realizaron en Petroperú S.A. durante el período que fue materia de investigación en el presente trabajo.

Agradecemos también a los funcionarios, trabajadores y ex trabajadores de Petroperú S.A. que nos permitieron acceder a la información contenida en este trabajo de investigación, sin su valiosa colaboración no hubiera sido posible concluir satisfactoriamente este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	10
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	26
1.1. Introducción.....	26
1.2. Bases teóricas.....	29
1.2.1. La dirección.....	29
1.2.2. El bien.....	29
1.2.3. La confianza.....	30
1.2.4. La libertad	31
1.2.5. La conciencia	32
1.2.6. La virtud	32
1.2.7. La integridad	33
1.2.8. El bien común	34
1.2.9. La ética	34
1.2.10. Dimensiones de la ética.....	35
1.2.11. Ética en las organizaciones	36
1.2.12. Tipología ética de las organizaciones.....	36
1.2.13. El trabajo profesional	38
1.2.14. La responsabilidad ética	39
1.2.15. Los mandos intermedios.....	40
1.2.16. El compromiso con la organización	41
1.2.17. La persuasión	42
1.2.18. La buena reputación corporativa	42
1.2.19. La gestión pública.....	43
1.2.20. El poder	44
1.2.21. La potestad.....	45
1.2.22. La autoridad.....	45
1.2.23. El liderazgo	45
1.2.24. Enfoques relacionales de liderazgo	47

1.2.25.	El líder	48
1.2.26.	El liderazgo basado en principios	49
1.2.27.	El liderazgo ético	50
CAPÍTULO II: EL CASO PETROPERÚ		52
2.1.	Antecedentes	52
2.2.	Marco legal.....	56
2.3.	Escenario internacional	57
2.4.	Situación encontrada.....	59
2.4.1.	Pérdidas netas en el estado de ganancias y pérdidas.....	62
2.4.2.	Pérdida de participación en el mercado de combustibles.....	63
2.4.3.	Disminución de la producción en las refinerías de Petroperú	65
2.4.4.	Bajo nivel de inversiones	66
2.4.5.	Deuda de las fuerzas armadas y policiales	67
2.4.6.	Recursos humanos.....	67
2.4.7.	Afectación de la imagen y reputación de la empresa	67
2.4.8.	Otros factores relevantes encontrados	68
2.5.	Medidas implementadas	71
2.5.1.	Realización de la encuesta interna.....	80
2.5.2.	Implementación de un plan de austeridad	82
2.5.3.	Creación de la Comisión de Ética y Transparencia (CETI).....	84
2.5.4.	Acciones para incrementar los ingresos por ventas	86
2.5.5.	Acciones para reducir los costos operativos.....	87
2.5.6.	Rediseño del plan estratégico.....	89
2.5.7.	Nuevas políticas de gestión de recursos humanos.....	98
2.5.8.	Desarrollo e implementación de un plan de comunicaciones	100
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		112
3.1.	Diseño metodológico.....	112
3.2.	Diseño muestral	113
3.3.	Técnicas para la recolección de datos	113

CAPÍTULO IV: RESULTADOS ALCANZADOS	114
4.1. Resultados alcanzados a diciembre de 2003.....	114
4.2. Resultados alcanzados a diciembre de 2004.....	116
4.2.1. Principales indicadores de gestión	119
4.2.2. Benchmarking de Petroperú y su principal competidor.....	127
4.3. Resultados comparados a diciembre de 2007	133
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	142
5.1. Primera etapa:.....	142
5.2. Segunda etapa:.....	143
5.3. Tercera etapa:.....	144
5.4. Cuarta etapa:	144
5.5. Cualidades del líder:.....	148
CONCLUSIONES	150
RECOMENDACIONES	155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
ANEXOS	159
Anexo 1: Resultado de encuesta interna	159
Anexo 2: Transcripción de los resultados del cuestionario	165

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Evolución del precio del petróleo WTI 1999 - 2011	20
Figura No. 2: Actividades de Petroperú en el territorio nacional.....	55
Figura No. 3: Evolución precios internacionales de petróleo 2003 - 2005.....	57
Figura No. 4: Factores que impactaron en el precio del petróleo (WTI) 2002-2003	58
Figura No. 5: Infografía sobre la crisis de reputación que atraviesa Petroperú	61
Figura No. 6: Evolución de la participación de Petroperú en el mercado nacional..	64
Figura No. 7: Capacidad de refinación de las plantas de Petroperú	65
Figura No. 8: Producción de refinados de Petroperú	66
Figura No. 9: Ranking de rentabilidad de las empresas del Estado	68
Figura No. 10: Número de estaciones de servicio de venta de combustibles	70
Figura No. 11: Formato de encuesta interna de Petroperú	81
Figura No. 12: Valores y principios de Petroperú	96
Figura No. 13: Ideas fuerza y frase de posicionamiento de Petroperú.....	106
Figura No. 14: Ingresos totales	119
Figura No. 15: Utilidad operativa	120
Figura No. 16: Utilidad neta.....	120
Figura No. 17: Activos totales.....	121
Figura No. 18: Patrimonio neto.....	121
Figura No. 19: Ingresos recaudados y aportados al Estado.....	122
Figura No. 20: Rentabilidad económica (ROA) de Petroperú.....	122
Figura No. 21: Rentabilidad financiera (ROE) de Petroperú	123
Figura No. 22: Mejora de la eficiencia operativa	123
Figura No. 23: Evolución de la participación de mercado	124
Figura No. 24: Evolución de las ventas totales de Petroperú.....	124
Figura No. 25: Evolución de las estaciones de servicios de la Petrored	125
Figura No. 26: Evolución de las ventas de asfalto de Petroperú.....	125
Figura No. 27: Comparación de indicadores económicos	127
Figura No. 28: Análisis comparativo de indicadores de rentabilidad y solvencia ..	128
Figura No. 29: Análisis comparativo del estado de ganancias y pérdidas.....	128
Figura No. 30: Ingresos totales 2000 - 2007	133
Figura No. 31: Utilidad operativa 2000 - 2007.....	134
Figura No. 32: Utilidad neta 2000 - 2007.....	135
Figura No. 33: Activos totales 2000 - 2007	135
Figura No. 34: Patrimonio neto 2000 - 2007	136
Figura No. 35: Rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE) 2000 - 2007...	137
Figura No. 36: Participación de mercado 2000 - 2007	138
Figura No. 37: Evolución de ventas totales 2000 - 2007.....	139
Figura No. 38: Ventas de asfalto 2001 - 2007.....	139
Figura No. 39: Producción total de refinerías 2000 - 2007	140

Figura No. 40: Uso de capacidad instalada 2000 - 2007.....	141
Figura No. 41: Ingresos generados al Estado 2000 - 2007	141
Figura No. 42: Mapa del modelo aplicado	146
Figura No. 43: Círculo virtuoso de la ética	147

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores económicos al 31 de agosto de 2003	20
Tabla 2: Estado de ganancias y pérdidas al 31 de agosto de 2003	63
Tabla 3: Brecha de gastos operativos de la refinería de Talara	69
Tabla 4: Metas de ahorro del plan de austeridad	83
Tabla 5: Comparación de indicadores de gestión	116

RESUMEN

Esta investigación demuestra que la aplicación de un modelo de gestión basado en el liderazgo ético en Petroperú permitió revertir la situación de crisis económica y de mala reputación que enfrentaba como consecuencia de una mala gestión y graves denuncias mediáticas que protagonizaron los principales directivos de la empresa más importante del país.

La nueva gestión que asume la dirección de la empresa en los cuatro últimos meses del 2003 logra recuperar en el corto plazo la situación de pérdida económica que encontró debido a una serie de medidas aplicadas, como consecuencia de un rápido proceso de planificación estratégica que involucró a todos los colaboradores de la empresa.

Esta recuperación económica y la nueva cultura organizacional basado en cuatro valores y cuatro principios fueron determinantes para que el 2004 alcanzaran cifras extraordinarias en sus indicadores económicos y operativos, asimismo, les permitió recuperar y posicionar una nueva imagen con una buena reputación en la ciudadanía, consolidándose como la primera empresa del Perú.

Esta investigación recoge y analiza la información que se utilizó de base para la etapa de diagnóstico y planificación, así como las medidas implementadas y los resultados alcanzados al cierre de cada año de gestión, también muestra un análisis comparativo con el principal competidor de la empresa petrolera.

De esta manera, se demuestra que el éxito o fracaso de una empresa pública o privada no depende de su naturaleza jurídica, sino, de la calidad ética y profesional de quienes la dirigen.

Palabras clave: liderazgo; ética; confianza; bien común; liderazgo ético.

ABSTRACT

This research shows that the application of a management model based on ethical leadership in Petroperu allowed to reverse the situation of economic crisis and the bad reputation that faced as a result of bad management and serious media reports that starred the top executives of the most important company from the country.

The new management, in the last four months of 2003 recovered in the short term the economic loss situation it received due to a series of measures applied, as a result of a rapid strategic planning process that involved all the collaborators working together.

This economic recovery and the new organizational culture based on four values and four principles were decisive for 2004 to reach extraordinary values in its economic and operational indicators, as well as allowing them to recover and position a new image with a good reputation in the citizenship, consolidating as the first company in Peru.

This research collects and analyzes the information that was used as a basis for the diagnosis and planning stage, as well as the activities implemented and the results achieved at the end of each year. It also shows a comparative analysis with the main competitor of the oil company. .

In this case, it is demonstrated that the success or failure of a public or private company does not depend on its legal nature, but on the ethical and professional quality of those who direct it.

Keywords: leadership; ethics; trust; common benefit; ethical leadership.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Se conoce que el término ética proviene de la palabra griega “*ethos*”, cuyo significado está asociado al uso o costumbre. La Real Academia Española (RAE, 2017) la define como el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. También podemos señalar que la ética se refiere al carácter de una persona, a su manera de actuar como costumbre.

Asimismo, John P. Kotter (1999) afirma que “El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla.

Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.”

Abraham Zaleznik (1999) hace una distinción entre los directivos y los líderes, destacando que son dos tipos de personas muy diferentes. “Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se lleven a cabo. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los

objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía.”

Sin embargo, cuando Zaleznik distingue las características que tienen los líderes y los directivos en las organizaciones, también es determinante cuando señala que “las empresas, para sobrevivir y tener éxito, necesitan tanto a los directivos como a los líderes”.

Por otro lado, podemos afirmar que es común relacionar la ética con la conducta humana, por ejemplo, con un líder o directivo de una organización, e incluso podemos ir más allá de la relación directa con el individuo, y entonces, podemos referirnos a la ética aplicada en las organizaciones, lo que Manuel Guillen (2006) señala como la calidad humana, la excelencia de las personas y de sus acciones dentro del ámbito laboral en las organizaciones.

Al respecto Guillén (2006) dice “Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. Este tipo de comportamientos tienen una repercusión directa sobre el propio individuo pues le hacen más o menos excelente, en su obrar y como persona, pero tiene, también, repercusiones directas sobre aquellos que le rodean. Uno de los efectos más importantes que producen los comportamientos éticos es precisamente la construcción de la confianza... Aunque la cuestión parece obvia, un análisis detallado permite poner de relieve la importancia de esta dimensión. Si nos

centramos en la confianza en las relaciones verticales, entre directivos y subordinados, cuando existe calidad humana en el comportamiento de quienes dirigen, se produce un tipo de confianza que potencia el liderazgo de quien manda. Si el jefe cumple su palabra, si comunica los criterios con los que toma decisiones, si delega responsabilidades en quien debe y puede asumirlas, entonces los subordinados estarán dispuestos a obedecer de modo natural.

Esta dimensión de la confianza es de orden ético, y aunque es distinta de la dimensión técnica (fiarse de los conocimientos y habilidades técnicas del que gobierna), es condición básica para que la relación de autoridad y subordinación sea fluida y estable en el tiempo.”

Por eso es importante destacar que la confianza que transmite el líder de una organización requiere necesariamente de la ética como un componente esencial para consolidar su liderazgo y alcanzar las metas propuestas, no es suficiente que el líder conozca plenamente el negocio y las actividades que se desarrollan en la organización, tampoco es suficiente que cumpla sus funciones de manera eficaz y eficiente, sino que es imprescindible que su liderazgo sea ético.

En ese sentido, el liderazgo ético debe entenderse como la capacidad que tiene el líder para proyectar hacia su exterior social una visión de futuro que promueva la integración, inspiración y motivación de sus colaboradores, de tal forma que estarán dispuestos a dar todo de sí para alcanzar las metas propuestas mediante la aplicación de acciones éticas orientadas hacia la prosperidad y desarrollo de la organización, en un contexto del bien común para todos. Es decir, el líder ético se

eleva por encima de su propia individualidad para beneficio de la organización y la sociedad.

Como lo indica López & Díaz (2006), el líder ético coordina con su grupo basando sus relaciones en la confianza. Delegando a sus subordinados las funciones y tareas que conduzcan a la organización hacia su desarrollo, esto incentiva a los colaboradores porque hacen suyo el éxito alcanzado como fruto de su trabajo. “Este *empowerment* hará que los subordinados se encuentren a gusto en la empresa y trabajen con entusiasmo, lo cual es esencial pues nadie puede ser líder en soledad. Se necesita liderar gente y esa gente tiene que sentir esa sensibilidad humana porque se dirigen a seres humanos”.

El presente trabajo de investigación estudia un caso particular donde el liderazgo ético aplicado en dicha organización revierte su situación económica desfavorable y recupera la imagen institucional de la misma, luego de atravesar una grave crisis institucional.

Caso de estudio

Petróleos del Perú - PETROPERU S.A. es una empresa estatal de derecho privado que se dedica al transporte, refinación y comercialización de combustibles y demás derivados del petróleo.

Durante el periodo que corresponde al presente estudio (2003 – 2005), la empresa sólo desarrollaba actividades de *downstream*, y cuya operación comprendía el

transporte de crudo a través del Oleoducto Norperuano y Ramal Norte; el proceso de refinación en las refinerías de Talara, Conchán, Iquitos y El Milagro; y las actividades de comercialización a través de las plantas de venta propias (en las refinerías y en el mercado amazónico) y a través de las estaciones de servicios PETRORED (grifos afiliados a la marca PETROPERÚ).

Los productos que comercializa dicha empresa son el GLP y kerosene para uso doméstico, diésel 2 y gasolinas (84, 90, 95 y 97 octanos) para el parque automotor, Turbo A1 para el transporte aéreo, petróleo industrial N° 6, N° 500 y solventes para empresas del sector industrial, y asfaltos para la construcción de carreteras.

Durante el inicio del periodo del estudio contaba con 1,708 empleados directamente contratados a nivel nacional y generaba más de 4 mil empleos indirectos, además de ser la empresa de mayor recaudación de tributos en todo el país.

Conforme a su estatuto social, la empresa tiene por objeto llevar a cabo actividades de hidrocarburos conforme lo establece la Ley Orgánica de Hidrocarburos N° 26221 y sus modificatorias, actuando con plena autonomía económica, financiera y administrativa y en el marco de las políticas y estrategias que determina el Ministerio de Energía y Minas, y bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), el cual posee el 100% de su capital social, según lo dispone la Ley N° 27170.

Descripción de la situación problemática

Durante el segundo semestre del año 2003 la empresa atravesaba una grave crisis de gestión empresarial, además de estar involucrada en una serie de escándalos divulgados en los principales medios de comunicación que señalaban directamente a la más alta autoridad de esta empresa, el Presidente del Directorio.

Esta crisis se reflejaba directamente en sus indicadores económicos y productivos: la empresa se encontraba en pérdida (32 millones de soles en pérdida económica a agosto de 2003), ver tabla N° 1, proyectaba una pérdida económica de 83 millones de soles para finales de ese año y la plana gerencial estaba proyectando 41,3 millones de soles en pérdidas para el 2004, disminución en la participación de mercado (entre los años 1997 y 2003 descendió del 63 % al 48 % de participación en el mercado nacional), las ventas netas proyectadas para el 2003 eran de 5,700 barriles diarios menos que el promedio de ventas del año 2002 (89,900 barriles diarios), el clima laboral era complicado debido a los grupos de poder instalados dentro de la organización, no existían planes de inversión ni mejora de la infraestructura, ausencia total de liderazgo, grupos de interés dispersos afectando negativamente el clima organizacional interno, no existía una política de gestión clara y los trabajadores se encontraban desmoralizados viendo la caída de la empresa en medio de escándalos mediáticos y de injerencia política.

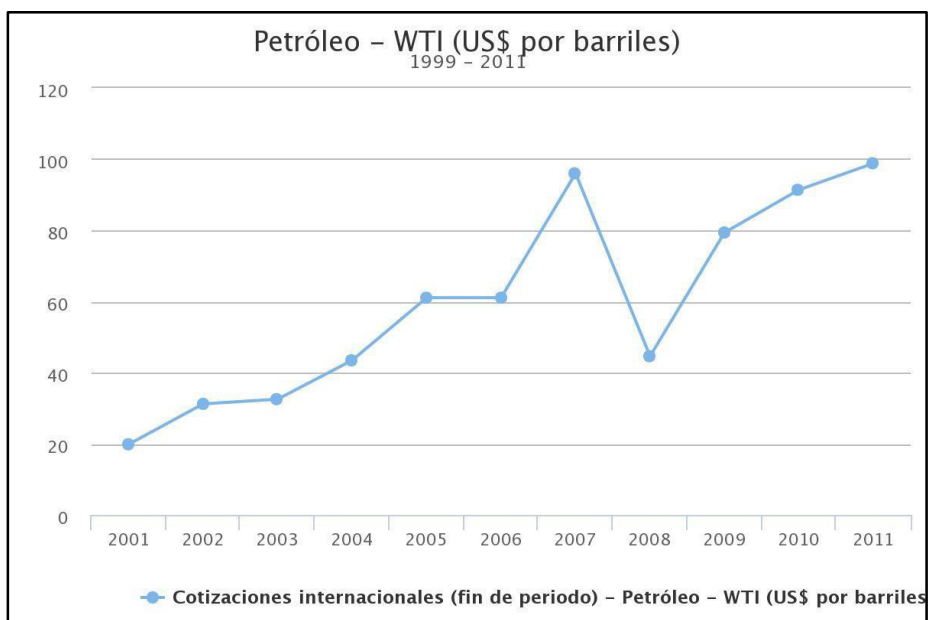
Tabla 1: Indicadores económicos al 31 de agosto de 2003

Rubro	En millones de nuevos soles
Total ingresos	3,160
Costo de ventas	(2,811)
Utilidad (pérdida) bruta	349
Utilidad (pérdida) operativa	170
Utilidad (pérdida) neta	(32)

Fuente: Petroperú

Por otro lado, el escenario internacional también era adverso, debido al incremento del precio del petróleo crudo *West Texas Intermediate* (WTI) que ya alcanzaba los 38 dólares el precio por barril, y las proyecciones referían un alza constante del mismo, lo que representaba un mayor costo de producción para la empresa como se muestra en la figura No. 1:

Figura No. 1: Evolución del precio del petróleo WTI 1999 - 2011



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – BCRP.

Adicionalmente, se presentaba un clima de incertidumbre en la institución debido a la necesidad de modernizar la refinería de Talara, sin embargo, los sindicatos y trabajadores se encontraban desmotivados y con el temor de que la refinería de Talara fuera privatizada.

Y finalmente, la ausencia de un verdadero liderazgo desde la alta dirección que terminó involucrando a sus funcionarios en una serie de escándalos periodísticos y políticos, generando una crisis mediática de gran impacto negativo en la imagen institucional por parte de la ciudadanía respecto del rol de la empresa en el Perú.

De acuerdo con lo descrito se evidencia una débil función gerencial y de liderazgo por parte de la alta dirección y los principales funcionarios de la empresa, cuyas consecuencias devienen en problemas de índole económico, productivo y de mala reputación en contra de la misma, por lo que era necesario aplicar un cambio en la alta dirección y en el modelo de gestión que los había conducido ha dicho escenario.

En ese sentido, el presente estudio se realiza con el propósito de demostrar que la aplicación de un modelo de gestión basado en el liderazgo ético puede revertir una situación de crisis como la que atravesaba la empresa, y más aún, permite revertir dicha situación desfavorable en el corto plazo, asimismo, dicho modelo de gestión permitió consolidar a la empresa durante los siguientes años como la número uno del país en términos de rentabilidad, producción, eficiencia, transparencia y buena imagen institucional.

Objetivo de la investigación

La presente investigación demuestra que mediante la aplicación de un modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético y con principios, se logra revertir una situación de crisis empresarial e institucional, en el corto y mediano plazo, alcanzando su recuperación económica y el posicionamiento de una nueva imagen (buena reputación) como la empresa más importante del país.

Justificación

La presente investigación permite comprobar la efectividad, en el corto plazo, de aplicar un modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético dentro de las políticas empresariales que implementa la alta dirección en una organización estatal.

Además, demuestra que el éxito o fracaso de la gestión en una organización no depende de su titularidad jurídica ni del sector al que pertenece, sino, del rol de liderazgo que desempeña la alta dirección, así como las competencias y compromisos que se logra desarrollar en los colaboradores de la empresa, dentro de un modelo de gestión orientado hacia el bien común, y apoyado en una cultura de valores y principios, lo que les permite alcanzar el éxito, y sobre todo, en el caso de las entidades públicas, demuestra que la honestidad es rentable, social y económicamente, para beneficio del país y sus habitantes.

Además, esta investigación permite conocer la relación e interdependencia que existe entre el ejercicio de un liderazgo ético, las características de un modelo de

gestión pública basado en valores y principios, el impacto que tiene en la organización y todos sus colaboradores, el impacto económico que genera a nivel de indicadores en toda la cadena de valor y su consecuente reflejo en la imagen institucional de la empresa.

Preguntas de la investigación

¿De qué manera incidió el modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético para alcanzar la recuperación económica y posicionar una nueva imagen de la empresa?

Es decir, ¿cómo el modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético revierte la situación de crisis económica?, y ¿cómo el modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético revierte la afectación de la imagen institucional?

Enfoque metodológico

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación se centra en un análisis descriptivo, basado en una revisión de fuentes bibliográficas, documentales y testimonios recogidos de los mismos actores que formaron parte de la implementación del modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético, lográndose identificar y analizar las condiciones que permitieron su recuperación económica en el corto plazo. Asimismo, se identifica y analiza el impacto de este

modelo de gestión dentro de la organización y su influencia para contribuir de manera favorable en la recuperación de la imagen institucional de la empresa.

Estructura del trabajo de investigación

El presente trabajo presenta en el primer capítulo los antecedentes, el caso de estudio y la situación problemática que motiva la investigación con el propósito de demostrar la efectividad del modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético aplicado a la empresa Petroperú S. A. en los cuatro últimos meses del año 2003 y comparado con los resultados alcanzados anualmente hasta el año 2007.

En el segundo capítulo se recoge el marco teórico respecto de los principales conceptos relacionados con la gestión de empresas, la ética en las organizaciones y el liderazgo con sus enfoques relacionales, de tal manera que nos ayuda a comprender el rol que cumple un líder cuando actúa en base a la ética y valores y principios establecidos como parte de la cultura organizacional de una empresa.

En el tercer capítulo se detalla la situación de crisis que atraviesa la empresa en estudio así como las medidas que fueron implementadas en el corto y mediano plazo para revertir los resultados económicos negativos y la mala reputación que atravesaba.

En el cuarto capítulo se describe la metodología utilizada para el levantamiento de la información y análisis del caso, así como los resultados alcanzados y detallados en el quinto capítulo de esta investigación.

Luego se da lugar al análisis y discusión del caso, así como las conclusiones y recomendaciones que pueden ser aplicadas actualmente en cualquier organización, pública o privada, que opta por la puesta en práctica del modelo de gestión basado en el liderazgo ético.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

El modelo de gestión aplicado en la empresa que refiere esta investigación se realizó en un periodo determinado (del 2003 al 2007), y se inició en medio de una crisis que afectaba directamente a toda la organización, no solamente por los resultados económicos desfavorables, también por la incertidumbre y afectación del clima laboral interno.

1) Garzón y Marín (2013), en su investigación titulada: Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales); para optar el Grado de Maestro en Gerencia de talento Humano en la Universidad de Manizales – Colombia; nos menciona:

“El presente proyecto es de carácter exploratorio ya que se plantea con el objetivo de caracterizar los estilos de liderazgo que asumen en diferentes situaciones de la cotidianidad quienes tienen personal a cargo en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P., y la percepción de los colaboradores sobre los estilos de dirección que ejercen los líderes de la organización en el desempeño de su equipo de trabajo y en la orientación a los resultados de los mismos. Esta investigación se realiza con el fin de identificar en primera instancia el estilo de liderazgo preponderante en la organización y en segunda instancia la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo de los líderes en los equipos de trabajo.”

2) Cruz y Rodea (2014), en su investigación titulada: Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados; nos menciona:

“Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir. El liderazgo transformacional busca estimular tanto al líder como a los seguidores y que se llegue a realizar una transformación interna en el individuo logrando así resultados importantes para la organización, en pocas palabras el liderazgo transformacional motiva a los seguidores (empleados) a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez) y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la organización.”

3) Ayoub (2010), en su investigación titulada: Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana; nos menciona:

“Esta investigación cuantitativa se diseñó para identificar, utilizando el modelo de liderazgo de alcance pleno, cuáles son los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública centralizada de México, cuál de estos estilos incrementa en mayor medida el desempeño de los

funcionarios (esfuerzo extra y eficacia), y cómo impacta la crisis que el seguidor percibe, en la cantidad de carisma que está dispuesto a atribuir a su líder. En principio, se encontró evidencia de que el liderazgo es un fenómeno presente en el sector público, siendo el estilo transformacional el más utilizado por los funcionarios federales, seguido del transaccional y el menos utilizado el estilo de liderazgo pasivo-evasivo.”

4) Cervera (2012), en su investigación titulada: Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos; precisa lo siguiente:

“El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.”

Además, es necesario conocer el significado del liderazgo y de la ética, así como la directa vinculación que tienen con el desarrollo de las organizaciones públicas, los diferentes enfoques que existen respecto del líder, sus características y el rol que cumple la ética en las organizaciones.

También es importante destacar el significado y la valoración que tiene la dimensión de la confianza en el ejercicio del liderazgo ético, sobre todo cuando se trata de

gestionar una entidad pública de gran trascendencia económica y social como es el caso de Petroperú S.A.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. La dirección

Cuando nos referimos a la dirección de una organización es común el uso del término *managment*, un concepto que Peter Drucker (1989) lo refiere como “lo que tradicionalmente se suele llamar un arte liberal. Liberal porque trata con los fundamentos del conocimiento, del auto-conocimiento, de la sabiduría y del liderazgo; arte porque es una aplicación práctica”. Esto implica la acción de dirigir con conocimiento y sabiduría, incluyendo la dimensión ética y la responsabilidad como factores intrínsecos en dicha acción y como principales características de la buena conducta humana. Es decir, una buena dirección siempre nos conducirá hacia un buen resultado propuesto. Es tener la capacidad de organizar sistemas de personas capaces de poner en práctica las acciones debidamente planificadas, de la manera más precisa, eficaz y eficiente.

1.2.2. El bien

En este caso vamos a referirnos al bien en su sentido ético, es la realización de aquello que nos hace mejores personas, hacer el bien es contribuir a la perfección

de la persona como tal, podemos entenderlo también como el desarrollo pleno de nuestra dimensión humana.

La característica principal del bien es que se alcanza libremente, cosa que no pueden hacer las máquinas ni los animales. Como refiere M. Guillen (2006): “El bien en la persona es aquello a lo que libremente tiende la voluntad, guiada por el juicio de la razón. El mal sería pues la ausencia del bien, o dicho de otro modo, el error en la decisión que lleva a escoger algo que realmente no contribuye a la excelencia humana sino a la deshumanización de la persona.”

1.2.3. La confianza

Cuando el comportamiento de una persona demuestra respeto, sinceridad, transparencia, orden, optimismo, lealtad o solidaridad, solemos decir que tiene calidad humana. Este tipo de comportamiento repercute directamente en el propio individuo porque genera una valoración de sí mismo y también impacta en su entorno, siendo uno de los efectos la construcción de la confianza.

Es decir, podemos señalar entonces que la confianza surge como resultado de la calidad humana en el comportamiento de las personas, de hábitos de conducta orientados hacia el bien y la búsqueda de la excelencia humana.

La confianza es una característica del desarrollo del liderazgo, porque se manifiesta como calidad humana de los que dirigen, en consecuencia, potencia el liderazgo del que manda, y los subordinados actúan de manera natural y comprometida frente a

los desafíos del líder, fortaleciendo así la relación de autoridad, con la fluidez debida y sostenible en el tiempo.

Debemos tomar en cuenta también lo que indica Alejo Sison (2004) cuando señala que “La confianza no es una simple mercancía que se intercambia en el mercado abierto. En el momento que uno cree que ha comprado confianza, debería empezar a dudar sobre la verdadera naturaleza de la mercancía que acaba de adquirir”.

1.2.4. La libertad

La libertad en su expresión más básica o elemental se refiere a la libertad física, Grisez y Shaw (2000) la refiere como aquella acción libre de coerción o constricción, realizada cuando no hay una fuerza en contra que la impida. Una libertad corporal que no es absoluta, porque se halla sometida a limitaciones propias de su cuerpo y naturaleza, se da en los animales, los cuerpos físicos y en las personas.

Guillen (2006) la entiende como la “capacidad de autodeterminación, de decidir acerca de lo que se quiere llegar a ser, es condición necesaria para que el trabajo sea auténticamente humano, pues sin ella, no hay posibilidad de mejora personal.”

En la medida que actuamos con mayor libertad de acción, genera mayores oportunidades de desarrollo personal, y a la vez implica mayor responsabilidad, al respecto Guillen (2006) señala que “sólo la persona humana puede ser sujeto de responsabilidad, ya que solo ella es capaz de realizar acciones razonadas y deliberadas. La capacidad de conocer y de decidir libremente son dos de las

propiedades que distinguen al ser humano del resto de seres vivos, así ha sido estudiado desde hace décadas en el ámbito de las organizaciones al tratarlo como individuo que resuelve problemas”.

1.2.5. La conciencia

La conciencia es la exigencia de bien que todos tenemos. Es esa capacidad del ser humano de juzgarse a sí mismo respecto de sus actos o sus intenciones. Varios especialistas señalan que la conciencia es una especie de advertencia que tenemos respecto de la aprobación o desaprobación de una posible decisión personal, sobre todo cuando dicha decisión tiene un impacto en la sociedad, es decir, si esta decisión es buena o mala desde el punto de vista ético.

Al respecto Guillen (2006) refiere que “la conciencia constituye un juicio interior, no un sentimiento, que aprueba o reprueba una actuación desde la perspectiva ética... El juicio ético sobre los propios actos que toda persona tiende a realizar es percibido como algo distinto de la satisfacción o insatisfacción que se experimenta por realizar la acción u omitirla.”

1.2.6. La virtud

La virtud es el hábito de hacer el bien, es una costumbre que se adquiere como consecuencia de acción reiterada que contribuye al progreso y el bienestar de uno mismo y de los demás. La virtud es una manifestación de la excelencia humana.

Aristóteles (1994) la describe de la siguiente manera: “adquirimos las virtudes mediante el ejercicio previo, como en el caso de las demás artes: pues lo que hay que hacer después de haber aprendido, lo aprendemos haciéndolo; por ejemplo, nos hacemos constructores construyendo casas y citaristas tocando la cítara. Así también practicando la justicia nos hacemos justos, practicando la templanza, templados, y practicando la fortaleza, fuertes”.

Aristóteles también señala que la virtud se encuentra en medio de dos extremos, pero no en la mediocridad, sino en la cumbre, en el punto más alto de dos opuestos de lo que podría representarse como una campana de Gauss.

Guillen (2006) hace una precisión al respecto cuando señala que “evidentemente no todo hábito es virtud desde el punto de vista ético. Se denomina virtud ética, a un hábito estable del carácter de la persona que ha adquirido o aprendido con la práctica y que es bueno en sentido ético, pues contribuye a la perfección humana, al desarrollo de la persona como tal. Y frente a la virtud ética es posible hablar de su contrario, el vicio ético, que constituiría un hábito estable y operativo que es malo desde la perspectiva ética, por operar en contra de la perfección del que actúa”.

1.2.7. La integridad

La integridad es una cualidad de las personas que actúan con rectitud, probidad y de manera intachable. Generalmente es asociada con la honradez y la honestidad. Según Guillen (2006) “tanto la integridad, como la honradez y la honestidad se dicen

de la persona que actúa con justicia, haciendo hincapié el término de integridad en la congruencia entre lo que se dice como justo y lo que se practica como tal”.

Además, señala que la persona recta es justa en sus relaciones. La justicia es el elemento constitutivo de la calidad ética personal. Por lo tanto, debemos entender que la integridad es una característica de los líderes.

1.2.8. El bien común

Doménech Melé (1997) señala que el bien común es “un concepto ético que se refiere al bien de las personas y, en relación con ellas, el conjunto de condiciones de la vida social que facilitan el desarrollo como seres humanos de quienes integran la sociedad. Dicho brevemente, bien común es todo aquello que contribuye al común desarrollo humano”.

1.2.9. La ética

La palabra ética proviene de la voz griega *ethos*, palabra que significa uso o costumbre. Y que relacionado con la persona podemos decir que significa que le pertenece a la persona, a su carácter, a la manera de actuar que tiene, a su costumbre o actuar cotidiano.

Guillen (2006) refiere que en ese sentido, la ética se refiere a la calidad humana de las personas y de sus actos, es decir, a su excelencia. Además, señala que un comportamiento se califica como ético cuando contribuye al desarrollo de las

cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece.

“En el campo de la ética, la excelencia humana y la virtud se convierten en sinónimos. Ser una persona excelente es sinónimo de ser honesta, íntegra, transparente, virtuosa... El comportamiento humano es entendido, desde la ética, como una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia, de la mejora continua, que requiere un renovado esfuerzo”, dice Guillen.

Debemos destacar también que la ética es una cualidad propia del ser humano, está directamente vinculado con el uso de la razón y la libertad de toda persona, en consecuencia, actuar de acuerdo a la ética es un acto consciente y libre, por lo tanto, de responsabilidad plena de cada persona.

1.2.10. Dimensiones de la ética

Las tres dimensiones básicas de la ética son las normas, las virtudes y el bien. Donde el bien se entiende como aquello a lo que todos aspiramos, todo aquello que nos conduce a lograr una verdadera calidad humana. Las normas son las formas o modos de actuar que nos sirven de guía y nos conducen hacia lo correcto, una especie de manual de instrucciones para lograr los objetivos propuestos. Mientras que la virtud es el obrar bien en la práctica, es decir, la virtud es el hábito de hacer el bien, las normas son los principios que rigen nuestros actos, y el bien es el resultado del “bien hacer” de manera habitual. Polo (1997), señala que el bien es a lo que todos

aspiramos, las normas de actuación sirven de guía, y en nuestra manera de actuar es donde aparece la virtud.

1.2.11. Ética en las organizaciones

Si la ética se ocupa de la conducta humana y su valoración si es buena o mala, entonces la ética en las organizaciones es la aplicación de la conducta humana al servicio de los fines de una organización. Guillen (2006) señala que “cuando se obra conforme a la propia conciencia, es decir, siguiendo el juicio ético que marca la propia razón, la persona se siente bien consigo misma, (...). No existe remordimiento de conciencia cuando se actúa buscando hacer el bien y se ha obrado conforme a criterios éticos bien formados. El gozo que produce el deber cumplido es algo deseable y, en muchas ocasiones, la clave para disfrutar del propio trabajo. Cuando alguien se plantea una meta antes de empezar a trabajar y la cumple, experimenta descanso y sosiego. En cambio, el que pasa el día haciendo cosas, sin metas en el corto plazo, quizá haga mucho, pero disfrutará poco de lo que hace. Existen pues razones de orden psico-afectivo que llevan a cumplir con las propias responsabilidades, a obrar bien.”

1.2.12. Tipología ética de las organizaciones

Podemos señalar tres criterios a tomar en cuenta en la tipología ética de las organizaciones, el primero de ellos se refiere a las organizaciones éticamente

enfermas, aquellas que contribuyen al empobrecimiento humano de sus miembros, tanto de las personas que se desempeñan en ella, así como los que se encuentran directamente afectados por la actividad que desarrolla. Guillen (2006) se refiere a ellas como organizaciones donde “lo ordinario sería la continua crítica destructiva, el poner obstáculos a la mejora de los demás, el individualismo. Lo previsible serían los comportamientos oportunistas, las faltas de transparencia, la utilización de personas, etc.

La organización éticamente enferma es aquella que destruye lo que tiene de humano: las relaciones humanas y la confianza sobre la que éstas se apoyan. Está pues llamada a la desunión, a la desintegración, y pudiendo ser eficaz en términos económicos, es destructiva en términos éticos.”

Guillen también precisa que “una organización no es, en sí, sujeto de actos morales. La organización no es buena o mala en sí misma, sino sus miembros, sus fines o los medios que se emplean. En una organización éticamente enferma pueden trabajar personas excelentes, y es la presión de conductas menos éticas la que enferma a la organización. Precisamente, la enfermedad ética es el resultado de comportamientos personales en los que el bien ético quedaría subordinado a otros bienes como el excesivo afán de lucro, el afán de poder, etc.”

El segundo criterio se refiere a las organizaciones éticamente sanas, es decir, aquellas que contribuyen al enriquecimiento humano de sus miembros, tanto de los que trabajan en ellas así como de los que resultan directamente impactados por su actividad. Según Guillen (2006) en una organización éticamente sana “se ejercería

de modo habitual la crítica constructiva, no la destructiva; se podría trabajar en equipo, al ser conscientes sus miembros de que esto enriquece a cada persona y a la organización en su conjunto, en el plano intelectual, el de los hábitos y el emocional; se colaboraría con los demás, no se les pondría zancadillas; se compartiría el conocimiento, la experiencia no quedaría en cada miembro aislado por razones egoístas o por miedo al oportunismo; se buscaría cooperar al bien común de la organización y la sociedad, no exclusivamente al interés individual; en definitiva, se procuraría trabajar con calidad humana, contribuyendo así a construir confianza y, con ella, organización, relaciones humanas estables.”

Y el tercer criterio se refiere a las organizaciones éticas excelentes, y que Guillen (2006) define como “aquella que se esfuerza permanentemente por contribuir al pleno desarrollo humano de todos sus miembros, de todas las personas implicadas en el logro de su misión y de todos los afectados por su actividad”.

1.2.13. El trabajo profesional

Alejandro Llano (1990) define el trabajo profesional como “aquella actividad de carácter más o menos público o privado, que supone una aportación positiva a la sociedad, y que constituye de ordinario una fuente de ingresos para quien la practica”.

Andrews (1969) plantea la necesidad de tomar en cuenta dos dimensiones necesarias para calificar un trabajo como profesional, la primera es la dimensión científica-técnica del trabajo, es decir, el conocimiento de las técnicas y

procedimientos que deben conocerse y aplicarse en la realización del trabajo. Y en segundo lugar está la dimensión ética, una especie de reglas universalmente aceptadas que orientan la moralidad del trabajo realizado.

Guillen (2006) lo explica de la siguiente manera: “cualquier trabajo, en cuanto es humano, tiene una dimensión técnica y otra ética. Se puede trabajar bien técnicamente hablando, con una intención torcida o mala, éticamente hablando, y viceversa.

La ética, o lo que es lo mismo, la posibilidad de desarrollo humano, es lo propio de aquellos seres que poseen entendimiento y voluntad libre. Precisamente por este motivo, el trabajo profesional se convierte en ocasión de desarrollo humano en la medida en que en él se pone en juego la libertad. De no ser así, el trabajo dejaría de ser humano para convertirse en maquinal o en tarea puramente animal, (...), de estímulo-respuesta, (...). El trabajo sin ética se convertiría en actividad alienante.”

1.2.14. La responsabilidad ética

Según la RAE (2017) responsabilidad es el cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado. También la define como la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un acto realizado libremente.

Para Melé (1997) la responsabilidad ética “se refiere a la capacidad del ser humano de responder por los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético”.

Guillén (2006) lo describe como la capacidad que tiene un profesional para evaluar y considerar las consecuencias de su trabajo, sea esto para bien o para mal. Además, señala que “si las personas no fueran libres en su obrar, no se les podría pedir ninguna responsabilidad, no se les podría alabar o criticar, tampoco se las podría intentar motivar, y no cabrían las leyes o normas sociales. Sin libertad, el comportamiento humano dejaría de serlo, y pasaría a ser animal o maquinal.”

1.2.15. Los mandos intermedios

Son aquellas personas que en su trabajo tienen la potestad de obedecer y de mandar al mismo tiempo. Son personas que trabajan en organizaciones con responsabilidades de gestión y dirección sobre otras personas, pero que a la vez tienen que responder frente a, por lo menos, un jefe. No necesariamente es permanentemente supervisado, pero está obligado a rendir cuentas de sus actos a sus superiores en una frecuencia determinada.

1.2.16. El compromiso con la organización

Allen y Meyer (1990) han publicado mucho sobre el compromiso que tiene un trabajador con la organización donde trabaja, inclusive han propuesto un modelo multidimensional que comprende tres formas de compromiso organizacional.

El primero tipo es el compromiso afectivo (*affective commitment*) y se refiere al vínculo emocional que poseen los miembros con su organización. El segundo tipo es el compromiso de permanencia (*continuance commitment*) y se refiere al compromiso calculado de seguir o dejar la organización, donde el análisis costo beneficio es determinante para continuar o abandonar la empresa.

Y el tercer tipo es el compromiso normativo (*normative commitment*) y se refiere al sentido de deber o justicia para no dejar o abandonar la organización. Es una obligación moral que tiene el trabajador para continuar en la organización.

Si relacionamos estos tipos de compromiso que refieren Allen y Meyer con lo que plantea Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* (1994) podemos decir que el compromiso afectivo está en el plano de la búsqueda de los bienes agradables, el compromiso de permanencia es calculado y responde a la búsqueda de los bienes útiles, mientras que el compromiso normativo está dedicado a la búsqueda de los bienes morales o éticos.

Debemos destacar que estos tipos de compromiso con la organización están directamente relacionados con la confianza que existe entre los trabajadores y con la organización, por lo que el nivel de desarrollo de la confianza está directamente relacionado con la dimensión del compromiso que se tiene con la organización.

1.2.17. La persuasión

Conger (1998) asegura que “la persuasión no consiste en vender una idea o convencer al oponente para que vea las cosas a nuestra manera. Es más bien un proceso de aprender de los demás y negociar una solución compartida. Para lograrlo, la persuasión debe estar formada de cuatro elementos esenciales: establecer la credibilidad, intentar buscar puntos comunes, presentar pruebas vivaces y conectar emocionalmente.

La credibilidad nace de dos fuentes: la experiencia y las relaciones. La primera depende del conocimiento del producto o el proceso; y la segunda es una cuestión de escuchar a los demás y de trabajar en su mejor interés.”

La persuasión es una fuerza muy importante para el desarrollo de una organización. A través de la persuasión se puede unir a la gente, poner en valor las ideas, gestionar mejor el cambio, promover la participación de todos los actores en un proceso de cambio y mejora, crea un espíritu colaborativo de parte de todos y esto facilita la obtención de resultados propuestos por toda la organización.

1.2.18. La buena reputación corporativa

Guillen (2006) define la buena reputación corporativa como “el juicio positivo que se realiza de una organización, basado en la percepción de que su comportamiento es bueno. La organización que actúa bien en sentido ético, se hace digna de confianza en este ámbito. Y la confianza como la reputación (o la imagen, en un plano más

superficial) constituyen juicios de valor realizados por terceros, que son siempre consecuencia, de modo que se puede incidir en su fuente, pero no siempre asegurar que se produzca como resultado final”.

Además, Guillen señala que “la buena imagen o la reputación pueden verse dañadas, y esto exigirá actuaciones para su restitución en términos de comunicación, pero al igual que ocurre con la confianza, lo importante no es sólo el resultado, sino que la persona y la organización se haga digna de tal fama. No se puede reconstruir la reputación dañada o la percepción de desconfianza en una relación, si a las acciones de comunicación no están unidas actuaciones reales de mejora en el comportamiento. Ésta es la base lógica del círculo ético de la confianza, que se apoya en decisiones y comportamientos reales.”

1.2.19. La gestión pública

Para Leeuw (1996) la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

Dunleavy y Hood (1994) señalan que el actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar,

existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes.

García (2007) destaca que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

1.2.20. El poder

Mintzberg (1989) señala que el poder dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento del resto de sus miembros. Además, destaca que “esa capacidad de mandar propia de los cargos de responsabilidad tiene como misión principal la de planificar, organizar y controlar que se logren los objetivos organizacionales.” Es decir, la dirección tiene la responsabilidad de hacer y hacer “hacer” a los demás miembros de la organización.

Para Hodge y Gales (1998) el poder en sentido amplio se entiende como “la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro u otros”.

1.2.21. La potestad

La potestad podemos entenderla como la capacidad que tiene una persona para premiar o castigar a otras personas. Según Pérez López (1998) “la potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que tiene la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos”.

1.2.22. La autoridad

Una segunda manera de poder influir en las acciones de los demás es la autoridad. Según Guillén (2006) “a diferencia de la potestad, la autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad, que tiene el mando. Sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados.

Para que se dé la autoridad, más allá de la potestad, es necesaria la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado y la confianza en sus intenciones y acciones”.

1.2.23. El liderazgo

El liderazgo es una facultad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Se desarrolla igual que el deporte, en la medida que

la ponemos en práctica lograremos un mayor desarrollo de esta facultad que todos tenemos.

Para Bass (1990) “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”.

Kotter (1999) habla del liderazgo como “el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Esto contrasta con la gerencia, que significa mantener funcionando el sistema existente, planeado, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Es suave y cálido. La gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas. Es más dura y más fría”.

Es interesante tomar en cuenta el punto de vista de Kotter (1999) porque advierte que es importante no confundir la gerencia con liderazgo, porque de lo contrario “se gerencia el cambio manteniéndolo controlado, y en consecuencia, el gerente no será capaz de brindar lo que se requiere para dar saltos más grandes y más difíciles”.

Drucker (2014) señala que “no se trata de una personalidad magnética, eso puede ser solo facilidad de palabra; tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas,

eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales”.

1.2.24. Enfoques relacionales de liderazgo

Toda acción relacionada con el liderazgo se da en un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores, sin embargo, es importante señalar los enfoques más aceptados respecto de estas relaciones que se dan entre ambos actores.

Guillen (2006) destaca tres grandes enfoques al respecto:

Primero, el liderazgo transaccional, entendido como la relación de influencia para el intercambio interesado, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo. Donde ambas partes obtendrán un beneficio de la relación.

Segundo, el liderazgo transformacional, que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión. Va más allá del mero intercambio interesado, donde la relación es realmente de influencia mutua. El líder influye cediendo poder para que los propios colaboradores se conviertan a la vez en líderes y agentes de cambio.

Y tercero, el liderazgo servidor, que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera

pretenderlo, logrando su adhesión mediante la generación de confianza. En este caso el líder puede ser una persona discreta, que pasa inadvertida, que no busca el poder y que lidera sin pretenderlo.

Actualmente podemos señalar que el enfoque dominante en estos tiempos es el transformacional, sin embargo, el liderazgo servidor está siendo materia de análisis porque revierte la concepción tradicional del liderazgo que estudia casos de grandes personajes con características más afines a los dos primeros enfoques.

1.2.25. El líder

Guillen (2006) refiere al líder como “aquella persona que conduce a otras en libertad”. Además, señala que dos elementos constitutivos del liderazgo, por una parte es la relación de influencia a partir de la actuación del líder, y por otra, una reacción libre de quienes le siguen. “Una reacción que no es necesariamente exigible. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición. Es por esto que se puede afirmar que la actitud que provoca el líder es la de adhesión, imitación o seguimiento”.

Otra definición de líder que podemos considerar es aquella que se refiere al líder JALCA (2017) como aquel que “elige, actúa y transforma su entorno para incrementar su valor y generar felicidad y progreso.”

1.2.26. El liderazgo basado en principios

Covey (1990) señala que “basarse en principios brinda la seguridad que requerimos para no sentirnos amenazados por el cambio, las comparaciones o las críticas; ello configura también la guía para descubrir cuál es nuestra misión, definir nuestro rol y establecer nuestras pautas y objetivos, y a su vez nos aporta la sabiduría para aprender de nuestros errores y perseguir el constante perfeccionamiento, y el poder para comunicar y cooperar, incluso bajo condiciones de estrés y cansancio”.

Para Covey (1990) el líder que actúa basado en principios “es un hombre o una mujer de carácter que trabaja competentemente, (...) sobre la base de principios naturales, y sitúa a éstos en el centro de su vida, en el centro de sus relaciones con los demás, en el centro de sus convenios y contratos, en su evolución gerencial y en el enunciado de su misión”.

También destaca la importancia de tener información, porque “cuando hay suficiente gente que dispone de información, se eleva la conciencia y se liberan las energías. Cuanto más alto es la conciencia, más evoluciona la voluntad social, nacional y política. Para un líder basado en principios, la información se transforma entonces en poder, el poder de una voluntad colectiva de cumplir con la misión de la organización”.

1.2.27. El liderazgo ético

Covey (1990) destaca que el poder centrado en principios estimula el comportamiento ético. También afirma que “la ética se sustenta en última instancia en el compromiso de hacer lo correcto, y el poder que emana del respeto a los principios motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas porque éstas son valoradas, son ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.”

Además, establece la relación directa que existe entre el líder, la ética y la responsabilidad: “una persona ética considera toda transacción económica como una prueba para su responsabilidad moral. Es por ello que la humildad es la madre de las demás virtudes: porque promueve la responsabilidad. Así, todo lo bueno que existe fuera de esa persona obrará a través de ella.”

Moreno (2001) publicó un artículo donde señala que “el liderazgo ético debería estar (puede estarlo, o no) fundamentado en virtudes, en la propia condición humana, en el respeto a la persona, centro de toda empresa, en valores antropológicos, propios del hombre. El liderazgo ético es, necesariamente, antropológico aunque parezca una tautología. Antropológico porque toma como referencia primera y última al propio hombre, a la persona. Antropológico porque lleva al liderazgo a la raíz de la condición humana. Sólo desde el profundo respeto a la persona es posible entender el liderazgo ético”. Además, refiere que las virtudes de prudencia, templanza, justicia, y fortaleza son las que fundamentan un liderazgo ético.

No quisiera dejar de mencionar lo que indica Pérez-López (1998) cuando afirma que "los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfecciona su capacidad de autogobierno, es decir, nada más ni nada menos que el uso de su libertad".

El propósito de este marco conceptual nos permite comprender mejor las actividades que son consideradas en el presente trabajo, y la relación directa que tienen con la aplicación de un modelo de gestión que permitió revertir la situación de crisis de la principal empresa del Perú, donde el liderazgo y la ética fueron dos factores estratégicos que contribuyeron al éxito de la gestión en el periodo analizado.

Finalmente, debemos tomar en cuenta lo que refiere Pérez-López (1998) con total precisión al señalar que: "Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que le proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder".

CAPÍTULO II: EL CASO PETROPERÚ

En situaciones de crisis y en la implementación de nuevos modelos de gestión pública que constituyen un cambio dentro de las organizaciones del Estado, es factible implementar un modelo de gestión basado en el liderazgo ético para lograr revertir la situación de crisis y alcanzar los objetivos de recuperación económica propuestos, además de posicionar una nueva imagen institucional de la organización.

El caso que tratamos se refiere a la empresa más importante del país, y particularmente, analiza un escenario donde fue aplicado el modelo de gestión pública basado en el liderazgo ético, y que corresponde al periodo comprendido entre septiembre de 2003 y abril de 2005, y cuyos resultados demuestran, de manera tangible, la reversión de una situación de crisis y el posicionamiento de una nueva y favorable imagen institucional, y además, se comparan dichos resultados con los alcanzados anualmente hasta el año 2007.

2.1. Antecedentes

Petroperú S.A. es una empresa estatal de derecho privado que fue creada el 24 de julio de 1969 a partir de la fusión de la Empresa Petrolera Fiscal (EPF) y los campos petroleros e instalaciones productivas expropiadas a la compañía *Internacional Petroleum Company* (IPC). Además de la posterior incorporación de campos

petroleros en el noreste y en la selva central, así como las refinerías en Lima y Pucallpa.

En la década de los setenta el desarrollo exitoso de múltiples proyectos en el *upstream* y *downstream* de la industria (exploraciones en la selva norte, construcción del Oleoducto Norperuano y la ampliación de refinerías como La Pampilla en 1972) permitió su consolidación como una empresa integrada en toda la cadena petrolera y de dimensión nacional.

En 1991 se promulga el decreto legislativo 655, que establece reformas estructurales para la industria petrolera. Estas reformas determinan la libre participación de las empresas privadas –nacionales o extranjeras– en las actividades reservadas hasta entonces a la empresa.

En 1992 se ejecutó un plan de transformación que derivó en la desactivación de las plantas petroquímicas y el traslado de las áreas de producción marginal de petróleo al sector privado.

Luego, el Comité Especial de Privatización de la empresa llevó adelante la transferencia al sector privado de diversas unidades de negocios, alguna de ellas medulares para la operación integrada del sistema, tales como la producción petrolera de los lotes X y 8, y la refinería de mayor capacidad de producción (La Pampilla). Este proceso de privatización redujo notablemente el ámbito de operación de la empresa y su capacidad de generar renta, especialmente derivada de la extracción petrolera.

Actualmente, la empresa solo desarrolla actividades de *downstream* (transporte, refinación y comercialización de combustibles líquidos), ver figura N° 1, actividades que generan márgenes de utilidad reducidos en comparación a las actividades de *upstream* (exploración y producción de petróleo) que fueron privatizados y que generan una gran rentabilidad.

Los productos que actualmente comercializa la empresa son: gas licuado de petróleo (GLP) para uso doméstico y vehicular, gasolinas de 84, 90, 95 y 97 octanos para el parque automotor, solventes, Turbo A1 para el transporte aéreo, kerosene y Diésel 2, petróleos industriales N° 6 y N° 500 para la industria y asfaltos de calidad para la construcción de carreteras.

Figura No. 2: Actividades de Petroperú en el territorio nacional



Fuente: Memoria 2004 de Petroperú S.A.

2.2. Marco legal

Petroperú S.A. fue creada por el Decreto Ley N° 17753 el 24 de julio de 1969, y se rige por su Ley Orgánica aprobada por Decreto Legislativo N° 043, modificada por la Ley N° 26224, Ley N° 27170, Ley N° 24948 y las modificaciones en la Ley N° 27170, que corresponde a la Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. Estas leyes norman la actividad económica, financiera y laboral de la empresa, así como la relación con los diversos niveles de gobierno y regímenes administrativos.

El actual Estatuto Social de la empresa se aprobó mediante Decreto Supremo N° 024-2002-EM. Donde se detalla que el objeto de la empresa es llevar a cabo actividades de hidrocarburos de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Hidrocarburos. En el ejercicio de su labor, la empresa actuará con plena autonomía económica, financiera y administrativa y de acuerdo con los objetivos, políticas y estrategias que apruebe el Ministerio de Energía y Minas, y puede realizar y celebrar toda clase de actos y contratos y regirse en sus operaciones de comercio exterior por los usos y costumbres del comercio internacional y por las normas del derecho internacional y la industria de hidrocarburos generalmente aceptadas.

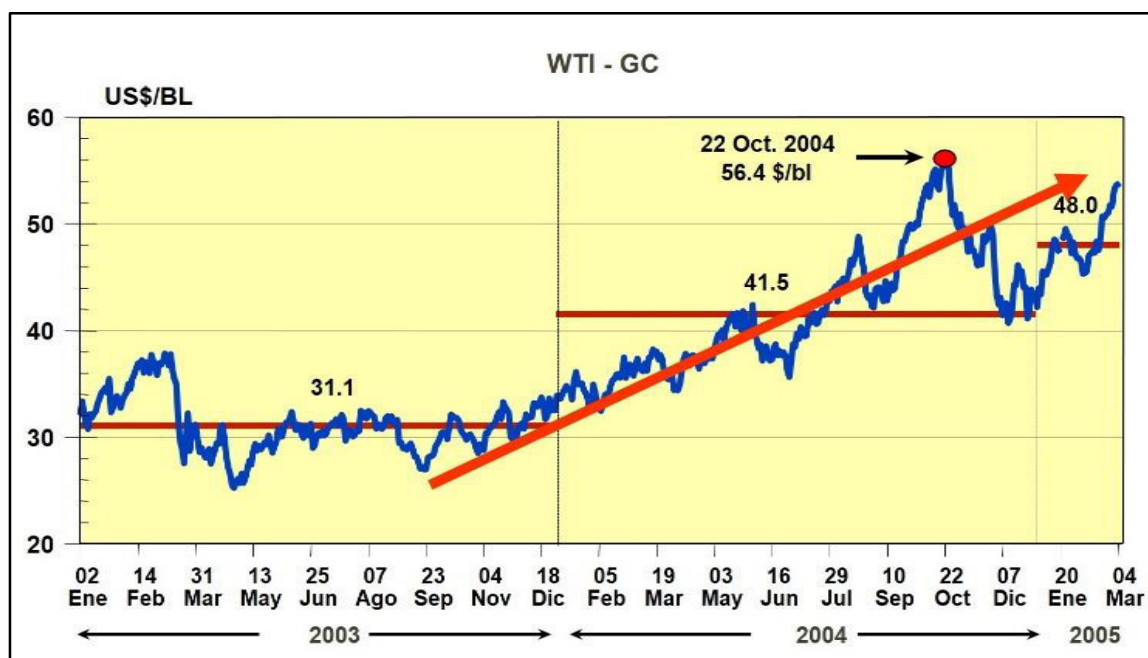
La gestión de la empresa se realiza en el marco de la Ley Orgánica de Hidrocarburos N° 26221 y sus modificatorias.

2.3. Escenario internacional

Durante el año 2003 el mercado internacional de hidrocarburos se caracterizó por el alza sostenida de los precios del petróleo crudo y sus derivados. Entre los factores que contribuyeron a este escenario se refiere la tensión existente en Medio Oriente, lo que impulsó el precio del barril hasta alcanzar los 37,8 dólares según el *West Texas Intermediate* (WTI) antes del inicio de la guerra en Iraq.

Al término de la guerra de Iraq el precio del barril de petróleo crudo descendió a 25 dólares según WTI, sin embargo, la reducción de las cuotas de producción de la OPEP, ocasionó nuevamente el alza de dicho producto en los mercados internacionales. Ver figura n° 3.

Figura No. 3: Evolución precios internacionales de petróleo 2003 - 2005

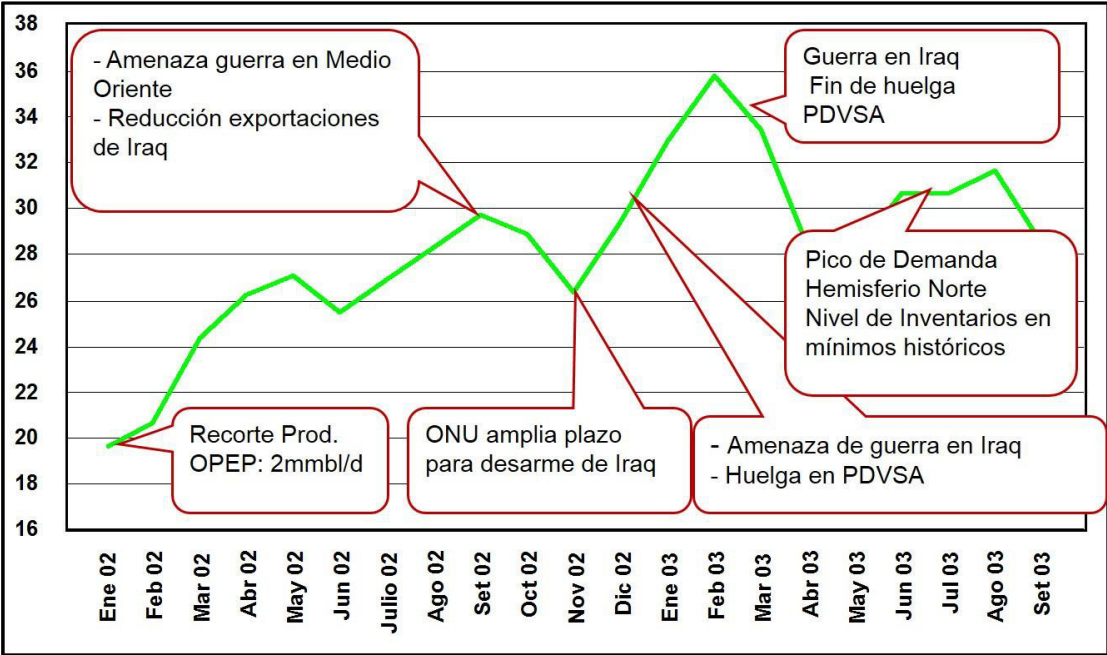


Fuente: Petroperú.

Para el caso de América Latina, tomó singular relevancia la inestabilidad política de Venezuela que, sumado a los problemas sociales de Nigeria, afectaron el suministro de crudo y sus derivados en la Costa del Golfo, factores que también repercutieron en el alza y la volatilidad de los precios del barril de petróleo. Ver figura n° 4.

Otros factores fueron la devaluación del dólar, la recuperación económica de Estados Unidos y el despunte económico de Asia, lo que generó una mayor demanda de energía y combustibles en ambas regiones generando el incremento del precio del barril en la Costa del Golfo.

Figura No. 4: Factores que impactaron en el precio del petróleo (WTI) 2002-2003



Fuente: Petroperú.

2.4. Situación encontrada

Durante el primer semestre del 2003, los principales funcionarios de Petroperú estuvieron involucrados en una serie de denuncias difundidos por los medios de comunicación, siendo la denuncia más relevante la que se dio a conocer en el programa Cuarto Poder presentando un reportaje denominado la “petrojuerga”, donde se daba cuenta con imágenes y testimonios, de la participación del entonces presidente del directorio, Héctor Taco Tamo, y la plana mayor de la empresa de haber participado en un viaje de placer en Iquitos haciendo uso indebido de los recursos y bienes de la empresa para dichos fines durante los primeros días del mes de marzo.

El diario La República (2003) en su edición del dos de julio de 2003, con el titular “Toledo pide renuncia a Taco Tamo” informaba lo siguiente:

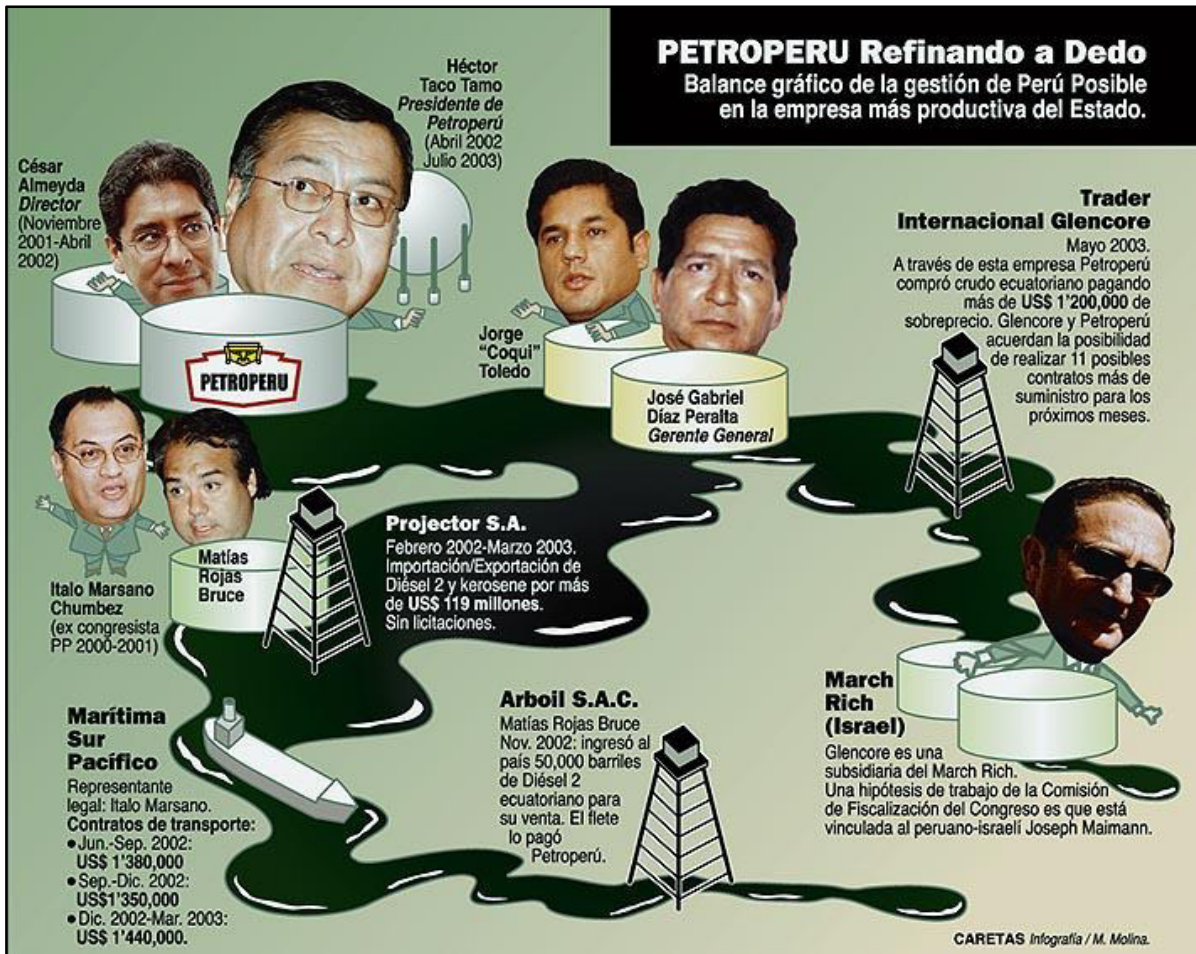
“El ministro de Economía y Finanzas, Javier Silva Ruete, anunció anoche que por iniciativa del jefe del Estado, Alejandro Toledo Manrique, se ha solicitado la renuncia del presidente de Petroperú, Héctor Taco Tamo. Por ello, precisó Silva Ruete, el directorio de FONAFE, que él preside, se reunirá hoy para aprobar la salida de este funcionario cuestionado. “El señor presidente de la República le ha solicitado la renuncia al señor Taco, y eso precisamente es lo que verá el directorio de FONAFE que yo presido. Se verá la formalización del pedido, y si hay algunos otros funcionarios de esta empresa que deban evaluarse, se hará y se tomarán las decisiones respectivas”, dijo escuetamente Silva Ruete.

Desde hace varios meses, el presidente del Directorio de Petroperú, Héctor Taco Tamo, era objeto de una serie de denuncias respecto a irregularidades en esa institución. Por ejemplo, el cese de 12 funcionarios de esa entidad altamente calificados no pasó inadvertido, pues en su reemplazo se colocó a dirigentes del partido de gobierno, quienes no demostraban poseer una calificación adecuada para el cargo designado. Entonces se empezó a hablar de "copamiento peruposibilista", razón por la cual y atendiendo las denuncias de los agraviados se abrió, en los primeros días de mayo, una investigación al respecto en la Comisión de producción y Pymes del Congreso de la República. Asimismo, Petroperú también fue blanco de otras graves denuncias respecto a anomalías en los contratos suscritos entre dicha entidad y las empresas Proyector, Arboil y Marítimo Sur Pacífico para la compra y transporte de combustible, operación con la cual se habría beneficiado Italo Marsano, ex congresista y amigo personal de Taco Tamo. Estas transacciones se habrían hecho burlando la ley de adquisiciones y contrataciones. Sin embargo, el último acontecimiento que hizo que el ahora ex presidente de Petroperú se encuentre una vez más en el ojo de la tormenta fue la llamada "Petrojuerga", en la cual la plana mayor, entre los días 5 y 6 de marzo pasado, realizó un viaje de placer a Iquitos utilizando el dinero de esta institución."

La revista Caretas (2003) publica el 10 de julio de 2003 un artículo y una infografía que detalla los cuestionamientos que recaen sobre Petroperú en los últimos meses,

ver figura N° 5, lo que claramente refleja la grave crisis de reputación que enfrenta la empresa en esos momentos.

Figura No. 5: Infografía sobre la crisis de reputación que atraviesa Petroperú



Fuente: Caretas, Edición N° 1780.

Como consecuencia de estos hechos, el 27 de julio de 2003 el gobierno nombra como Presidente del Directorio de la empresa a Carlos Vladimir Bueno Galdo, sin embargo, nuevamente las denuncias periodísticas dan cuenta de graves cuestionamientos al nuevo presidente de la empresa, Caretas (2003), en su edición

N° 1786, publica que al momento de su designación tenía un proceso judicial abierto y no se presentaba a declarar, además, la procuradora pública había solicitado una orden de impedimento de salida del país, entre otros cuestionamientos de orden judicial en su contra. Estos eventos también afectaron la reputación de la empresa, y devino en la destitución del cargo al recientemente designado como Presidente del Directorio de la empresa petrolera.

El 3 de septiembre de 2003 se designó al nuevo presidente del directorio de Petroperú, quien asumió el reto de revertir la situación de crisis que enfrentaba la empresa. Además de la mala reputación que tenía la empresa frente a la ciudadanía y los medios de comunicación, descubrió una serie de problemas de las gestiones anteriores que se reflejaba claramente en los indicadores económicos y productivos que se detallan a continuación.

2.4.1. Pérdidas netas en el estado de ganancias y pérdidas

Al mes de agosto del 2003 la pérdida (neta) acumulada ascendía a los 32 millones de soles, asimismo, la pérdida neta proyectada para el año 2003 era de 83 millones de soles. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Estado de ganancias y pérdidas al 31 de agosto de 2003

Rubro	En millones de nuevos soles	Porcentaje
Total ingresos	3,160	100.0%
Costo de ventas	(2,811)	(88.9) %
Utilidad (pérdida) bruta	349	11.1 %
Utilidad (pérdida) operativa	170	5.5 %
Utilidad (pérdida) neta	(32)	(1.0) %

Fuente: Petroperú

Y el equipo de gerentes que encontró el nuevo presidente del directorio al momento de iniciar su gestión proyectaba una pérdida neta para el siguiente año 2004 de 41.3 millones de soles.

En el mercado financiero, los bancos disminuyeron la línea de crédito de la empresa de 280 a 160 millones de dólares, reduciéndose al 57% del valor inicial, como consecuencia de las noticias negativas sobre la situación económica de la empresa.

2.4.2. Pérdida de participación en el mercado de combustibles

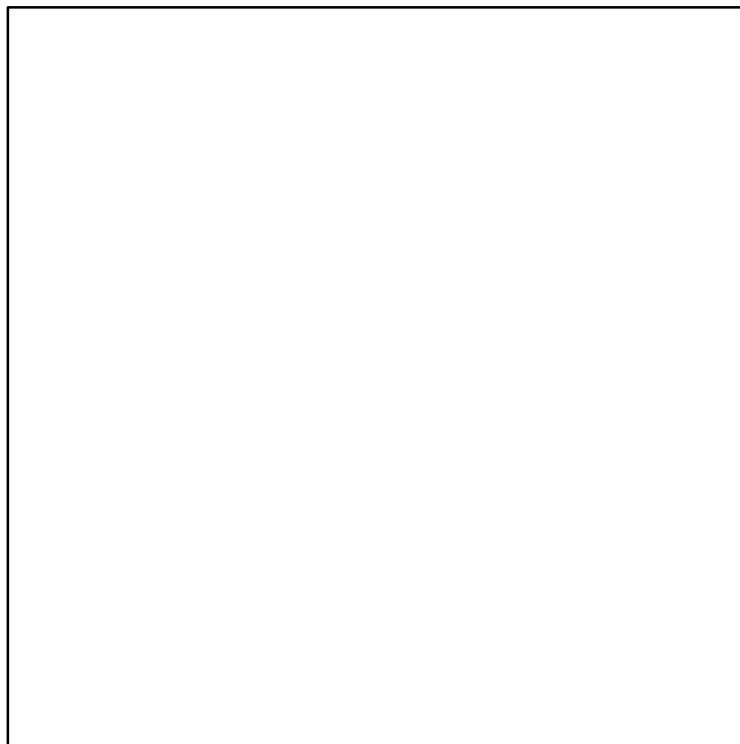
Las ventas netas proyectadas para el 2003 eran de 84.2 MBD (miles de barriles diarios), ventas menores a las alcanzadas durante el año 2002, año que tuvo como resultado 89.9 MBD.

Además, las ventas proyectadas para el 2004 eran menores a las alcanzadas en el 2003 y 2002, según las proyecciones sólo alcanzarían los 79.4 MBD. Es decir, el

plan de ventas ya tenía preestablecido una tendencia negativa en los siguientes años.

En los últimos cinco años la empresa había perdido el 15 % de participación de mercado nacional. Mientras que en el año 1997 alcanzó el 63 %, en el 2003 tenía sólo el 48 % de participación del mercado de combustibles. Ver figura N° 6. Y los excedentes de producción se exportaban a precios menores que los que se pagaba en el mercado nacional.

Figura No. 6: Evolución de la participación de Petroperú en el mercado nacional



(*)Enero – agosto 2003.

Fuente: Petroperú en cifras – Petroperú S. A.

2.4.3. Disminución de la producción en las refinerías de Petroperú

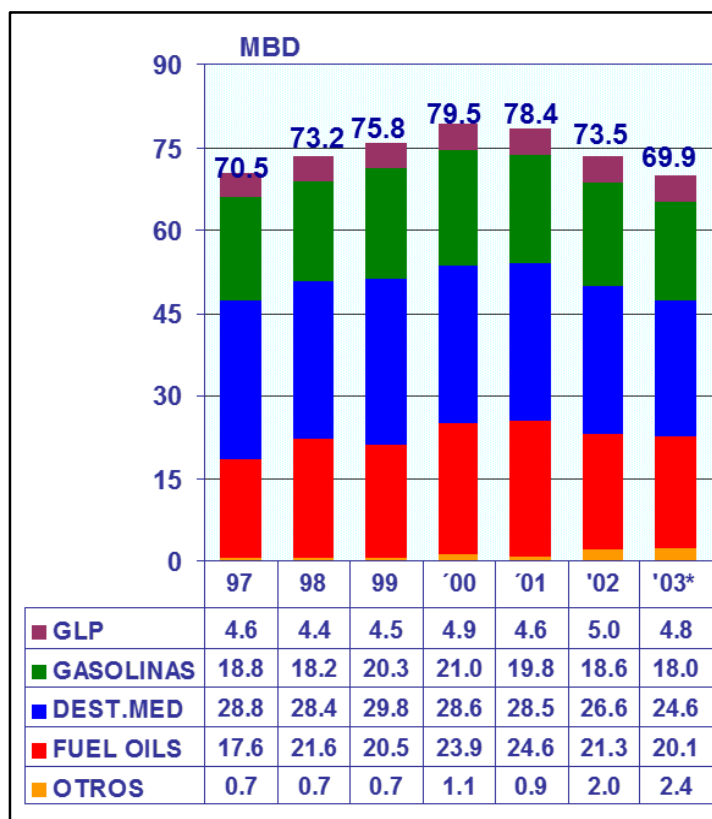
La capacidad total de refinación en las cuatro refinerías que administra la empresa es de 86.6 MBD, ver figura N° 7. Sin embargo, en los últimos años la producción de refinados fue disminuyendo considerablemente, reportándose en agosto de 2003 una producción de 69.9 MBD, ver figura N° 8, es decir, las refinerías estaban funcionando al 80,7 % de su capacidad operativa.

Figura No. 7: Capacidad de refinación de las plantas de Petroperú

La Refinería Pucallpa, está alquilada a *Maple Gas Corporation*.

Fuente: Petroperú en cifras – Petroperú S. A.

Figura No. 8: Producción de refinados de Petroperú



(*)Enero – agosto 2003.

Fuente: Petroperú en cifras – Petroperú S. A.

2.4.4. Bajo nivel de inversiones

Las inversiones de la empresa alcanzaron un promedio de 10 millones de dólares anuales entre 1997 y el 2002, monto insuficiente para financiar la modernización tecnológica y el mantenimiento que requerían la refinería de Talara (275 millones de dólares) y el Oleoducto Norperuano.

En el mismo periodo, las empresas estatales ECOPETROL de Colombia, PETROECUADOR y ENAP de Chile invirtieron un promedio anual de USD 757 millones, USD 53 millones y USD 169 millones, respectivamente.

2.4.5. Deuda de las fuerzas armadas y policiales

Al 31 de agosto del 2003 la deuda total que tenían las fuerzas armadas y policiales a la empresa alcanzaba los S/.163'623,782 nuevos soles. Esta deuda se debía al abastecimiento de combustible a las unidades móviles y de aviación, sin embargo, no eran pagadas a tiempo por parte de estas instituciones.

2.4.6. Recursos humanos

Respecto de la situación encontrada en los recursos humanos se identificaron los siguientes factores:

- Fuerte desmotivación en los trabajadores.
- Las comunicaciones internas estaban debilitadas.
- Ambiente hostil de trabajo.
- El clima laboral estuvo muy afectado por la falta de liderazgo en la organización.
- La negociación colectiva estaba en suspenso debido a las restricciones derivadas de la Ley de austeridad.
- Ausencia de un Plan Estratégico.
- Ausencia de una política de recursos humanos.

2.4.7. Afectación de la imagen y reputación de la empresa

Respecto de los factores que se identificaron como elementos que afectan la imagen y reputación de la empresa, podemos señalar los siguientes:

- La idea de que PETROPERÚ es la “Caja Chica” del gobierno.
- La percepción de no contar con cuadros gerenciales calificados para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
- La percepción de “copamiento” de cargos diversos con militantes del partido político del gobierno de turno.

- Percepción de que la empresa es obsoleta, burocrática e ineficiente.
- Falta de competitividad empresarial.

En consecuencia, la relación de la empresa con los medios de comunicación era a la defensiva, reactiva, de respuesta ante situaciones críticas, y no se contaba con algún plan para levantar la imagen de la empresa y de sus trabajadores.

2.4.8. Otros factores relevantes encontrados

PETROPERÚ estaba considerada como la penúltima empresa del Estado en rentabilidad, ver figura N° 9, ubicándose en el puesto 36 de 37 empresas:

Figura No. 9: Ranking de rentabilidad de las empresas del Estado

N°	Siglas	Utilidad (soles)		ROE 1/	
		Al 31/08/03	Al 31/08/02	Al 31/08/03	Al 31/08/02
37	SIMA IQUITOS S.R.L.	-1,844,187	-171,980	-925.9%	-19.2%
36	PETROPERU S.A.	-32,486,575	138,422,637	-36.0%	103.3%
35	TANS PERU	-4,301,322	1,838,740	-34.1%	-156.7%
34	EMR GRAU BAYOVAR S.A.	-217,695	-656,217	-14.5%	-92.5%
33	SERPOST S.A.	-3,372,351	604,257	-12.1%	2.0%
32	AGROBANCO	-6,811,126	-1,596,452	-11.6%	-2.4%
31	ETESUR S.A.	-352,661	6,836,046	-6.5%	3.8%
30	CORPAC S.A.	-11,852,737	3,525,915	-3.0%	1.0%
	Total	362,965,462	405,003,650	4.0%	4.40%

1/: ROE = Rentabilidad patrimonial = utilidad neta anualizada / patrimonio neto.

Utilidad anualizada se obtiene multiplicando la utilidad acumulada por 12/8.

Fuente: FONAFE.

Se identificó una brecha en los gastos operativos de la refinería de Talara, y que son mayores a cuatro refinerías similares de Sudamérica. Ver tabla 3.

Tabla 3: Brecha de gastos operativos de la refinería de Talara

Concepto	En millones de nuevos soles
Energía	7
Mantenimiento	28
Personal de operaciones	46
Otros gastos	28
Total brecha operativa	109

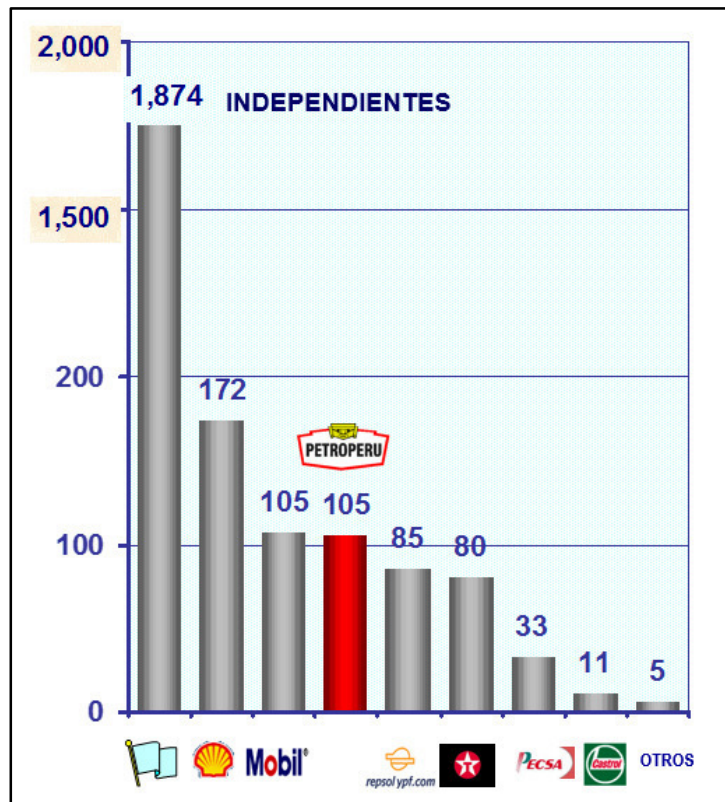
Fuente: *Solomon Associates* – 2002.

Identificándose una oportunidad de ahorro de 109 millones de nuevos soles en gastos operativos en dicha refinería.

También se identificó una brecha en las horas hombre de trabajo en la Refinería de Talara, alcanzando un nivel mayor a cuatro refinerías similares de Sudamérica, según un estudio realizado por *Solomon Associates* en el 2002, esta relación es de 588 horas/hombre en la refinería de Talara, versus 88 horas/hombre como promedio en las refinerías de Sudamérica. Esta diferencia se debe a la obsolescencia tecnológica de la refinería de Talara respecto de otras de similar capacidad de producción en otros países de la región.

La empresa no posee ni opera directamente estaciones de servicio o grifos (bocas de salida) para la venta minorista de combustibles motor. Sin embargo, desarrolla alianzas estratégicas con operadores independientes de estaciones de servicio a fin de constituir una cadena de grifos denominada PETRORED. Al 31 de agosto de 2003, contaba con 105 estaciones de servicio afiliadas a la red e identificadas con la marca PETROPERÚ. Ver figura N° 10:

Figura No. 10: Número de estaciones de servicio de venta de combustibles



Fuente: Petroperú en cifras – Petroperú S. A.

La empresa no contaba con un sistema de información gerencial integrado, que le permitiera disponer de información de la organización en tiempo real. Sin embargo, se pagaba un contrato de servicios con IBM subutilizado, por un monto de 7 millones de dólares cada tres años.

La empresa tampoco contaba con un plan estratégico vigente, el último fue formulado en diciembre de 2001 con el apoyo de consultores externos, este documento fue aprobado por su Directorio y el Ministerio de Energía y Minas. Sin embargo, el documento no fue compartido ni implementado en los otros niveles de la organización, quedándose en el archivo como un documento más sin mayor relevancia.

2.5. Medidas implementadas

Luego de tomar conocimiento de la situación de la empresa, el presidente del directorio convocó a un equipo de asesores para diseñar la estrategia que debería aplicarse para revertir la situación encontrada.

Con su equipo analizó los indicadores económicos, indicadores productivos y las características de la plana gerencial que tenía la empresa, con el propósito de saber exactamente con qué personal se podía contar para implementar las acciones propuestas por la alta dirección.

Lo primero que acordaron fue convocar a todos los trabajadores para una presentación, en el auditorio principal del edificio, para exponer con detalle la difícil situación que atravesaba la empresa, además, dicha reunión tenía como propósito exponer las líneas de acción que deberán implementarse en el corto plazo para revertir la situación de pérdida económica a fines del 2003, y sobre todo, comprometer a todos los trabajadores para participar de manera activa en el cumplimiento de las metas que debían alcanzarse hasta fin de año, de esta manera se buscaba persuadir e influenciar a los trabajadores para que contribuyan a generar el cambio en el modelo de gestión que los condujo a la crisis, y poner en valor un nuevo modelo de gestión basado en principios.

Esta presentación se llevó a cabo el 07 de septiembre de 2013, con la participación de más de 350 trabajadores de la sede principal.

La dirección del evento estuvo a cargo del presidente del directorio recién nombrado, quien en su discurso de cierre marcó la pauta de lo que sería el modelo de gestión que se aplicaría en la empresa.

A continuación se muestra parte del discurso que dio a los trabajadores:

“(…) Ahora me toca trabajar con todos ustedes para transformar Petroperú, una importante empresa que, en los últimos meses, ha estado en el ojo de la tormenta de la prensa y la opinión pública, dañando su imagen.

Por eso, todos debemos cambiar primero desde adentro, para luego poder recuperar la buena imagen que históricamente ha tenido nuestra empresa.

Para ello los he convocado a todos ustedes, sin distinción de niveles ni categorías, porque todos son importantes en esta organización, desde el trabajador que efectúa la limpieza rutinaria, el mensajero, las secretarias, los técnicos y el personal de la gerencia intermedia hasta la alta dirección.

Quiero hablarles con toda franqueza, muy directamente y además, quiero recibir sus opiniones sinceras y directas.

Los invito a poner todo su esfuerzo para mejorar nuestra empresa y para que ustedes y sus familias estén bien, para que nuestros consumidores se sientan satisfechos, y el país se sienta contento con los resultados que le brinda la más importante empresa del Estado.

Esto significa trabajar con eficiencia, honestidad y transparencia, por lo que les anuncio que muy pronto instalaremos una Comisión de Transparencia con

participación representativa de la sociedad civil, de manera que todo nuestro actuar y los de la empresa estén permanentemente vigilados por los ojos de la ciudadanía.

Deseo animar a cada uno de ustedes a que se comprometan a ayudarme a efectuar los cambios para mejorar la imagen de Petroperú en tres aspectos: uno, trabajo en equipo; dos, eficiente servicio a nuestros clientes; y tres, lograr mejores resultados.

Trabajo en equipo, porque Petroperú es un gran equipo. Todos los empleados formamos parte de este gran equipo. Y, como en los buenos equipos, todos deberíamos trabajar juntos para ganar el partido.

Por eso quiero invitarlos a contribuir con ideas, sugerencias y acciones concretas.

En un equipo la gente no sólo están juntos sino que interactúan. Cada persona asume un determinado papel y se esfuerza por cumplirlo de la mejor manera posible.

Paralelamente, los miembros del equipo coordinan su labor para poder alcanzar metas y objetivos comunes. Esto es un equipo.

Para participar efectivamente dentro de los equipos de trabajo, cada miembro tiene que esforzarse por cumplir su tarea.

La contribución de cada uno es importante. Esto significa que cada miembro tiene que aportar constantemente ideas, sugerencias y acciones concretas.

Eso significa trabajar con responsabilidad, cumpliendo con exactitud lo prometido, sin echarle la culpa de nuestros errores a los demás. Eso significa descubrir maneras creativas de resolver problemas difíciles.

En un verdadero equipo de trabajo, todos son importantes. La antigüedad, jerarquía o nivel de las personas importan muy poco. Las sugerencias pueden venir de Talara, de Conchán, de Iquitos o de la Oficina Principal.

No interesa si la idea es de un antiguo ejecutivo o de un joven trabajador. Lo que en verdad cuenta es encontrar la mejor solución. Y para conseguirlo, las personas necesitan aprender a conjugar sus esfuerzos en procura de resultados cada vez mejores.

Como bien sabemos la antigua concepción de una empresa organizada verticalmente ha cedido paso a la nueva concepción de una organización con direcciones y jefaturas horizontales, con clara y definida delimitación de funciones y competencias (...).

(...) De modo tal que la prosperidad, de nuestra entidad sea obra de todos. Pero eso sí, todos debemos poner el hombro. Nadie debe excluirse de este compromiso. Todos tienen mi apoyo, excepto los que actúan con deshonestidad y deslealtad a nuestra empresa.

Una empresa moderna del Estado debe aplicar las mismas herramientas de gestión de las empresas privadas exitosas.

En segundo lugar, eficiente servicio a nuestros clientes. Porque he encontrado una empresa muy concentrada en sí misma. Una empresa que dedica mucho tiempo y esfuerzo en resolver los problemas de orden interno.

Miramos muy poco hacia afuera. Al parecer, aún no hemos priorizado al cliente.

Por tanto, si queremos tener éxito, necesitamos empezar a mirar todo lo que hacemos en función al cliente a quien servimos.

Tenemos que aprender a tomar decisiones pensando en lograr la plena satisfacción de las necesidades del cliente. Para eso estamos.

Aunque parezca paradójico. Cuando una compañía se orienta más al cliente, muy pronto empieza a descubrir que necesita transformar sus procesos internos de trabajo.

Y ese es el pedido que yo les hago.

Comencemos a revisar todos y cada uno de los procesos de trabajo a fin de hacer las cosas más rápido, con menores recursos y para mayor satisfacción de nuestros clientes.

En última instancia, si les brindamos un mejor servicio, venderemos más y, si somos eficientes reduciremos nuestros costos, nuestra utilidad será mayor, ganaremos mayor participación de mercado. Esta es nuestro objetivo (...).

(...) Es decir, tenemos que mejorar la calidad y, a la vez, reducir los costos. Sé que muchos de ustedes pueden pensar que eso es muy difícil. Nada más lejos de la verdad.

Los innumerables testimonios de empresas que se han dedicado a mejorar la calidad de sus productos y servicios señalan que las sucesivas mejoras de la calidad van aparejadas de progresivas reducciones en los costos. Se logra un efecto en cadena. Estoy seguro que muy pronto podremos demostrarlo en Petroperú.

Cada cosa que hagamos tiene que basarse en valores. Esto significa trabajar con dedicación y esmero para ser productivos.

Actuar con honestidad y decir siempre la verdad para ser confiables y respetar a los demás para mantener un ambiente de trabajo en armonía.

Si logramos ser productivos, confiables y vivir en armonía entonces, Petroperú saldrá adelante. No se trata de decir solamente cuáles son nuestros valores, sino de practicar los valores que profesamos día a día.

Y en tercer lugar, debemos lograr mejores resultados. Estoy convencido que Petroperú es una empresa que puede competir, de igual a igual, con otras compañías extranjeras y ganar. Yo me pregunto: ¿Qué tienen las otras empresas que no tengamos nosotros?

Desterremos la idea de que una empresa peruana no puede ser exitosa (...).

(...) Ahora quiero comprometerlos públicamente a recuperar la participación de mercado que teníamos hasta hace pocos años.

Ustedes recordarán que a mediados de la década pasada teníamos el 75% del mercado. Ahora tenemos menos del 50%.

¿Qué le pasó a Petroperú?, ¿Por qué nos dejamos quitar ese 25%?

Señores, es hora de recuperar el mercado perdido. Me reuniré con las gerencias de la empresa y dentro de poco, vamos a replantear nuestros objetivos institucionales.

Saquemos de nuestra mente las excusas que nos impiden mejorar.

Cambemos la empresa evitando perder tiempo en deliberaciones estériles, ¿Nos privatizan o no nos privatizan?

Pase lo que pase, si queremos mantener nuestros puestos de trabajo, tenemos que ser una empresa altamente eficiente.

Quitémonos la ilusión de que los cambios dependen del CONSUCODE, del FONAFE o del Ministerio.

No señores. El cambio depende principalmente de nosotros mismos. Y vamos a lograrlo.

En el mundo empresarial que nos toca vivir, cambiar se ha vuelto una prioridad. Antes se decía que las compañías que no cambian tarde o temprano desaparecen. Eso era antes.

Ahora, ya no basta con cambiar. Ya nadie discute si se debe cambiar o no. El reto es otro. Hoy se necesita cambiar velozmente. Es un reto de rapidez.

Por lo tanto, las únicas compañías que sobreviven son las que cambian más rápido. No hay otra alternativa.

Por último, como todos ustedes saben, Petroperú debe cumplir un papel muy importante en la sociedad. Como somos una gran empresa, cada cosa que hacemos, buena o mala, repercute significativamente en la economía y en el PBI de nuestro país. Nuestro trabajo afecta en forma directa e indirecta al desarrollo nacional.

Por eso quiero que renueven su compromiso con Petroperú. Quiero que recuerden que están prestando sus servicios a una gran institución.

Deseo que sientan que trabajan en una compañía con propósitos muy nobles, y que contribuyan a modernizar la organización a fin de que sea más efectiva.

Por eso les digo, no sientan miedo de cambiar. Más bien, sientan miedo si es que ustedes mismos no logran cambiar a tiempo”.

Al término de su discurso les solicitó a los trabajadores que llenaran una encuesta con el siguiente propósito:

“(…) ¿Y qué mejor forma hay para conocer qué es lo que ustedes quieren y esperan de su empresa, sino consultando directamente vuestro sentir?

Para ello les agradeceré que respondan muy brevemente la encuesta totalmente anónima que les vamos a pasar.

Quiero que me digan con toda sinceridad su opinión sobre los puntos consultados, expresando lo que sienten y piensan respecto a lo que debe ser mejorado en la empresa.

Esta información la revisaré personalmente. Deseo que comprendan que éste es el primer paso que doy para establecer una comunicación permanente con todos y cada uno de ustedes.

Estoy convencido que todos tienen una nueva idea que podría contribuir al éxito de nuestra empresa, ahora tienen la oportunidad de hacérmelo saber.

Deseo que me proporcionen el insumo necesario para las decisiones que serán tomadas en la organización, para mejorar el clima laboral y darles el valor que se merecen ustedes que son los recursos humanos.

El personal es el capital más importante que tiene toda institución, son ustedes los que con sus actos determinarán el éxito o fracaso de Petroperú”.

Esta presentación fue el punto de partida del modelo de gestión pública basado en valores que se aplicó en la empresa, asimismo, este evento determinó el nuevo liderazgo que asumía el Presidente del Directorio, así como las tres líneas de acción que debían desarrollar en el corto plazo: trabajo en equipo, eficiencia en el servicio orientado hacia el cliente, y lograr mejores resultados. Y también se introdujo tres valores principales que caracterizaron a la gestión: honestidad, eficiencia y transparencia.

Luego de aplicar las encuestas a los trabajadores y su respectiva evaluación, se dispuso una serie de medidas para revertir la situación de pérdida económica y lograr cerrar el año con cifras positivas, además de otras acciones que permitan recuperar las cuotas de participación de mercado, mejorar la eficiencia operativa de las refinerías y mejorar la reputación y la imagen de la empresa.

El plan de acción fue presentado el 16 de octubre de 2003 a todos los trabajadores de la empresa, este plan de acción fue denominado “Plan de Recuperación para el cuarto trimestre de 2003”, y su elaboración estuvo a cargo de una Comisión Especial de Reactivación conformado en el comité de gerentes realizado el 3 de octubre de 2003, y cuyos dos objetivos centrales fueron:

- Incrementar las ventas para reducir las pérdidas en el presente ejercicio.
- Reducir los costos optimizando los procesos operativos y administrativos.

Asimismo, se conformó una comisión de emergencia integrado por gerentes y trabajadores de la empresa como responsables de la coordinación e implementación del plan de recuperación, a continuación el detalle de las principales acciones realizadas.

2.5.1. Realización de la encuesta interna

La encuesta fue realizada de manera anónima a los trabajadores de la sede central y luego, fue realizado también de manera anónima a los trabajadores de la refinería de Talara, el formato de la encuesta comprende dos partes, tres preguntas de selección (cerradas), y tres preguntas de desarrollo. Ver figura N° 11.

Figura No. 11: Formato de encuesta interna de Petroperú

CANAL DE COMUNICACION ENTRE EL PERSONAL DE PETROPERU Y LA DIRECCION DE LA EMPRESA

Este es un nuevo canal de comunicación entre el personal de PETROPERU S. A., y la dirección de la empresa, busca conocer tu importante opinión con respecto a la situación actual de la organización.

Instrucciones para responder la Encuesta:

I. La encuesta es anónima. No pongas tu nombre, ni tu firma u otra señal que te identifique.

II. En una escala del 1 al 4, expresa el grado en que estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones (totalmente de acuerdo = 4, totalmente en desacuerdo = 1).

1. PETROPERU S. A. es una empresa dispuesta a cambiar para mantener su liderazgo.	1	2	3	4
2. Los clientes son nuestra prioridad.	1	2	3	4
3. Me siento a gusto con el ambiente de trabajo.	1	2	3	4

III. Lee detenidamente cada una de las siguientes preguntas y responde sinceramente en los espacios en blanco.

4. ¿Cuál es el objetivo primordial de PETROPERU S. A.?

5. ¿Cuáles son los aspectos más positivos de la empresa?

6. ¿Qué debemos cambiar en nuestra empresa para lograr nuestros objetivos?

Ahora, verifica que has contestado todas las preguntas. Dobra la hoja y deposítala en el ánfora correspondientes. Muchas gracias.

Fuente: Petroperú.

El total de encuestados fue de 682 trabajadores, lo que representa el 39.9 % del total de trabajadores de la empresa (1708 trabajadores).

Los resultados obtenidos de las encuestas se muestran en el anexo 1 del presente trabajo.

2.5.2. Implementación de un plan de austeridad

Se dispuso la aplicación de una directiva sobre normas complementarias de austeridad para el resto del año 2003, de aplicación obligatoria en todas las unidades orgánicas de la empresa.

Esta directiva dispuso que los gerentes y jefes de área fueran los responsables del estricto cumplimiento de las medidas de austeridad, las que fueron reportados mensualmente a la Gerencia General dentro de los diez días hábiles del mes inmediato siguiente.

Para esto se realizó una campaña de sensibilización con los trabajadores en todas las unidades de negocio de la empresa para implementar un plan de austeridad que consistía en las siguientes acciones:

- Racionalización del uso de servicios públicos: energía eléctrica, agua potable, servicio de telefonía, internet.
- Prohibición de contratación de recursos humanos, gastos de viaje, gastos de capacitación.

- Limitación en gastos de asesorías, consultorías y auditorías.
- Restricciones en el uso de vehículos y combustibles.
- Suspensión de atenciones oficiales, racionalización en diarios y revistas, impresos y publicaciones.
- Racionalización en el uso de útiles de escritorio, oficina y materiales de procesamiento de datos y otros bienes y servicios.

Las metas de ahorro que debería alcanzarse al 31 de diciembre de 2013, como consecuencia del plan de austeridad, se muestra en la tabla 4.

Al término del año 2003, las metas propuestas fueron superadas en todas las unidades operativas de la empresa, durante el último trimestre del 2003 se logró un ahorro de 18,9 millones de soles, incluyendo el ahorro alcanzado por mejora de la eficiencia operativa en las unidades operativas.

Esta política de ahorro se extendió durante el año 2004.

**Tabla 4: Metas de ahorro del plan de austeridad
(Metas a diciembre de 2003)**

Unidad operativa	En nuevos soles
Oficina principal	800,000
Talara	450,000
Oleoducto Norperuano	300,000
Conchán	250,000
Iquitos	100,000
Total ahorro propuesto	1'900,000

Fuente: Exposición del Presidente del Directorio de Petroperú del 16 de octubre de 2003.

2.5.3. Creación de la Comisión de Ética y Transparencia (CETI).

Conforme lo ofreció el presidente del directorio en su primera presentación con los trabajadores, el Directorio aprobó la creación de una Comisión de Ética y Transparencia (CETI), como parte de la estrategia orientada a promover la transparencia en la gestión empresarial.

La primera semana de noviembre de 2003 se instaló la CETI de la empresa en un acto público. Esta comisión estaba integrada por profesionales de reconocida solvencia moral, sus miembros eran representantes de instituciones de la sociedad civil, ejercieron sus funciones *ad honorem* y con capacidad de voz y voto en sus deliberaciones y recomendaciones.

La CETI estaba conformada por un representante de la Comisión Nacional Anticorrupción, un representante del Colegio de Ingenieros, un representante de la Iglesia Católica, un representante de la Defensoría del Pueblo en calidad de observador, y un representante de la alta dirección de la empresa.

La CETI fue creada con el objetivo de prevenir, detectar, sancionar y erradicar las prácticas contrarias a la ética en la conducta funcional de los directivos, ejecutivos y trabajadores de la empresa; así como en el manejo de los bienes y recursos públicos asignados a su gestión.

Asimismo, debía fomentar el respeto, los valores institucionales y la ética; facilitar el acceso del público a la información institucional; implementar los sistemas de atención, denuncias y consultas; y participar como observador en los procesos de adquisiciones y contrataciones que realice la empresa. Es decir, estaba orientado a

promover, impulsar y ejecutar iniciativas de promoción y formación ética para contribuir a una gestión transparente y eficiente de Petroperú.

El rol que cumplió la CETI fue muy importante para la empresa, porque permitió garantizar la transparencia en la gestión debido a la permanente y activa participación de los comisionados y la secretaría técnica en los procesos de compras y adquisiciones de la empresa, así como en la toma de decisiones de la alta dirección. Esta comisión contribuyó de manera significativa a la recuperación de la reputación y la imagen de la empresa.

En una de las publicaciones de la CETI (2004), el Ingeniero Bernardo Fernández Velásquez, presidente de la comisión y representante del Colegio de Ingenieros, señaló: “¿Qué hacer frente a semejante mal? Cruzarnos de brazos no es la mejor solución, porque eso nos convierte en responsables pasivos de la corrupción. Por eso mismo, nuestra tarea como ciudadanos es mantener una actitud de vigilancia constante para prevenir y erradicar actitudes contrarias al comportamiento ético y cabal que desvirtúan el rol que el Estado ha encargado a los funcionarios públicos. Los organismos públicos han sido, por años, los emporios de unos pocos que llegan al poder y que buscan el lucro personal en desmedro del bienestar social. La empresa más rentable e importante de nuestro país ha sido también la primera en instalar una Comisión que fomente estos temas como parte fundamental de la cultura institucional. La CETI no es un adorno o una declaración de buenas intenciones. Es más bien, la concreción de lo que hasta hace unos años resultaba una utopía: la posibilidad de que los ciudadanos puedan vigilar de cerca el correcto devenir de los

organismos públicos. A fin de cuentas, los verdaderos dueños de Petroperú somos todos los peruanos”.

La CETI era un órgano colegiado de asesoramiento adscrito al Directorio de la empresa. Funcionaba con autonomía, y presentaba sus informes y recomendaciones a la alta dirección para que implementen las medidas correctivas pertinentes. Los comisionados que integraron la CETI fueron:

- Ing. Bernardo Fernández Velásquez, representante del Colegio de Ingenieros.
- Monseñor Luis Bambarén Gastelumendi, representante de la Iglesia Católica.
- Dr. Juan Paz Espinoza, representante de la Comisión Nacional Anticorrupción (CAN).
- Sr. Rufino Martín García, representante de la alta dirección de Petroperú.

2.5.4. Acciones para incrementar los ingresos por ventas

Se estableció como política desarrollar reuniones de trabajo semanalmente con el equipo responsable del área comercial, de tal manera que podía evaluarse permanentemente los resultados y las proyecciones de venta que permitan generar los ingresos suficientes para revertir la situación de pérdida económica en el 2003.

Las principales directivas que trazaron las acciones desarrolladas por el área comercial en el último trimestre del año fueron:

- Trato excelente a todos los clientes.
- Recuperar clientes mayoristas.

- Atención directa a clientes industriales (como Electro-Ucayali).
- Captación de nuevos clientes nacionales e internacionales.
- La fuerza de ventas debe disponer de vendedores profesionales.
- Capacitación súper intensiva de los vendedores.
- Estrecha coordinación del área de mercadeo y refinerías.
- Desdoblamiento de las unidades de ventas y distribución.
- Mayor autonomía regional para las decisiones sobre las ventas.
- Incremento de ventas de los productos de la Refinería Conchán: gasolina 84 para la selva y asfaltos para la exportación.
- Mapear por regiones, para conocer las ganancias diferenciadas en cada zona.
- Definir las políticas de precios, descuentos y cobranzas.
- Cada 10 centavos de diferencial del precio por galón representa 100 millones de soles al año.
- Repotenciar y prestar más atención a la cadena de grifos Petrored.

2.5.5. Acciones para reducir los costos operativos

Se estableció como política de emergencia la reducción de costos operativos, de igual manera, se convocaron a reuniones de trabajo semanal con el equipo responsable de las áreas de producción para evaluar los costos y optimizar los procesos, de tal manera que permitan generar menos gasto y con ello revertir la situación de pérdida económica en el 2003.

Las principales medidas adoptadas en este periodo fueron:

- Operar las refinerías al máximo de su capacidad instalada.
- Utilizar las capacidades escondidas con un mejor estudio de los procesos.
- Planificar la parada de la refinería Talara racionalizando un menor número de días, para disponer de inventarios.
- Mejorar el margen de refinación por barril, disminuyendo costos operativos.
- Compra de crudos más económicos y adecuados para las refinerías (aprovechar convenios de cooperación recíproca).
- Reducir gastos de almacenamiento.
- Reducir gastos de transporte.
- Optimizar los procesos operativos.
- Optimizar los procesos administrativos.
- Aplicar con responsabilidad y vigilancia las normas complementarias de austeridad.
- Motivar e Incentivar y al personal operativo y administrativo para una mayor productividad.
- Ejercer el liderazgo, predicar con el ejemplo.
- Creer y ejecutar bien el plan de emergencia.
- Evaluar a jefes y personal de línea según resultados.

2.5.6. Rediseño del plan estratégico

Luego de evaluar la situación interna y externa de la empresa, así como las expectativas que tienen los trabajadores, se tomó la decisión de desarrollar un proceso participativo de rediseño del plan estratégico, con un horizonte al 2010, de tal manera que se constituya en la nueva guía de gestión que permita revertir la situación de crisis, y posicionar el liderazgo, la reputación y buena imagen de la empresa en el corto plazo.

Para ello, se conformó un equipo de planeamiento estratégico multisectorial, liderado por el gerente de planeamiento, integrado por equipos de trabajo de diferentes áreas y departamentos, asimismo, se contrató a una consultora externa que facilitó el apoyo de asesores externos con experiencia en procesos de perfeccionamiento y mejora continua en sistemas de gestión y dirección empresarial, de tal manera que el proceso de planificación se desarrolló en el corto plazo y con la activa participación de los trabajadores de la empresa, en todos los niveles.

Según la tesis elaborada por Hugo Jara (2005) se señala que el modelo de planificación estratégica propuesto por la alta dirección de la empresa no obedece a ningún modelo específico, sin embargo, en su investigación Jara logra enmarcarlo en el modelo empresarial descrito por Mintzberg (1999) bajo el enfoque tipológico del modelo cultural de Burgeois y Brodwin.

Jara (2005) describe que “según el modelo empresarial (de Mintzberg), el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento frente a la incertidumbre, está dominado por la búsqueda activa de oportunidades y la persecución de la meta

del crecimiento con dramáticos saltos hacia delante. El Liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión. El punto focal está en el líder.

El Director general en su papel de estratega, actúa como entrenador (modelo cultural), que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión y visión de la empresa, pero permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director trata de crear o reforzar una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización, aplicando un pensamiento sistémico”. Además, destaca lo que señala Senge (2004): “Para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear el desempeño individual de cada uno de los componentes de dicho sistema”.

Este equipo de trabajo responsable de rediseñar el plan estratégico indicó como principales propósitos de su trabajo:

- Fijar la dirección en la cual se debe avanzar.
- Construir y asegurar el futuro de la empresa adaptándolo a entornos cambiantes y dinámicos.
- Alinear la actuación empresarial con las estrategias de desarrollo nacional.

Asimismo, dicho equipo determinó las siguientes actividades como parte de su plan de trabajo:

- Revisión de la metodología.
- Elaboración de cuestionarios.

- Desarrollo de escenarios.
- Trabajo de funciones y campo.
- Sintetizar resultados.
- Discusión con las gerencias.
- Informe final.
- Presentación al Directorio.

Para la etapa de diagnóstico se elaboró un cuestionario que permitió recoger los valores de la organización y las expectativas que tenían los trabajadores de la empresa, este cuestionario fue aplicado a 226 trabajadores de todos los niveles en la oficina principal, y a 779 trabajadores de las unidades operativas, es decir, se aplicó el cuestionario al 59 % del total de trabajadores de la empresa (1708 trabajadores).

En el anexo 2 se muestra la transcripción del resumen que elaboró el equipo de planeamiento estratégico respecto de los resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la empresa, y que sirvió de base para la elaboración del plan estratégico.

Como resultado de la etapa de diagnóstico, en parte del informe del equipo de planeamiento estratégico que cita Hugo Jara en su tesis (2005) se describe la situación encontrada de la siguiente manera:

“Hacia fines del año 2003 una deficiente administración y la inercia habían llevado a un serio descenso en el desempeño de la compañía. La mayoría de

su alta gerencia parecía reconocer que no podría resolver los crecientes problemas. Petroperú estaba entrando en crisis.

Se reportaban crecientes pérdidas. Las gerencias trabajaban de manera independiente, como compartimientos “estancos” con escasa o ninguna comunicación entre manufactura, ventas y logística.

No era posible obtener información confiable sobre la rentabilidad de las operaciones individualmente consideradas, crucial para una administración efectiva. Con las ventas en declive, la compañía tenía un exceso de personal auxiliar u operativo: Sus líneas de producción eran obsoletas en su mayor parte (...).

(...) En la medida en que un gerente asciende en la jerarquía, recibe recompensas por su efectividad dentro del estrecho rango de responsabilidad y autoridad. Como resultado, no se da un estímulo para desarrollar una perspectiva amplia, ni de los propósitos, ni del mercado de la organización. Los gerentes llegan a la cima con un sentido miope del mundo, que es muy difícil de revertir. Para ser sensible a las oportunidades estratégicas y a las necesidades del mercado, se necesita una amplia perspectiva y un sentido de la visión.

Las burocracias hacen hincapié sobre el control. Se desestimula el liderazgo y el correr riesgos. Las estrategias corporativas, por tanto mantienen el “*statu quo*” o reflejan precaución, no visión. Los líderes de dentro de la organización pueden ser efectivos sólo si son objetivos y entienden estas fuerzas. Pero a

menudo la alta gerencia no tiene voluntad o es incapaz de proporcionar la ruptura radical que se necesita.

Por estas mismas razones se necesita un liderazgo con la perspectiva de un extraño para inducir la transformación. Líderes nuevos o no convencionales pueden producir tales cambios, en especial si están en la cima de la organización. Pero no cualquier extraño funcionará, los extraños deben ser maestros aptos del cambio que puedan evaluar y redefinir la cultura de la organización, y estrategias diestros que puedan mezclar los recursos y el talento de la compañía con los mercados.

El Comité de Gerencia deberá promover la discusión y el análisis del plan estratégico a desarrollar, con participación de todas las áreas, impulsando el compromiso de toda la organización en su desarrollo y ejecución.

La gerencia de planeamiento y sistemas de información, es la responsable de la organización y coordinación de la elaboración del plan estratégico y se le encarga presentar un plan de elaboración del Plan Estratégico, que contenga un cronograma de actividades y la recopilación de toda la documentación y directivas de FONAFE y del MEM, para su orientación.

El Plan estratégico deberá ser elaborado y discutido participativamente con las gerencias, supervisores y trabajadores.”

Este diagnóstico dio lugar al proceso de planeamiento estratégico, con un enfoque participativo, donde se determinó sus nuevos componentes como la visión y misión,

valores institucionales, objetivos y estrategias que en adelante serían implementados.

A continuación el detalle de los mismos y cuya fuente es el equipo de planeamiento estratégico de Petroperú:

Visión: Ser la empresa líder en el mercado de hidrocarburos del país.

Se anhela consolidar a PETROPERÚ S.A. en la empresa líder del mercado de hidrocarburos del país y paralelamente, ser una empresa internacionalmente competitiva, integrada en la cadena petrolera con negocios medulares sobresalientes –en la extracción, refinación, transporte y comercialización mayorista y minorista– administrados eficientemente con una acertada práctica financiera.

Misión: Satisfacer las necesidades energéticas del país, con productos y servicios de calidad, contribuyendo con el desarrollo nacional.

PETROPERÚ es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades energéticas de sus clientes, a través de la comercialización de hidrocarburos, refinación y transporte por el oleoducto del petróleo crudo, en forma rentable y autosuficiente, a fin de lograr una mejor calidad de vida para el país.

Valores y principios (ver figura N° 12):

Los valores son:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Solidaridad.

Los principios son:

- Satisfacción al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Innovación y mejora.
- Protección ambiental.

Líneas estratégicas:

- Mejorar la gestión administrativa mediante la optimización de la estructura organizacional, alineando el desarrollo del personal con los objetivos empresariales y la protección del medio ambiente.
- Incrementar la productividad de la empresa ampliando la infraestructura, reduciendo costos y mejorando la eficiencia administrativa y operativa.
- Fortalecer la posición competitiva de los productos en los mercados domésticos y extranjeros.

- Alcanzar una sólida rentabilidad de la gestión corporativa que permita invertir en la modernización de la infraestructura y coadyuvar a la reducción del déficit del sector público.

Figura No. 12: Valores y principios de Petroperú

Fuente: Equipo de Planeamiento Estratégico de Petroperú.

Objetivos estratégicos:

Se definieron dos objetivos estratégicos y cada uno de estos comprendía tres estrategias:

- Objetivo 1 (desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo): Mejorar la gestión administrativa. Y comprende las siguientes estrategias:
 - Estrategia 1: Desarrollar una cultura de excelencia.
 - Estrategia 2: Renovar la tecnología de información.
 - Estrategia 3: Fortalecer la gestión autónoma.
- Objetivo 2 (desde la perspectiva de procesos internos): Incrementar la productividad. Y comprende las siguientes estrategias:
 - Estrategia 4: Invertir en unidades de procesos, tanques de almacenamiento y desarrollo de nuevos productos.
 - Estrategia 5: Mejorar la eficiencia de los procesos internos de la empresa.
 - Estrategia 6: Integrar el negocio completando el *downstream* y avanzar hacia el *upstream*.

El trabajo que realizó el equipo de planeamiento estratégico estuvo permanentemente vinculado con el resultado de las reuniones de gerencia de la estructura básica que se realizaban semanalmente donde los funcionarios reportaban los avances alcanzados por cada una de sus áreas en función a las metas propuestas. De igual manera, mensualmente se realizaban los comités de gerentes

con la participación de todos los gerentes de la empresa, ambas reuniones eran dirigidas por el Presidente del Directorio.

Este mecanismo de control, monitoreo y participación permanente permitió articular de manera más eficiente y efectiva las diferentes operaciones y gestiones de la empresa, al punto que los resultados de este trabajo empezaron a dar resultados favorables en corto tiempo.

Otro factor importante a tomar en cuenta es el replanteamiento de las metas y presupuesto del año 2004, la gerencia de planeamiento proyectó resultados económicos y financieros positivos para el siguiente año, de tal manera que todas las áreas se comprometieron a alcanzar las nuevas metas propuestas.

2.5.7. Nuevas políticas de gestión de recursos humanos

Otras de las medidas implementadas tienen que ver con la gestión de los recursos humanos, desde un inicio se apostó por el trabajo comprometido de todos los trabajadores para revertir la crisis que atravesaba la empresa, eso significó la aplicación de nuevas directivas y el fortalecimiento de las relaciones con los sindicatos, así como la importancia de implementar un plan de comunicaciones que contribuya a recuperar la imagen institucional, y luego, que promueva y difunda la gestión del cambio en proceso de implementación que se estaba implementando para mejorar la reputación de la empresa a nivel interno y externo.

Respecto de las nuevas directivas que dispuso la gerencia de recursos humanos para su aplicación en todas las áreas de la empresa fueron las siguientes:

- a) Transparencia y honestidad en el trabajo.
- b) Eliminar la cultura del provecho personal con los recursos de la empresa y el compadrazgo.
- c) Incorporar en toda la organización una cultura de valores.
- d) Estimular el trabajo intenso, creativo y en equipo.
- e) Aplicar el Plan Estratégico de manera integral y coordinada.
- f) Brindar un excelente servicio a los clientes externos e internos.
- g) Todos los trabajadores de Petroperú, debemos ser publicistas y vendedores de nuestros productos y de la imagen de la empresa.
- h) Demostrar en los hechos el amor y la lealtad por Petroperú.
- i) Iniciar e impulsar el rediseño y optimización de los procesos administrativos y operativos para ser más eficientes.
- j) Establecer obligatoriamente el uso continuo de indicadores de gestión.
- k) Impulsar una actitud proactiva para el cambio y las mejoras.
- l) Renovación y mejora continua: capacitación e incorporación de nuevos cuadros.
- m) Todos los gerentes y jefes actuarán como líderes y entrenadores de sus subordinados.

Además de estas directivas, se dispuso que la alta dirección coordine directamente con la Convención Nacional de Dirigentes Sindicales de la empresa con el propósito

de cerrar en trato directo la negociación colectiva, en términos que se adecuen a la situación financiera de la empresa y con el compromiso de participación de los trabajadores de manera más activa para mejorar la productividad y alcanzar las metas propuestas.

Estas negociaciones directas con los sindicatos y el sinceramiento de los indicadores de gestión de la empresa, así como las metas propuestas, se convirtieron en un importante agente de motivación para el personal, además, el rol de liderazgo basado en una cultura de valores que se aplicó desde la alta dirección también influyó directamente en la actitud de los trabajadores, en todos los niveles, generando un cambio favorable en la actitud, un mejor clima laboral, en la recuperación de la mística institucional, y en consecuencia, en la recuperación de la imagen de la empresa debido al nuevo momento que estaban viviendo.

2.5.8. Desarrollo e implementación de un plan de comunicaciones

Con el propósito de mejorar la imagen institucional y la buena reputación de la empresa, la gerencia de relaciones públicas diseñó un Plan de Comunicación Integral y de Mejoramiento de Imagen de Petroperú, que fue presentado en octubre de 2003 a la alta dirección, el mismo que fue aprobado y se dispuso su implementación.

Dicho plan (2003) enunciaba en su parte introductoria lo siguiente:

“En la actualidad, PETROPERÚ afronta una grave crisis de credibilidad y confianza debido a las constantes denuncias realizadas por los diversos medios de comunicación respecto a las cuestionadas actividades de la alta dirección y sus principales funcionarios.

Asimismo, se ha cuestionado la política de dirección aplicada en los últimos años, generando importantes pérdidas de mercado y utilidades de la empresa, alcanzando niveles deficitarios.

A ello se suma la percepción de la ciudadanía en general, quienes asocian a PETROPERÚ con malversación de fondos, clientelismos, favoritismo político, casos de nepotismo y corrupción generalizada en los procesos de selección de proveedores de bienes y servicios.

Por otro lado, al interior de la empresa se percibe un clima de inseguridad y temor constante por parte de la mayoría de los trabajadores, acompañado de baja autoestima y falta de identidad con la empresa.

Sin embargo, la reciente designación del nuevo presidente del directorio ha generado un clima de calma y de expectativa respecto a las nuevas medidas que serán implementadas, con la esperanza de que éstas sean las más acertadas y en beneficio de la empresa.

De momento se percibe un período de espera por parte de los líderes de opinión, los medios de comunicación, la ciudadanía en general y por los

trabajadores de la empresa, quienes están deseosos de conocer a la brevedad el anuncio oficial de los nuevos cambios y reformas que la alta dirección viene elaborando”.

Asimismo, en el diagnóstico que comprende dicho plan se detalla la percepción del público interno y externo con sus respectivas consecuencias:

a) Percepción de la ciudadanía en general (público externo):

- PETROPERÚ es la caja chica del gobierno.
- Mal uso de los recursos del estado.
- Corrupción generalizada en los procesos de selección y adjudicación de bienes y servicios.
- Empresa involucrada en escándalos periodísticos donde los protagonistas fueron altos funcionarios de PETROPERÚ.
- Politización en la gestión de la empresa.
- Ineficiencia y burocracia generalizada.
- Copamiento de cargos públicos por parte de miembros de Perú Posible.

Consecuencias:

- Impacto negativo en el mercado, originando una caída en el nivel de ventas.
- Incremento del mercado y ámbito de influencia de la competencia.
- Percepción negativa y actitud de rechazo por parte de la ciudadanía (se generó una imagen negativa de PETROPERÚ).

- Se promueve la idea de que el Estado no tiene capacidad de gestión, incentivando la privatización de la empresa.
- Desprestigio de la gestión del actual gobierno.

b) Percepción de los trabajadores de la empresa (público interno):

- Cerca del 90 % de los trabajadores desean un verdadero cambio en la empresa.
- Sólo el 16 % de los trabajadores consideran que la atención eficiente al cliente es el objetivo primordial de la empresa.
- El 42 % de los trabajadores reclaman cambios de mentalidad y actitud gerencial, promoviendo el trabajo en equipo, con mayor compromiso y comunicación, eliminando los factores negativos de la empresa (maltratos, egoísmos, burocracias, corrupción, temor, inseguridad y verticalidad gerencial, entre otros). Mientras que el 26 % propone un cambio de la plana gerencial.
- No existe una adecuada política de comercialización.
- No existe un programa de capacitación que permita incrementar los niveles de venta en la empresa.
- Existen determinados grupos de poder que no permiten el desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que responden sólo a intereses personales.
- No existen objetivos claros y articulados orientados a un fin común en la empresa.

Consecuencias:

- Desmotivación generalizada por parte de todos los trabajadores.
- Clima laboral negativo ocasionando bajos niveles de productividad en la empresa.
- No se considera al cliente como el factor más importante para el desarrollo de la empresa, ocasionando una deficiente atención a sus necesidades.
- Letargo e incapacidad de reacción ante oportunidades ventajosas en beneficio de la empresa.
- Bajo nivel de rendimiento por parte del personal de ventas, en consecuencia, pérdida sostenida del mercado.
- Pérdida de identidad corporativa, generando un efecto negativo en las actitudes emprendidas por el personal.
- Deterioro generalizado del principal recurso de la empresa: el capital humano.
- Desprestigio convincente de la imagen de la empresa a través de las comunicaciones hacia afuera por parte de los trabajadores (situación de gran preocupación por ser muy difícil revertirla).
- Dispersión de esfuerzos debido a que no se tiene un objetivo común.

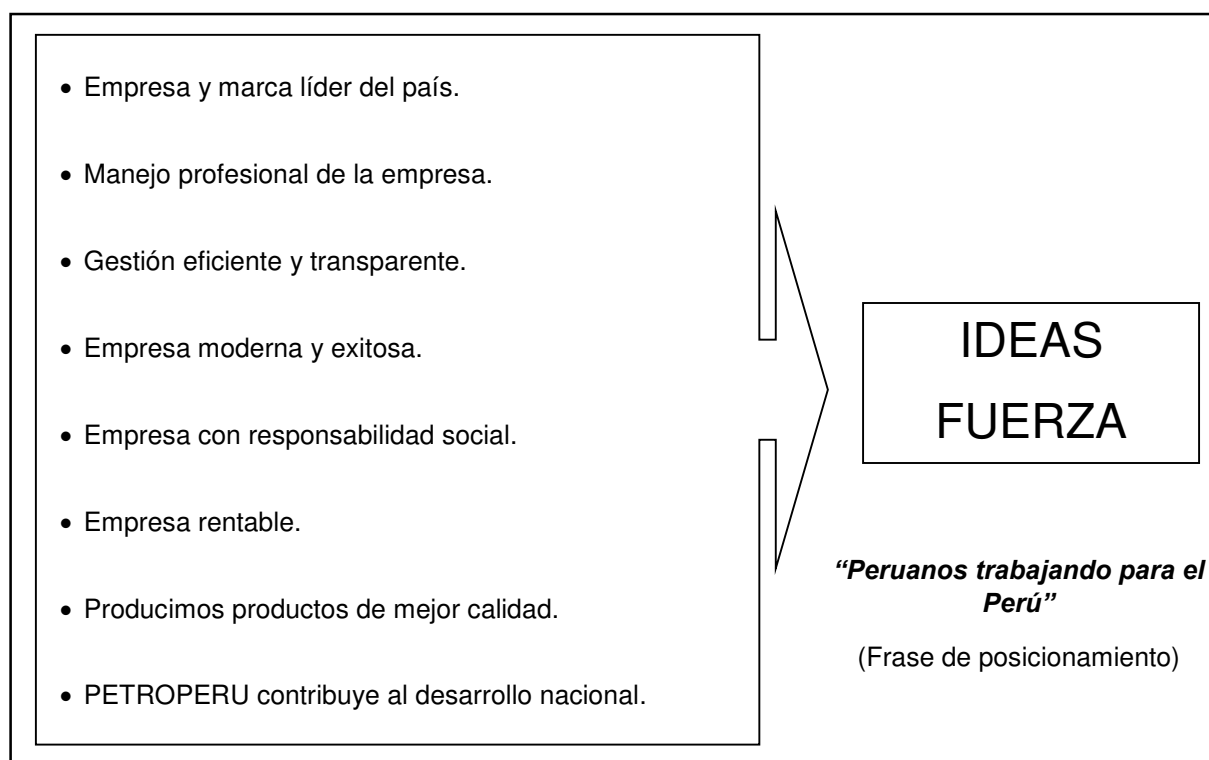
El plan de comunicaciones propuso como objetivo general: Posicionar una nueva imagen de PETROPERÚ consolidándola como la primera empresa del Perú.

Asimismo, presentó cinco objetivos específicos:

- Objetivo específico 1:
Consolidar la lealtad y la identidad corporativa en los trabajadores de PETROPERÚ.
- Objetivo específico 2:
Posicionar a PETROPERÚ como una institución eficiente y transparente en el manejo de recursos.
- Objetivo específico 3:
Consolidar la confianza y aceptación de la empresa en la ciudadanía en general.
- Objetivo específico 4:
Generar fidelización y lealtad a la marca.
- Objetivo específico 5:
Contribuir al incremento del nivel de ventas y captación de nuevos clientes.

El plan también propuso una serie de ideas fuerza que fueron aplicadas en función a cada público objetivo, todas asociadas con una frase de posicionamiento según lo indicado en la figura N° 13:

Figura No. 13: Ideas fuerza y frase de posicionamiento de Petroperú



Fuente: Gerencia de Relaciones Públicas de Petroperú.

Para la consecución de los objetivos el plan propuso su aplicación en dos fases, cada una con el detalle de las acciones que deben realizarse.

a) Primera fase (octubre – diciembre 2003):

Orientado hacia dentro de la organización con una política de “trabajo en equipo” y “lealtad a la empresa” (identidad corporativa), implementando herramientas modernas de participación, comunicación, capacitación y motivación del personal.

Actividades propuestas:

- Crear un nuevo ambiente de trabajo con un clima laboral orientado a la satisfacción del trabajador, el aspecto visual y emocional juegan un papel importante y debe ser reforzado con actividades que promuevan la participación y buena disposición para el cambio.
 - Mejorar el ambiente laboral: periódicos murales, boletín electrónico, premiaciones y reconocimientos, promover la creatividad y la excelencia en los trabajadores, publicar fotos y logros de los más destacados.
 - Coordinar con Recursos Humanos para promover una cultura de protección, seguridad y comodidad laboral a los trabajadores de planta, posicionando una nueva imagen (carteles, señalización, etc.).
 - Potencializar los diversos canales de comunicación interna y externa (evaluar la actual situación y proponer nuevos cambios: página web, boletín electrónico, revista, etc.).
 - Desarrollar políticas de motivación y reconocimiento al trabajador por tipo de trabajo, puntualidad, asistencia, etc.
- Generar una nueva percepción en la mente de los trabajadores inculcando una cultura de valores con nuevos y modernos mecanismos de comunicación, permitiendo la participación de todos los niveles.
 - Concientizar al personal con una nueva visión orientada al capital humano, donde cada persona debe ser tratada de manera especial y

como tal, por su propia voluntad debe desarrollar su mayor esfuerzo en beneficio de la empresa.

- Promover una nueva cultura de trabajo honesto, eficiente y transparente.
- Promover mecanismos de comunicación horizontal.
- Capacitar al personal de atención directa al cliente garantizando un servicio de calidad.
- Elaborar materiales audiovisuales de motivación institucional.
- Desarrollar actividades de registro, monitoreo y capacitación de los medios de comunicación promoviendo el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y personales con los principales líderes de opinión.
 - Elaborar un registro de medios de comunicación tomando en cuenta el nivel de audiencia, tiraje, horarios altos y bajos, frecuencias, cobertura, sectores de aceptación, lenguaje y estilo comunicacional, públicos objetivos, medios especializados.
 - Realizar actividades de seguimiento y monitoreo permanente a los medios de comunicación detectando el tipo de información que publica y elaborar un archivo segmentado de publicaciones (legal, político, del sector, coyuntural, social, cultural, etc.).
 - Establecer y fortalecer las relaciones institucionales y personales con los medios de comunicación y los principales líderes de opinión.

- Elaborar un plan de medios sostenido y gradual (cronograma tentativo) proyectado a diciembre del 2003 y para el 2004.
- Promover visitas periódicas de periodistas a las plantas de producción.
- Implementar herramientas de gestión que garanticen un eficiente impacto publicitario, manteniendo y resguardando el posicionamiento de la marca con altos niveles de calidad.
 - Estandarizar los formatos publicitarios y de presencia de marca de la empresa elaborando un manual de imagen corporativa (a nivel interno y externo).
 - Elaborar los materiales publicitarios supervisando los niveles de calidad.
 - Desarrollar una campaña de posicionamiento de la marca Petrored uniformizando colores, marca y material publicitario con campañas de alto impacto (orientadas al consumidor final).
 - Elaborar un plan de actividades sociales y culturales a nivel de auspicios y como organizadores, tomando en cuenta el impacto en el sector, ámbito de influencia (deportivo, cultura, social, etc.), eventos de los productos, eventos principales (caminos del inca), con objetivos de posicionamiento por cada modalidad de evento.
 - Promover convenios con los municipios para instalar carteles con señales de tránsito.
- Evaluación del impacto generado hasta diciembre de este año.

b) Segunda fase (enero – diciembre 2004):

Esta fase está dirigida al público externo, fortaleciendo las relaciones con nuestros clientes, medios de comunicación y líderes de opinión.

Para ello, se recomienda realizar diversas actividades orientadas a destacar el liderazgo de la empresa, la calidad de los productos y la competitividad de nuestros recursos humanos, con el propósito de posicionar nuestros objetivos en la mente de los clientes y de la ciudadanía en general.

Actividades propuestas:

- Implementar una estrategia de impacto social en las ciudades donde opera PETROPERÚ.
 - Posicionar en la mente de la ciudadanía en general la idea de una gestión eficiente y transparente.
- Implementar una campaña orientada al consumidor final: “consume lo que el Perú produce” (en alianza con otras empresas peruanas tales como Kola Real, Aerocontiente, Sapolio, Dento y Backus).
 - Elaborar materiales audiovisuales de impacto para difundirse interna y externamente (encartes para diarios y revistas, microprogramas y programas de radio y televisión).
 - Elaborar los materiales publicitarios supervisando los niveles de calidad.
 - Los uniformes y marcas de PETROPERÚ deben contar con un mantenimiento permanente: el impacto visual es importante.

- Diseñar una campaña social de gran aceptación por parte de la ciudadanía: “PETROPERÚ está contigo”.
 - Realizar un concurso premiando a la prensa por alguna labor específica.
 - Elaborar un concurso anual para niños cuyo tema de desarrollo sea la educación vial.
 - Desarrollar actividades de sensibilización con jóvenes en edad escolar.
- Realizar una actividad que posicione una nueva imagen del edificio de PETROPERÚ.
- Fortalecer las relaciones comerciales e institucionales en el exterior.
- Elaborar un CD ROM de las memorias de gestión para el año 2003.
- Elaborar el Plan Estratégico de Comunicaciones 2005 – 2010.
- Evaluación periódica del impacto generado.

Adicionalmente a estos componentes, dicho plan también propuso la modificación de la estructura orgánica de la gerencia de relaciones públicas acorde a las actividades propuestas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

Esta investigación es descriptiva, ya que recoge y analiza la información económica y organizacional de la situación encontrada durante la situación de crisis, describe las acciones inmediatas implementadas así como la estrategia propuesta y los resultados alcanzados en el corto y mediano plazo.

Asimismo, se realiza el análisis correspondiente de las encuestas (información secundaria) realizadas al inicio del período administrativo estudiado, sobre la situación laboral, estilos de dirección de la empresa y la percepción del personal sobre el clima laboral y el futuro de la misma, por ser el factor más importante sobre el que recaen los esfuerzos del nuevo modelo de gestión implementado.

Además, se analiza la estrategia de comunicaciones que se diseñó para impactar en el público interno y externo, así como las herramientas comunicacionales que se utilizaron para lograr un nuevo posicionamiento muy favorable para la empresa respecto de la ciudadanía en general.

En el proceso de análisis de la información se toma en cuenta las evaluaciones y criterios que utilizó el equipo especial que se conformó para la revisión y actualización del plan estratégico institucional, documento que resultó de gran importancia porque incorpora el modelo de gestión basado en el liderazgo ético para enfrentar los problemas encontrados en la organización, proponiendo las acciones a realizar para recuperar económicamente a la empresa y la reputación de la misma.

3.2. Diseño muestral

La presente investigación ha considerado analizar como información secundaria una encuesta realizada en la empresa, la cual durante dicho periodo presentaba una población laboral de 1708 trabajadores. La citada encuesta utilizó un muestreo no probabilístico para determinar el tamaño de la muestra, la cual fue realizada a 332 empleados de las oficinas administrativas y 350 trabajadores de las unidades operativas, es decir, a un total de 682 trabajadores que representan el 40 % de la planilla, lo cual es representativo, y permitió contar con información útil para identificar y señalar el impacto del modelo de gestión pública planteado en la investigación.

3.3. Técnicas para la recolección de datos

La técnica empleada en el presente trabajo de investigación, fue la recolección y análisis de la información que se utilizó de base para proponer el nuevo modelo de gestión. Asimismo, se cuenta como información secundaria la información recogida mediante la aplicación de la encuesta al 40 % de los trabajadores.

Además, se tomó en consideración los indicadores económicos y de gestión de la empresa en un periodo inicial, durante y posterior, al modelo de gestión materia de análisis, considerándose hasta el año 2007, de tal manera que se puede evidenciar el impacto y los resultados alcanzados como consecuencia de la aplicación del modelo de gestión aplicado en periodo razonable de tiempo.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS ALCANZADOS

4.1. Resultados alcanzados a diciembre de 2003

Además de las actividades que se han detallado en los puntos anteriores, el presidente del directorio aplicó una política de puertas abiertas, cualquier trabajador de la empresa podía reunirse con él para hacer llegar sus propuestas de mejora, permanentemente realizaba visitas inopinadas a las oficinas, refinerías y áreas de trabajo para mantener una comunicación directa y permanente con los trabajadores, además, estableció reuniones de trabajo y diálogo permanente con los dirigentes sindicales de los ocho sindicatos que tenía la empresa a nivel nacional, esto generó un mayor compromiso de los trabajadores en todos los niveles de la empresa, de tal manera que el “liderazgo con el ejemplo”, como solía decir, propició un cambio de actitud y fomentó el trabajo en equipo, reorientó la mirada de las áreas de trabajo por compartimentos hacia el cliente, y en consecuencia, se lograron mejorar significativamente los indicadores productivos y económicos de la empresa.

Los logros alcanzados en esta primera etapa como consecuencia de la aplicación del plan de recuperación de la empresa fueron publicados en la Memoria Anual (2004), a continuación el detalle de los logros del 2003 obtenidos:

- No obstante el incremento del precio del petróleo crudo, Petroperú logró generar utilidades operativas por 250 millones de soles.
- La empresa culminó el diseño del proyecto de inversión pública para la mejora operativa en la Refinería Talara. Se superaron las limitaciones operativas y se

eliminaron las condiciones de riesgo, y la refinería recuperó su capacidad de diseño original.

- Petroperú demostró la suficiente capacidad financiera para solventar el proyecto de inversión pública por más de 22 millones de dólares, además de sus inversiones corrientes.
- Se capitalizó la invaluable experiencia asimilada por el personal de la empresa durante la ejecución del proyecto. La transferencia de tecnología y la capacitación realizada le otorgan la capacidad para afrontar nuevos retos y proyectos de envergadura.
- En el último año se logró recuperar la participación de mercado alcanzando el 51 % de la demanda nacional.
- Se desarrolló el Plan Estratégico 2004-2010 con la amplia participación del personal. Esta guía constituye una visión de futuro y una herramienta de gestión que permite alinear esfuerzos y capitalizar sinergias para el logro de los objetivos empresariales, y, a través de ellos, alcanzar el desarrollo personal de sus trabajadores.
- La instalación de la Comisión de Ética y Transparencia asegura la claridad de la gestión empresarial y el acceso a la información pública. Su actividad contribuye a evitar la generación de conflictos de intereses y de actos contrarios a los principios éticos que deben regir las decisiones de los funcionarios y servidores de la empresa.

Respecto de los principales indicadores de gestión encontrados al inicio de la gestión, a continuación se muestra un cuadro con los resultados alcanzados al final del ejercicio 2003 como consecuencia de las medidas implementadas, ver tabla 4:

**Tabla 5: Comparación de indicadores de gestión
31 de agosto versus 31 de diciembre de 2003**

Indicador	Unidad de medida	31 de agosto 2003	31 de diciembre 2003
Total ingresos	MMS/.	3,160	4,856
Costo de ventas	MMS/.	(2,811)	(4,327)
Utilidad (pérdida) bruta	MMS/.	349	529
Utilidad (pérdida) operativa	MMS/.	170	250
Utilidad (pérdida) neta	MMS/.	(32)	13
Ventas acumuladas	MBD	64	84
Participación de mercado nacional	%	48	51

Fuente: Elaboración propia. Datos de la Memoria Anual 2003 de Petroperú.

4.2. Resultados alcanzados a diciembre de 2004

Luego de los resultados alcanzados al cierre del año 2003 lográndose revertir la situación de pérdida de la empresa, el 2004 se empezó con una gran motivación por parte de todos los trabajadores, las medidas implementadas en el último trimestre del año anterior habían dado buenos resultados, incluso superando las proyecciones estimadas por el equipo de planeamiento, además, los medios de comunicación ya no se referían de manera negativa a la empresa, por el contrario, empezaron a destacar los logros de la nueva gestión y las nuevas perspectivas de desarrollo que tenía la empresa más importante del país.

Durante el 2004 continuaron realizándose los comités de gerentes para evaluar y monitorear las acciones que se venían implementando, además se realizaron mejoras y ajustes a las políticas y estrategias de gestión, y el liderazgo basado en principios fue consolidándose como parte de la cultura organizacional de la empresa.

Esto facilitó el proceso de cambio de la imagen institucional de la empresa, como parte de las acciones propuestas en el plan de comunicaciones se dispuso el rediseño y lanzamiento de la nueva imagen de Petroperú y de la cadena de estaciones de servicios Petrored, esta nueva imagen fue aceptada favorablemente tanto dentro de la empresa así como por parte de la ciudadanía, y hasta la fecha se mantiene como la nueva identidad corporativa de Petroperú.

Como era de esperarse, durante el 2004 se obtuvieron mayores logros en la gestión, y la empresa recuperó su buena reputación a nivel nacional e internacional, posicionándose desde entonces como “la empresa más grande del país”.

Los logros alcanzados al cierre del año 2004 fueron publicados en la Memoria Anual (2005) a continuación el detalle de los logros obtenidos:

- Petroperú registró un nuevo récord en resultados económicos: generó 451 millones de nuevos soles en utilidades operativas y 182 millones de soles en utilidades netas.
- Los 8,596 millones de nuevos soles en ingresos totales alcanzados el 2004 la consolidó como la primera empresa del país. Esta cifra de negocios se ha constituido como un nuevo récord en los últimos años de gestión.

- El patrimonio neto de la empresa se incrementó de 259 millones de nuevos soles en el 2003 a 461 millones de soles al 31 de diciembre de 2004, lo que representa un crecimiento del 78 por ciento respecto del 2003.
- Petroperú consolidó su liderazgo en el mercado interno de combustibles alcanzando una participación de 52 por ciento de la demanda nacional al cierre del año.
- La empresa incrementó el uso de la capacidad instalada de refinación de 78 por ciento a 89 por ciento, principalmente en las refinerías de Conchán y Talara.
- Petroperú logró eliminar el uso de plomo tetraetílico en la elaboración de gasolinas motor con treinta días de anticipación a los plazos establecidos y de acuerdo con todas las exigencias contenidas en las normas correspondientes.
- La eficiente administración de los gastos operativos, de ventas y generales permitió un ahorro de 39 millones de nuevos soles respecto de los registrados en el 2003. Asimismo, la eficiencia del consumo energético en las refinerías mejoró en 5 por ciento.
- Petroperú obtuvo la Certificación Internacional de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias para sus facilidades ubicadas en Talara, Conchán, Bayóvar e Iquitos, en cumplimiento de las disposiciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Las refinerías de Talara y Conchán culminaron al 100 por ciento la implementación del Sistema de Gestión Ambiental ISO-14001. Las plantas

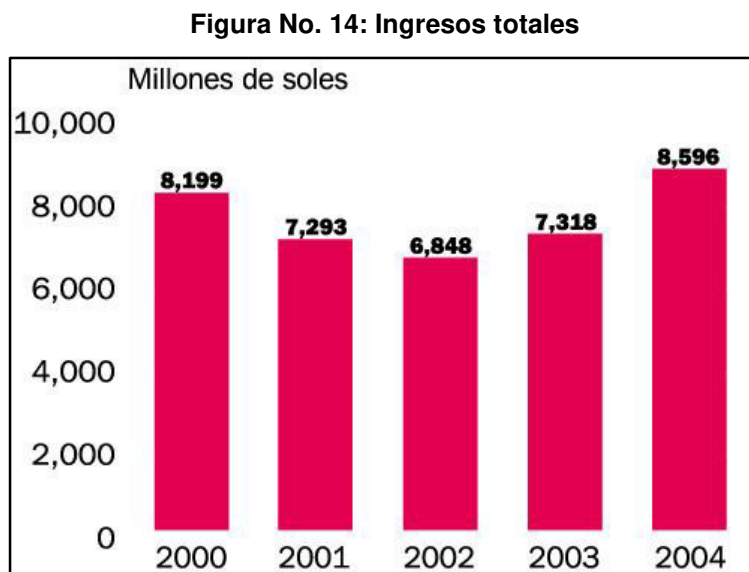
Aeropuerto de Chiclayo, Trujillo, Pisco, Tacna, Cusco y Arequipa cuentan con la Certificación del Sistema de Gestión Ambiental ISO-14001.

- Se aprobó el nuevo Plan Estratégico 2004 – 2010 de la empresa elaborado con la participación activa de los trabajadores.

A continuación el detalle de los logros alcanzados en los principales indicadores de gestión.

4.2.1. Principales indicadores de gestión

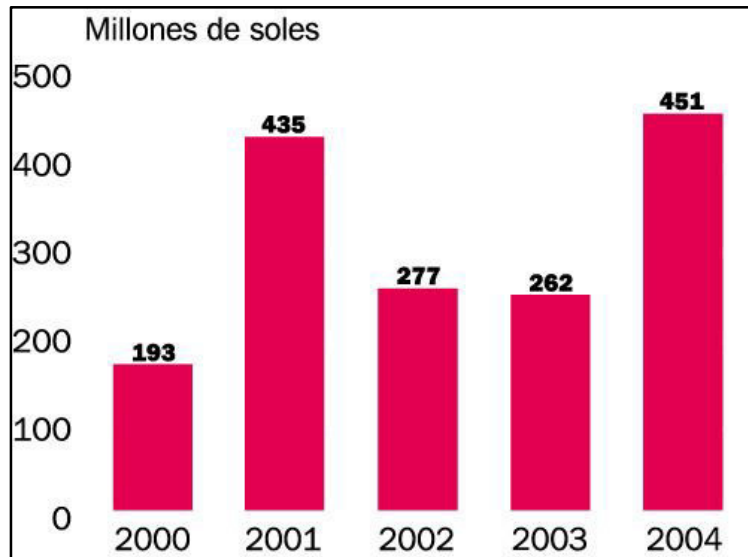
Los ingresos totales alcanzados durante el 2004 fueron de 8,596 millones de nuevos soles (figura N° 14):



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

La utilidad operativa fue de 451 millones de nuevos soles (figura N° 15):

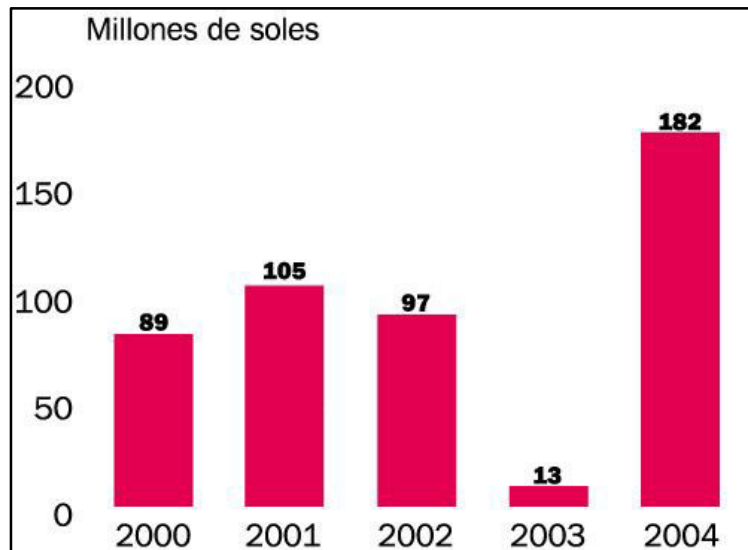
Figura No. 15: Utilidad operativa



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

La utilidad neta fue de 182 millones de nuevos soles (figura N° 16):

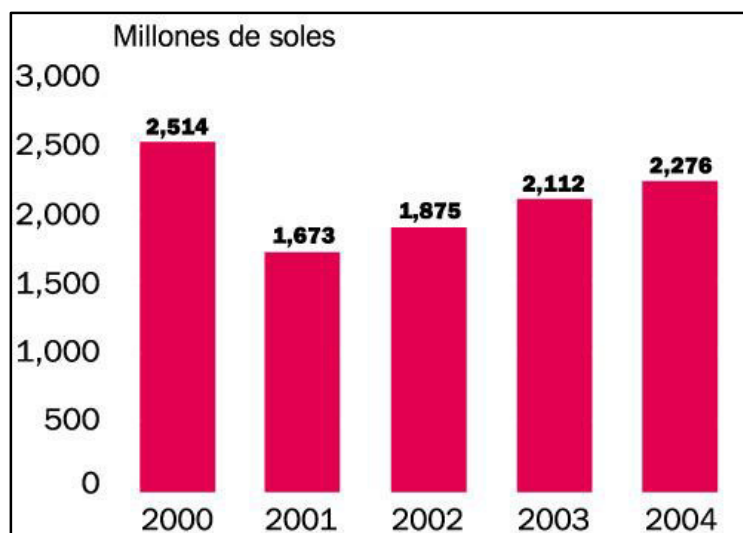
Figura No. 16: Utilidad neta



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Los activos totales se incrementaron hasta los 2,276 millones de nuevos soles (figura N° 17):

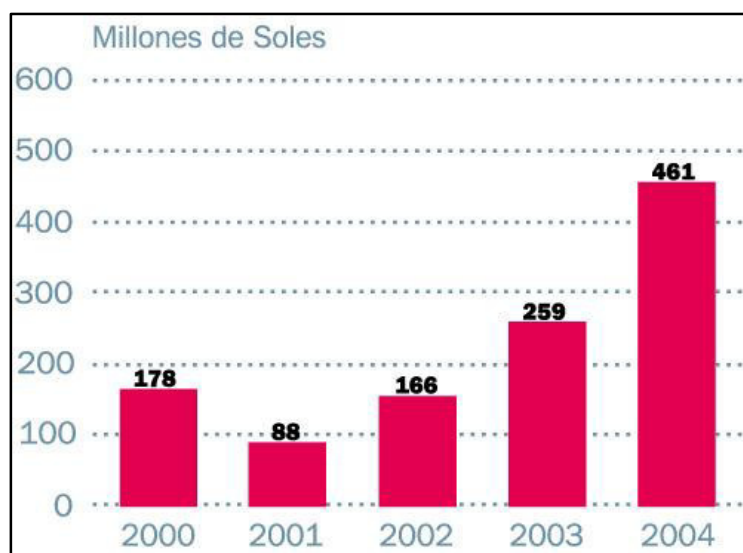
Figura No. 17: Activos totales



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

El patrimonio neto creció a 461 millones de nuevos soles (figura N° 18):

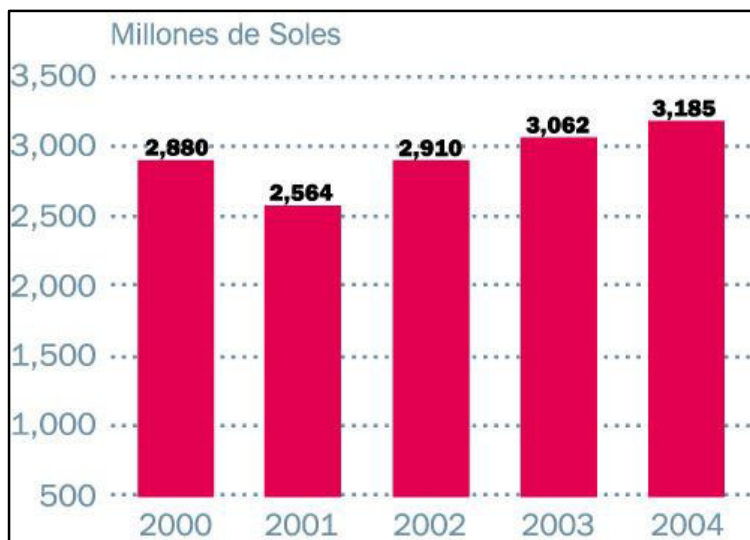
Figura No. 18: Patrimonio neto



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Los ingresos recaudados y aportados al Estado fue de 3,185 millones de nuevos soles (figura N° 19):

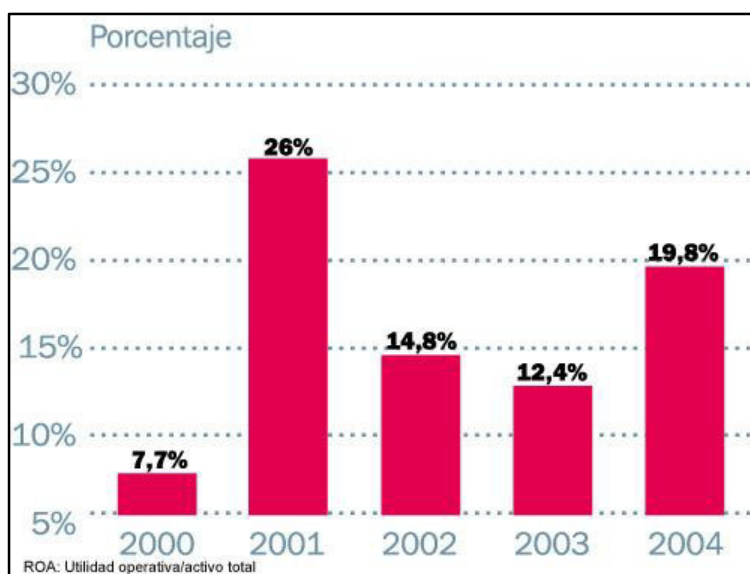
Figura No. 19: Ingresos recaudados y aportados al Estado



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

La rentabilidad económica (ROA) se incrementó a 19,8 % (figura N° 20):

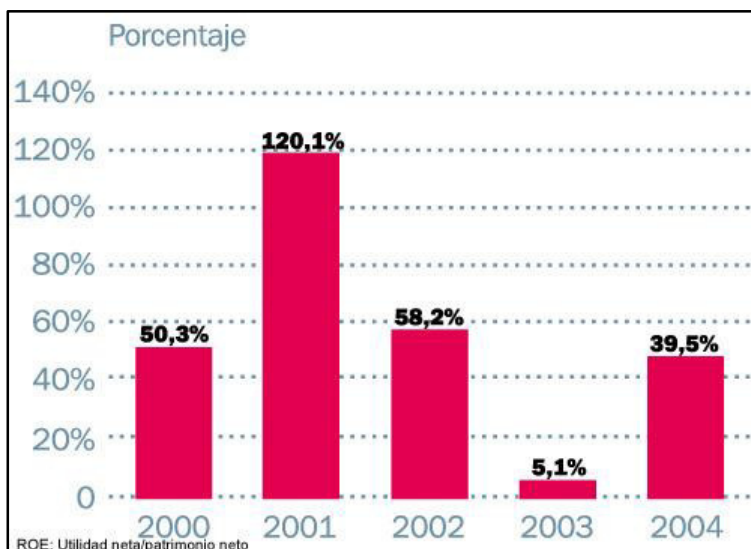
Figura No. 20: Rentabilidad económica (ROA) de Petroperú



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

La rentabilidad financiera (ROE) se incrementó a 39,5 % (figura N° 21):

Figura No. 21: Rentabilidad financiera (ROE) de Petroperú



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Se mejoró la eficiencia en los procesos operativos, por ejemplo, se duplicó el margen de refinación alcanzando los 5.3 dólares por barril (figura N° 22):

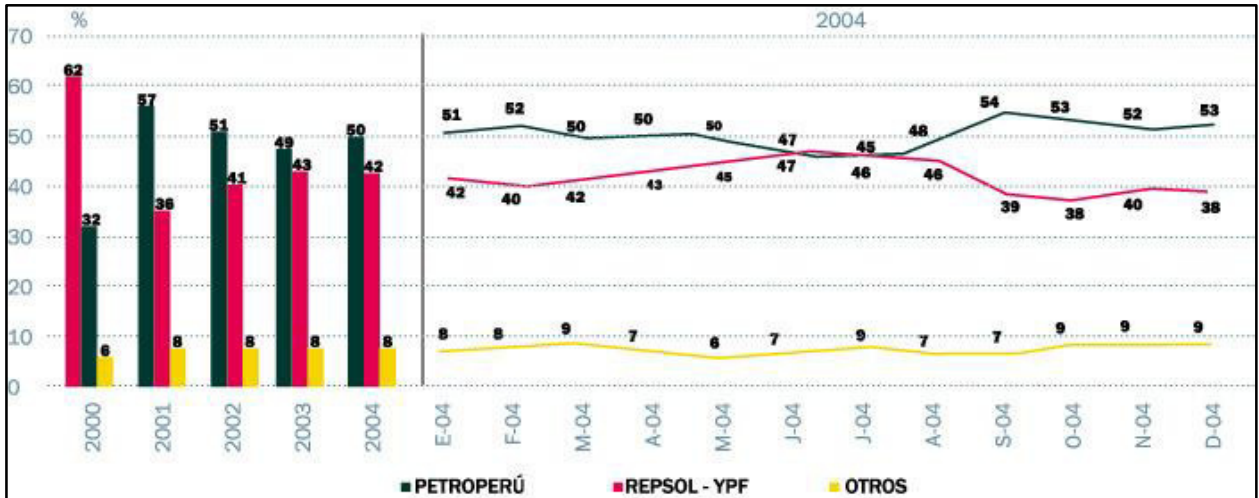
Figura No. 22: Mejora de la eficiencia operativa

	UNIDAD	2000	2001	2002	2003	2004	Proy 2005
MARGEN DE REFINACIÓN	US\$/BL		5.0	2.6	2.8	5.3	5.4
COSTO DE REFINACIÓN	Soles/BL	10.2	9.0	9.8	9.8	10.1	11.6
Costo de proceso en refinerías		291	255	272	258	296	333.0
Volumen de petróleo procesado	MBDC	77.9	78.0	75.8	72.2	80.2	78.8
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	%	89.9	90.0	87.5	83.3	92.5	91.0
Carga en UDP en refinerías		77.9	78.0	75.8	72.2	80.2	78.8
Capacidad de diseño UDP (1)		86.7	86.7	86.7	86.7	86.7	86.7

Fuente: Presentación de resultados de Petroperú del 16 de marzo de 2005.

Se incrementó la participación de mercado interno alcanzando el 53 % (figura N° 23):

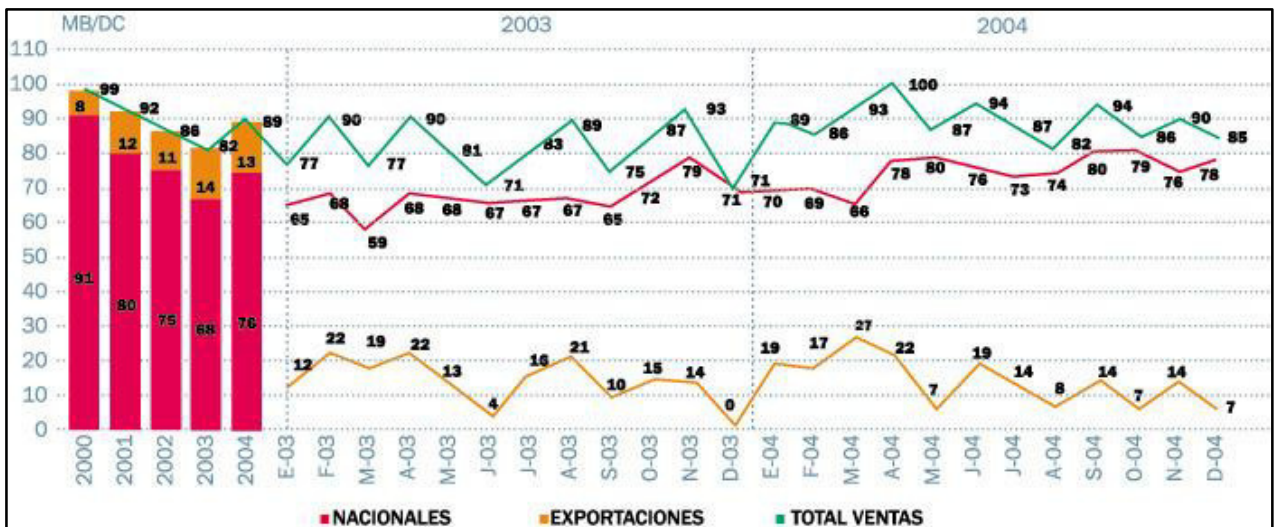
Figura No. 23: Evolución de la participación de mercado



Fuente: Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (DGH).

Hubo un crecimiento sostenido en la evolución de las ventas totales (figura N° 24):

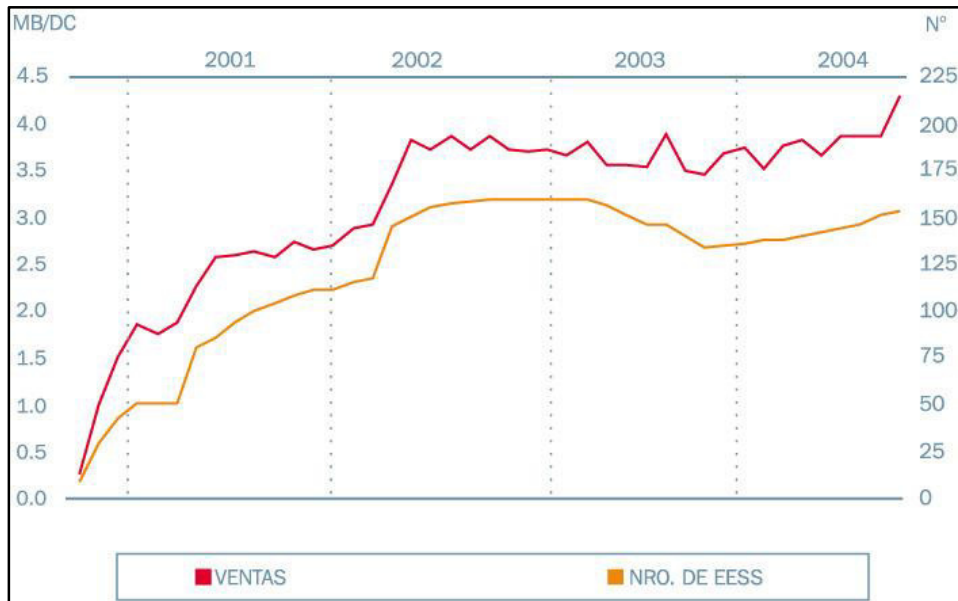
Figura No. 24: Evolución de las ventas totales de Petroperú



Fuente: Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (DGH).

Se incrementó a 155 las estaciones de servicios de la Petrored (figura N° 25):

Figura No. 25: Evolución de las estaciones de servicios de la Petrored



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Hubo un crecimiento importante en las ventas de asfalto (figura N° 26):

Figura No. 26: Evolución de las ventas de asfalto de Petroperú



Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Las ventas de asfalto representan un incremento del 90 por ciento respecto del alcanzado en el año 2003, lo que permitió alcanzar el 73 por ciento de participación en el mercado nacional de asfaltos. Un nuevo récord alcanzado por el área comercial para los registros históricos de la empresa.

Otro dato importante que podemos destacar fue la aprobación del estudio de prefactibilidad del proyecto de modernización de la Refinería Talara en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) el 15 de junio de 2004, y luego se constituyó el Comité Multisectorial integrado por representantes de diversas entidades del Estado. Este proyecto de modernización tenía un valor estimado de 275 millones de dólares, sin embargo, a la fecha el monto de inversión para este proyecto supera los 5 mil millones de dólares.

Finalmente, debemos señalar que como se estableció en el plan de comunicaciones, la empresa implementó a nivel nacional el nuevo logotipo y la nueva imagen de la empresa y de las estaciones de servicios Petrored, estas acciones lograron posicionar en la ciudadanía una nueva imagen de la empresa y una buena reputación de la misma, de tal manera que los medios de comunicación, los líderes de opinión, incluso destacados analistas políticos y especializados del sector hidrocarburos destacaban el éxito alcanzado por la empresa más grande del país.

Hasta la fecha continua vigente la nueva imagen institucional de Petroperú y los grifos afiliados a la Petrored, así como la identificación de todas las plantas y unidades productivas de la empresa. Desde entonces la empresa mantiene una adecuada reputación corporativa valorada a nivel nacional e internacional.

4.2.2. Benchmarking de Petroperú y su principal competidor

Una de las características de la gestión fue la permanente evaluación y comparación de los resultados de gestión de la empresa con su principal competidor, “el propósito era que los trabajadores y los funcionarios fijen su atención permanentemente en los objetivos y metas que teníamos que alcanzar, además de ver cómo estábamos evolucionando en el mercado frente a nuestro principal competidor, la política era mirar hacia el cliente, hacia el mercado” señala Hugo Jara, Gerente de Administración durante la gestión.

Los resultados comparados con el principal competidor (Repsol) de Petroperú presentados en la última exposición que realizó el Presidente del Directorio el 16 de marzo de 2005 antes de dejar el cargo fueron los siguientes:

Figura No. 27: Comparación de indicadores económicos

INDICADORES	Unidad	2000	2001	2002	2003	2004
UTILIDADES OPERATIVAS						
PETROPERÚ S.A.	MM S/.	181	400	258	250	451
Principal competidor	MM S/.	108	228	119	42	(4)
UTILIDADES NETAS						
PETROPERÚ S.A.	MM S/.	84	97	90	13	182
Principal competidor	MM S/.	61	133	68	20	0
EVOLUCIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES						
PETROPERÚ S.A.	MM S/.	2.363	1.538	1.752	2.112	2.276
Principal competidor	MM S/.	1.130	1.185	1.438	1.689	1.898
EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO						
PETROPERÚ S.A.	MM S/.	178	88	166	259	461
Principal competidor	MM S/.	539	559	579	641	641

Fuente: Presentación de resultados de Petroperú del 16 de marzo de 2005.

Figura No. 28: Análisis comparativo de indicadores de rentabilidad y solvencia

INDICADORES	Unidad	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Rentabilidad económica - ROA (Utilidad operación / Activos totales)								
PETROPERÚ S.A.	%	20,3	17,7	7,7	26,0	14,7	12,4	19,8
Principal competidor	%	26,9	21,6	9,5	19,3	8,3	2,5	0
Rentabilidad sobre la inversión - ROE (Utilidad neta / Patrimonio neto)								
PETROPERÚ S.A.	%	(0,7)	26,0	50,3	120,1	58,2	5,1	39,5
Principal competidor	%	23,9	21,3	10,9	23,0	11,2	3,1	0
Solvencia a corto plazo (Caja + cuentas por cobrar/ Pasivo corriente)								
PETROPERÚ S.A.	%	11,2	15,7	20,2	30,8	42,8	42,2	42,2
Principal competidor	%	52,3	39,7	35,3	28,6	32,2	22,8	N/A

Fuente: Presentación de resultados de Petroperú del 16 de marzo de 2005.

Figura No. 29: Análisis comparativo del estado de ganancias y pérdidas

PRINCIPAL COMPETIDOR			PETROPERÚ		
CONCEPTO	2003	2004	CONCEPTO	2003	2004
Total ventas netas	5484,8	6076,7	Ingresos totales	7318	8596,2
Costos de ventas	-5271,5	-5900,2	Costos de ventas	-6762,5	-7867,6
Utilidad bruta	213,3	176,5		555,5	728,6
Gastos de venta y administración	-170,7	-180,5	Gastos de venta y administración	-293,7	-277,3
Utilidad Operativa	42,6	-4	Utilidad Operativa	261,8	451,3
Otros (Gastos) Ingresos					
Resultado Financiero	-13	-18,3			
Resultado Extraordinario	5,3	0,09			
Ganancia (Pérdida) por exposición a la inflación	17,5	78,8	Otros (Gastos) Ingresos	-209,7	-137,9
Participación de los trabajadores	-5,9	-7,2	Participación de los trabajadores	-11,3	-35,5
Impuesto a la renta	-26,4	-49,2	Impuesto a la renta	-27,5	-95,7
Utilidad neta	20,1	0,2	Utilidad neta	13,3	182,2

Fuente: Presentación de resultados de Petroperú del 16 de marzo de 2005.

Luego de los resultados alcanzados durante el 2004, para el 2005 se presentaron mayores oportunidades de desarrollo de la empresa, una de ellas era la compra de una importante cadena de estaciones de servicios, y la segunda de similar relevancia era la oportunidad de adquirir un buque de transporte del petróleo para la distribución y abastecimiento de las unidades operativas a lo largo del litoral peruano, ambas propuestas fueron comunicadas al Presidente de la República, sin embargo, no fueron tomadas en cuenta, por el contrario, fueron desestimadas para Petroperú, esto ocasionó que el presidente del directorio hiciera pública la posición del gobierno y en consecuencia, presentó su renuncia al cargo. La presentación pública fue realizada el 16 de marzo de 2005 en el auditorio de la empresa, con la participación de todos los trabajadores y medios de comunicación, al igual que al inicio de su gestión en septiembre de 2003.

El diario La República publicó el 17 de marzo de 2005 una nota periodística con el titular “Buscando hundir una empresa exitosa” donde da cuenta de la situación de la empresa, que luego de revertir la crisis y consolidarse como la primera empresa del Perú con una nueva imagen y buena reputación frente a la ciudadanía, ahora era el mismo gobierno el que afectaba directamente a Petroperú, aquí el texto de dicha publicación (La República, 2005):

“La vieja tradición que sostiene que en el Perú se castiga el éxito se aplica una vez más ante las presiones ejercidas desde el Ejecutivo para lograr la renuncia del presidente de Petroperú Alejandro Narváez, cortando de cuajo una positiva gestión a la cabeza de la petrolera estatal, a la que devolvió su

condición de primera empresa peruana por ingresos y mayor empresa contribuyente al Estado.

Resulta paradójico que, al culminar un año en que la empresa obtuvo un récord histórico en su utilidad operativa (451 millones de soles) y una utilidad neta de 182 millones –cifras debidamente auditadas–, en el que aumentó su capacidad instalada de 83.3 a 92.5% y logró abastecer el 53% de la demanda nacional de combustibles a pesar de tratarse de tiempos particularmente difíciles por la constante alza del precio del crudo, se termine en esta suerte de anticlímax.

Lo ocurrido hace recordar los peores años de la dictadura fujimorista, en los cuales –pese a la opinión mayoritaria ciudadana en contra– se descuartizó la petrolera estatal imponiendo una privatización anti técnica, despojándola de sus unidades de producción, parte de sus refinerías y estaciones de venta de combustible, condenándola a la mera sobrevivencia. Los privatizadores a ultranza consideraron haber dado un golpe de muerte a la empresa, pero no tomaron en cuenta el profesionalismo y eficacia de los técnicos peruanos.

Ahora se intenta proseguir la labor iniciada en los 90 y destruir la empresa, porque al presentarla como no viable se podrá mal baratear lo que resta. Para ello le alinean argumentos falsos y falaces: que los estados financieros que presentan cifras en azul no son veraces (pese a estar debidamente auditados), que la empresa ha incrementado su burocracia (algo desmentido por la propia planilla) o que sus posibilidades de crecimiento son nulas.

En verdad, estamos ante una acción concertada que busca, en nombre de dogmatismos ideológicos ultra liberales en retroceso en el mundo, liquidar nuestra empresa petrolera y entregar la totalidad del mercado interno. Para ello no solo se trata de impedir su consolidación, sino de bloquear su funcionamiento, de modo que no pueda competir de igual a igual con las empresas privadas del sector.

Se pretende negar que –para limitarnos al continente– las petroleras estatales de Chile, Colombia, Brasil, México, Ecuador y Venezuela son empresas rentables y que rinden grandes beneficios. Aquí se pretende cerrar el paso a Petroperú y mantenerla fuera de la producción petrolera, negándole a la vez posibilidades de asociación para modernizar sus refinerías e instalaciones. La maniobra persigue forzar una privatización para beneficio de intereses extranjeros y debe ser denunciada. Habrá que estar muy atentos a cuanto suceda con Petroperú.”

En la presentación que se publica en la memoria anual (2005) el presidente del directorio señala a manera de conclusiones de su gestión lo siguiente:

“Respecto al desempeño de nuestra empresa, debo informar que a pesar de las crisis petrolera, internacional, la utilidad operativa se incrementó en 72 por ciento y la utilidad neta 14 veces más con relación al 2003. Esto se debe principalmente a un manejo eficiente de recursos, una política de precios justos en un mercado de libre competencia y gracias a las medidas de austeridad puestas en marcha. (...)

En Petroperú somos conscientes de que una gran empresa como la nuestra tiene que relacionarse con sus grupos de interés –*stakeholders*- sobre la base de comportamientos éticos irreprochables. Nuestro objetivo es dar el mejor producto y mejor servicio a nuestros clientes y crear más valor para nuestros accionistas, en este caso, para todos los peruanos.

Estamos convencidos que estos objetivos sólo se alcanzan si en la gestión empresarial se introducen mecanismos y procedimientos necesarios para garantizar la triple dimensión que compone la sostenibilidad: rentabilidad económica, rentabilidad social y el cuidado del medioambiente. (...)

Estoy convencido que la sociedad, clientes, proveedores, inversionistas y trabajadores premiarán cada vez más a las empresas que promueven el desarrollo sostenible de sus organizaciones. Sin duda un enorme esfuerzo que sólo tiene sentido si se piensa en términos de inversión de futuro. La inversión a largo plazo en valores intangibles es esencial para un mayor desarrollo de nuestra sociedad, una mejor preparación de nuestros jóvenes, una verdadera recuperación de valores, es decir, una inversión que promueve el beneficio de la sociedad y de nuestra empresa.

Finalmente, quiero expresar mi reconocimiento a todos los trabajadores de Petroperú por haberse comprometido de corazón con el proceso de cambios y mejoras continuas implementadas por la empresa con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia y transparencia en nuestra gestión. Los

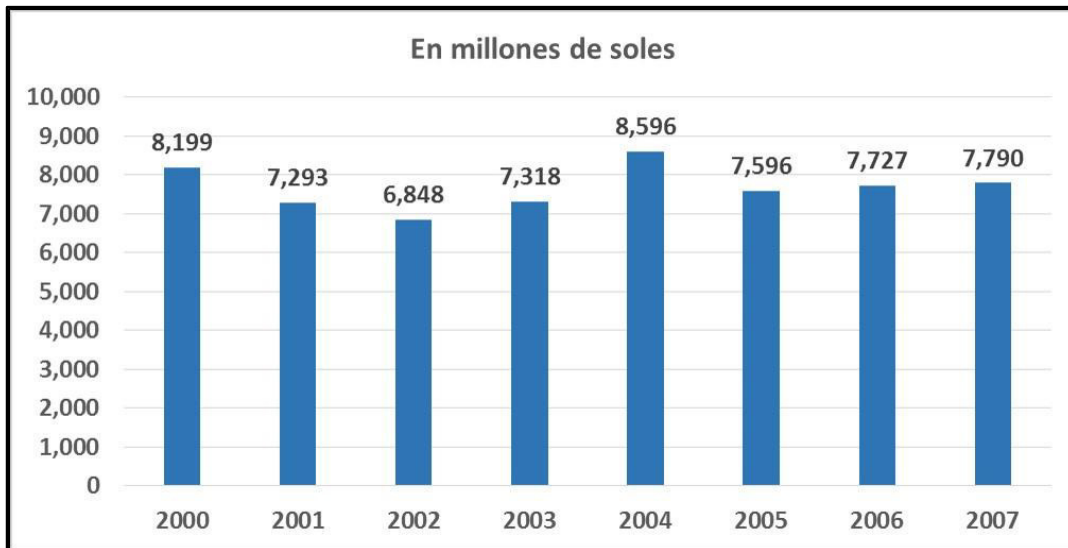
logros alcanzados son el resultado del trabajo en equipo de toda la familia Petroperú: peruanos trabajando por el desarrollo del país.”

4.3. Resultados comparados a diciembre de 2007

A continuación se muestra la evolución y comparación de los principales indicadores de gestión alcanzados por la empresa hasta el año 2007:

Los mayores ingresos totales alcanzados fueron registrados durante el 2004, sin embargo, los años siguientes disminuyó el nivel de ingresos de la empresa como se muestra en la figura N° 30:

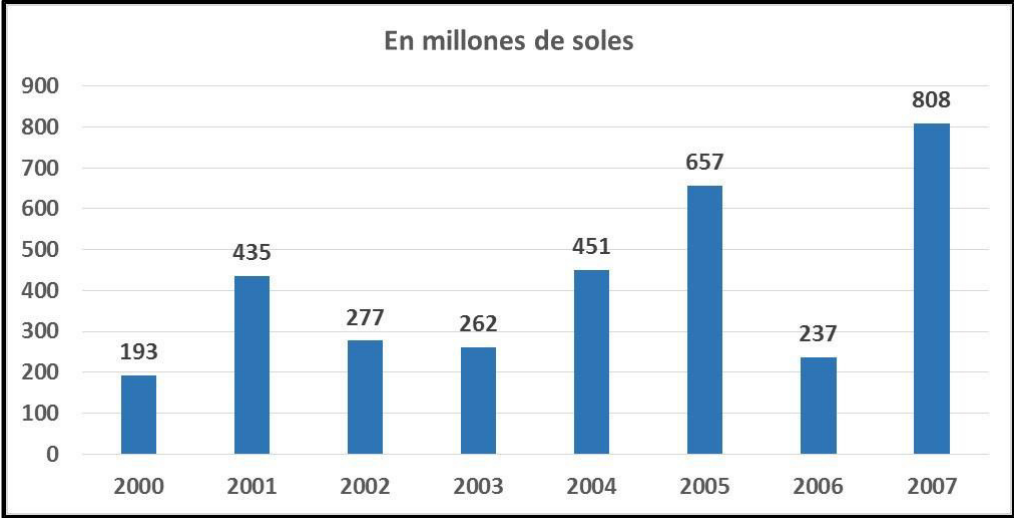
Figura No. 30: Ingresos totales 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

La utilidad operativa durante los años 2004 y 2005 fueron extraordinarios, sin embargo, el 2006 tuvo una disminución importante, a pesar del incremento del precio de los combustibles en el mercado interno, el 2007 se alcanzó los 808 millones de soles de utilidad operativa (figura N° 31):

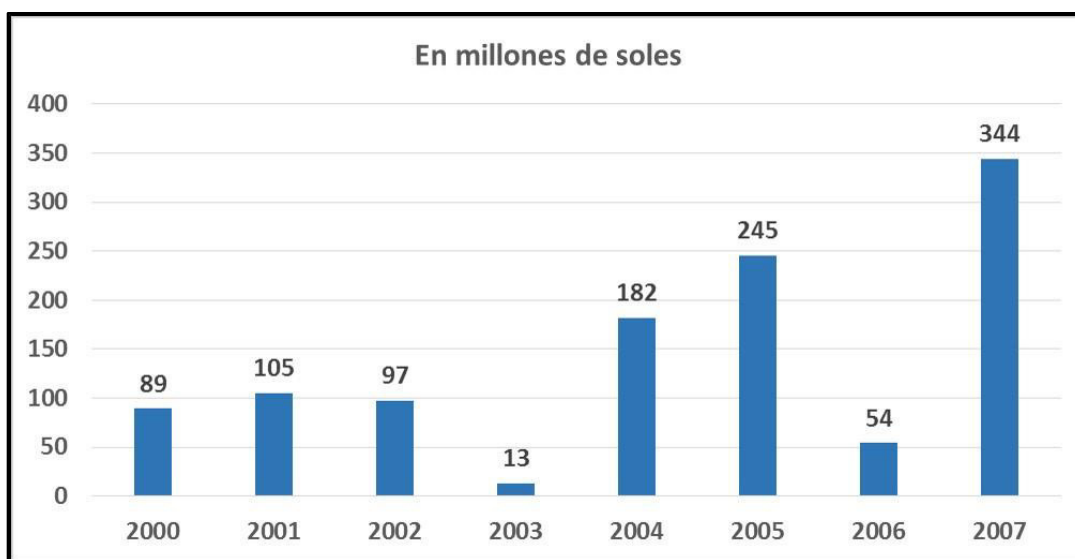
Figura No. 31: Utilidad operativa 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

La utilidad neta alcanzado durante el periodo considerado en la presente investigación fueron extraordinarios, a pesar de encontrar la empresa en negativo a septiembre de 2003, logró revertirse la situación de pérdida y los años 2004 y 2005 se logró importantes utilidades netas, el 2006 se tuvo una caída y el 2007 nuevamente se alcanzó cifras extraordinarias (figura N° 32):

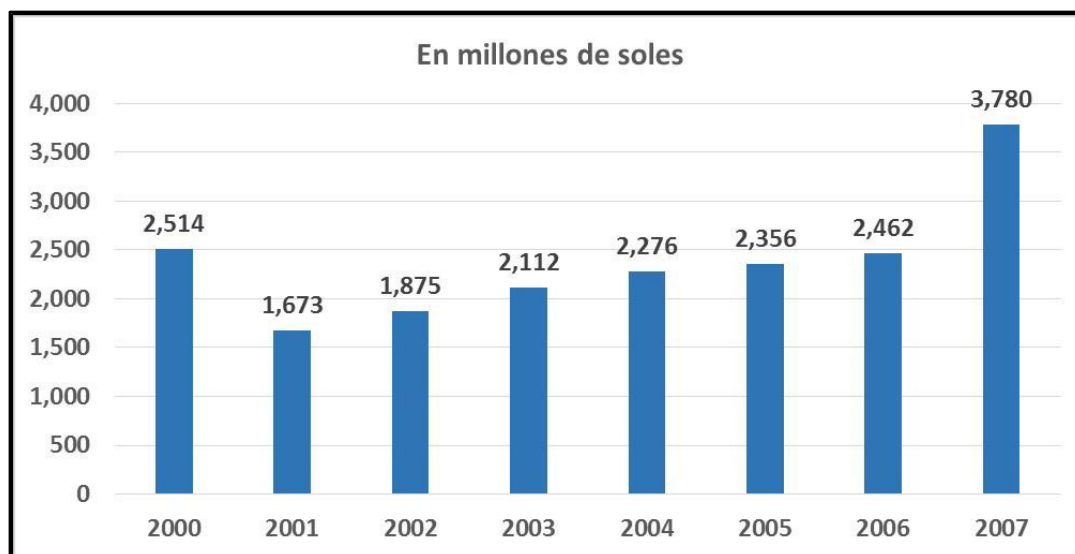
Figura No. 32: Utilidad neta 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

Los activos totales mantuvieron una pendiente positiva y sostenida entre el año 2001 y 2007 (figura N° 33):

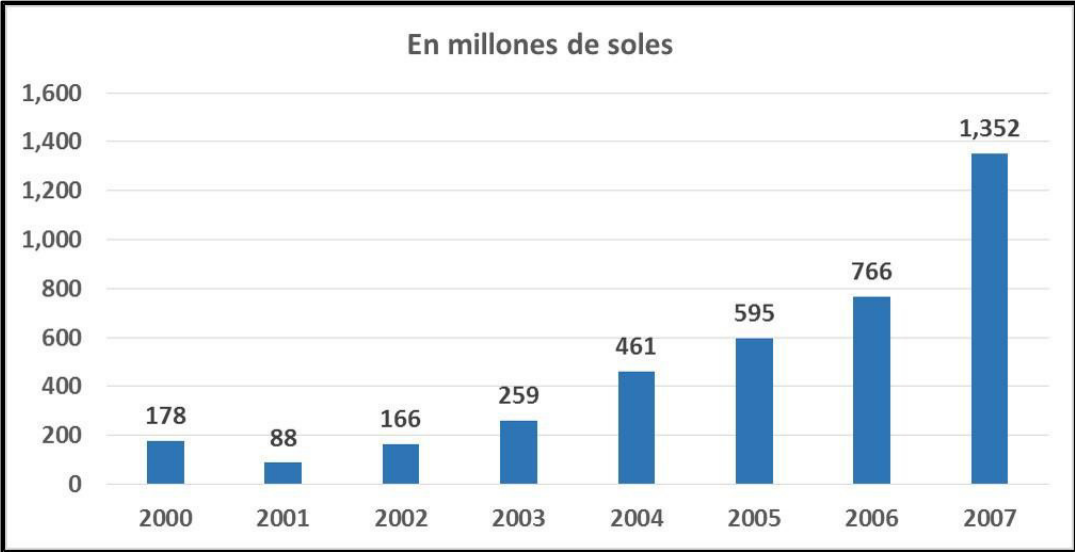
Figura No. 33: Activos totales 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

El patrimonio neto creció de manera sostenida a partir del año 2001, el año 2007 tuvo un crecimiento extraordinario (figura N° 34):

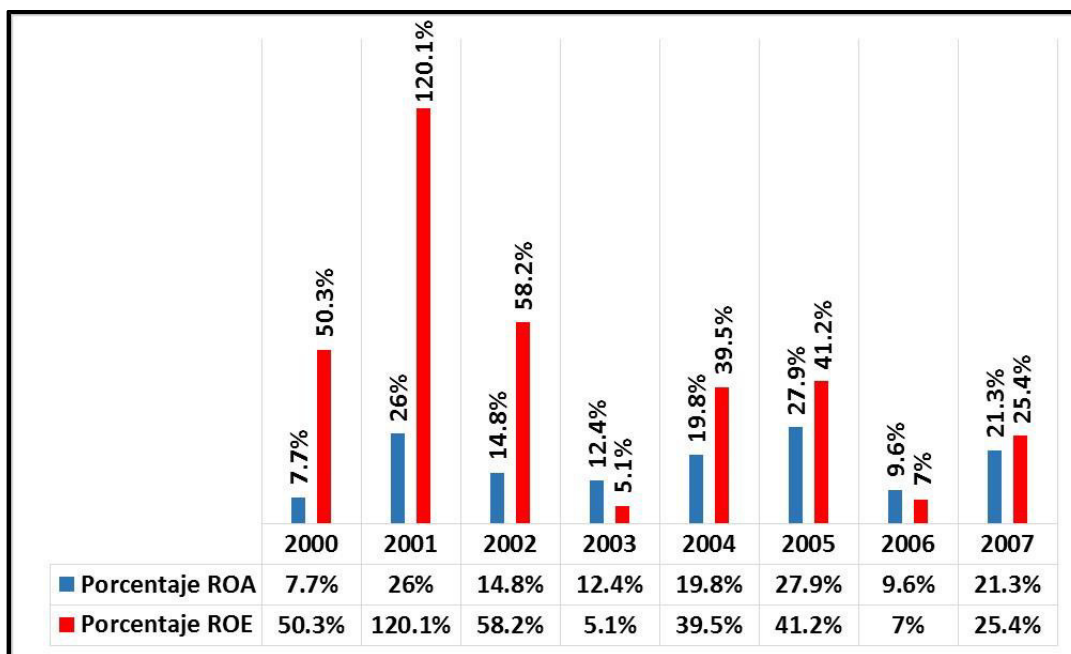
Figura No. 34: Patrimonio neto 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

Los indicadores financieros de la empresa registraron una evolución importante a partir del año 2003 hasta el 2005, luego, la rentabilidad económica (ROA) y la rentabilidad financiera (ROE) cayeron el 2006 como se muestra en el siguiente gráfico (figura N° 35):

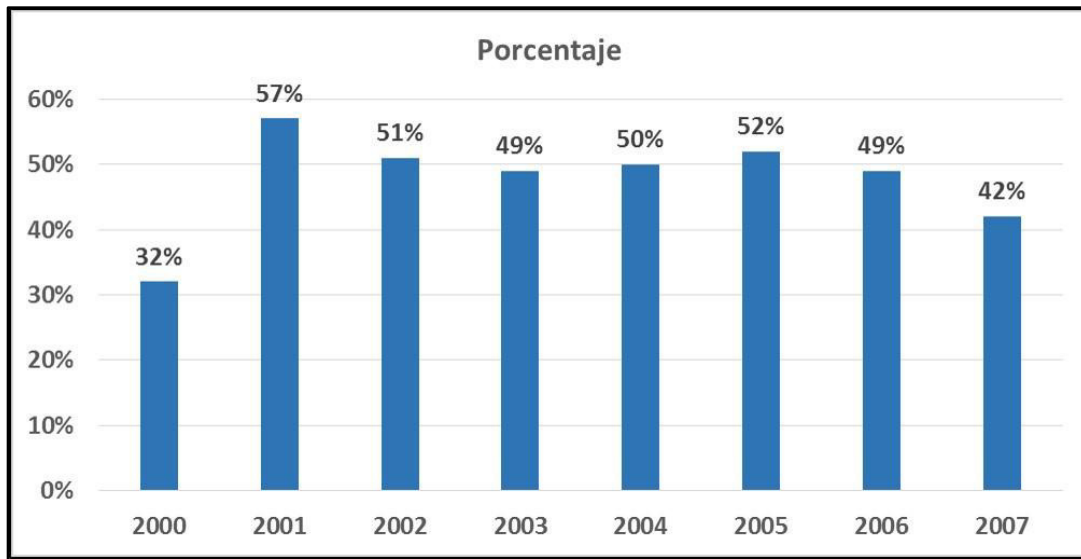
Figura No. 35: Rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE) 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

Durante los años 2004 y 2005 se incrementó la participación de mercado interno, alcanzando incluso el 53% de participación de mercado en el último trimestre del año 2004, y manteniéndose durante el primer semestre del 2005, sin embargo, a partir del segundo semestre del 2005 y durante el 2006 se perdió la cuota de mercado cayendo al 42% el 2007 (figura N° 36):

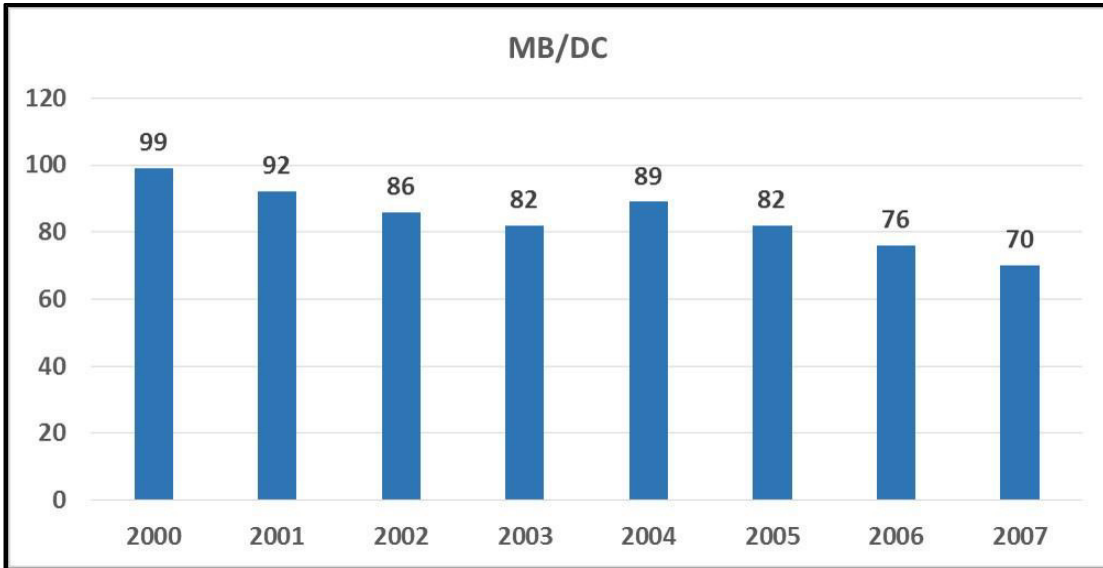
Figura No. 36: Participación de mercado 2000 - 2007



Fuente: Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (DGH).

Luego de una caída en la evolución de ventas totales en miles de barriles por día calendario (MB/DC) entre el año 2000 y el 2003, el año 2004 se logró una importante recuperación de la producción en las refinerías, esto como consecuencia de la recuperación de la cuota de participación en el mercado interno, sin embargo, a partir del segundo semestre del 2005 hasta el 2007 hubo una significativa disminución de las ventas totales (figura N° 37), reflejado también en la pérdida de participación de mercado como se vio en la figura N° 36:

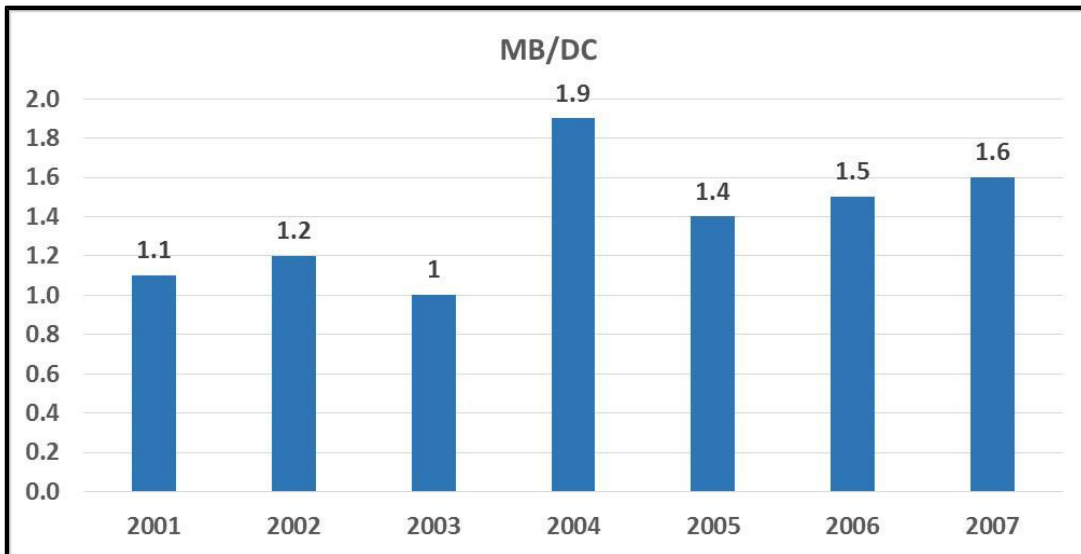
Figura No. 37: Evolución de ventas totales 2000 - 2007



Fuente: Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (DGH).

Hubo un crecimiento importante en las ventas de asfalto, registrándose la mayor venta en el 2004 (figura N° 38):

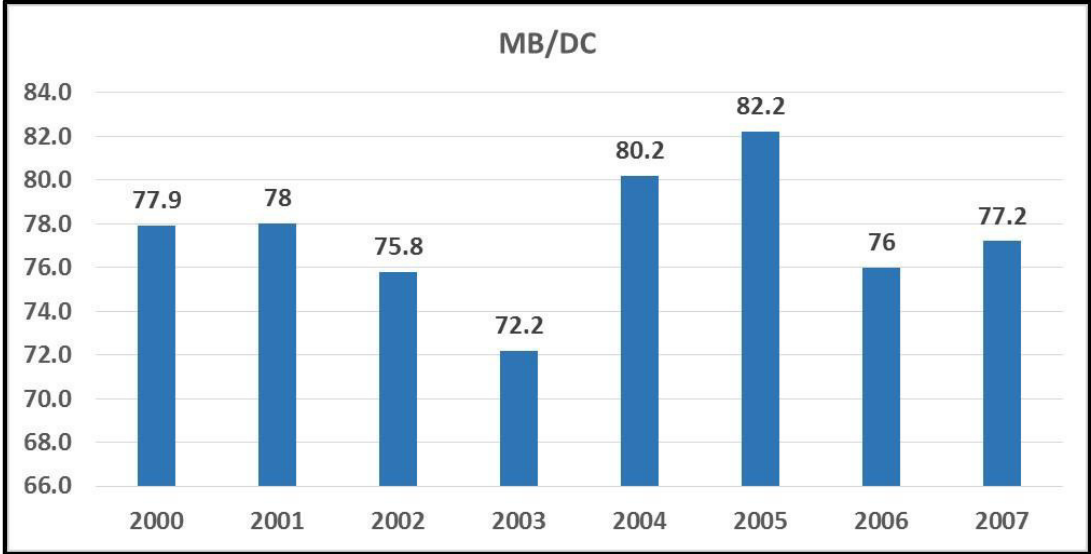
Figura No. 38: Ventas de asfalto 2001 - 2007



Fuente: Petroperú.

Luego de la caída de los niveles de producción de derivados del petróleo crudo en las refinerías de la empresa en el año 2003, se logró incrementar la producción alcanzando un record histórico en los años 2004 y 2005, sin embargo, los siguientes años no se pudo mantener los mismos niveles de producción (figura N° 39):

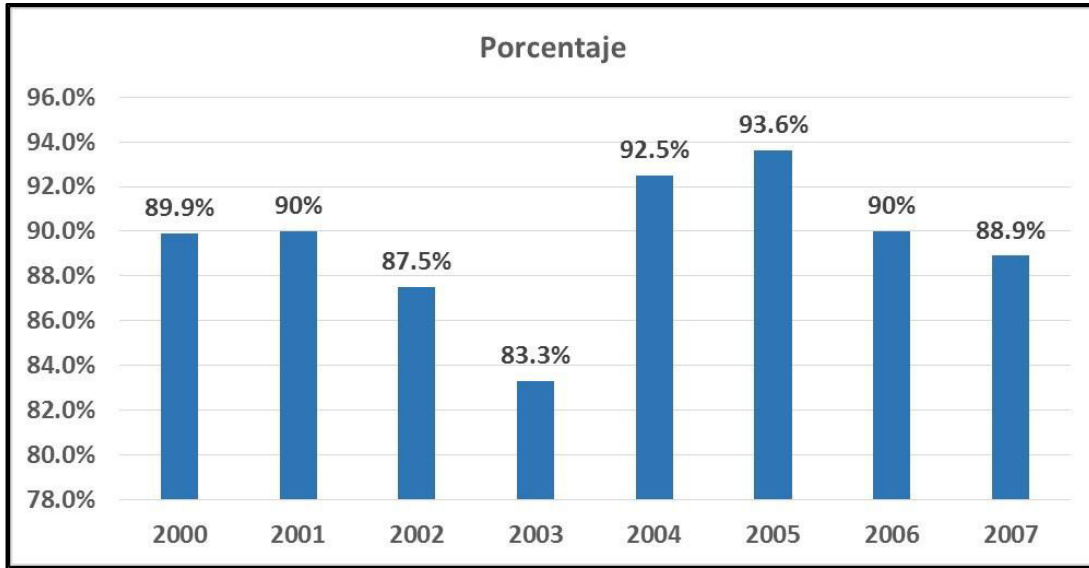
Figura No. 39: Producción total de refinerías 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

Durante los años 2003 y 2004 se registró el mayor porcentaje en el uso de la capacidad instalada de la empresa, esto se corresponde con el incremento de las ventas totales, mayor producción de derivados de petróleo y una mejor cuota de participación de mercado, sin embargo, disminuyó esta eficiencia operativa (figura N° 40):

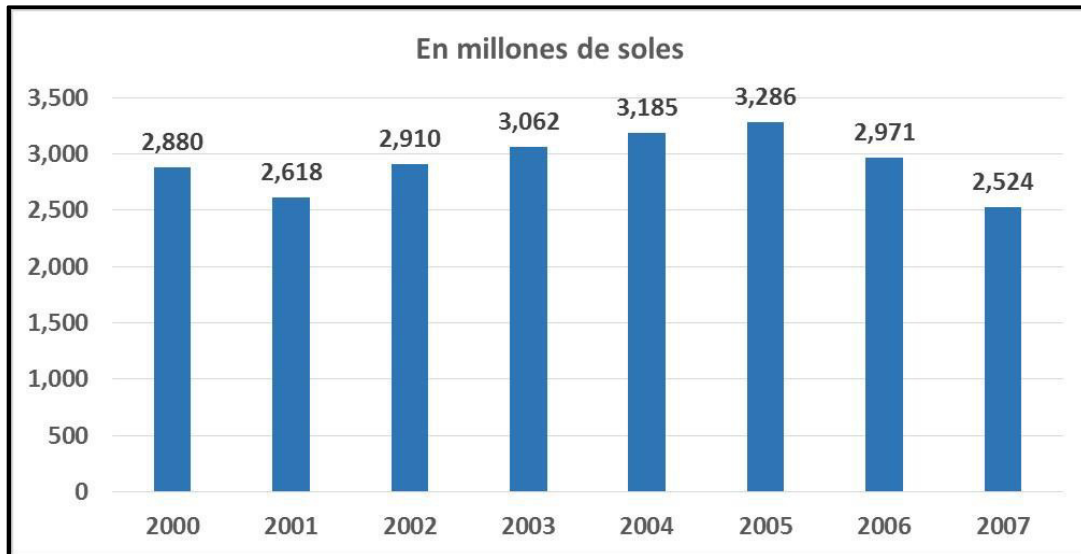
Figura No. 40: Uso de capacidad instalada 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

Otro aporte importante de la empresa es el aporte en millones de soles que brinda al Estado como consecuencia de sus operaciones comerciales, los mayores aportes fueron registrados entre los años 2003 y 2005 (figura N° 41):

Figura No. 41: Ingresos generados al Estado 2000 - 2007



Fuente: Petroperú.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Luego de conocer los resultados mostrados en el capítulo anterior, es evidente que se logró superar la situación de crisis de la empresa materia de estudio, los indicadores económicos y productivos así como los resultados financieros y de participación de mercado alcanzados a fines del 2004, e incluso durante el 2005, demuestran que el modelo de gestión aplicado dio los resultados esperados, además de contribuir favorablemente a la recuperación de la imagen y buena reputación de la empresa, situación que se mantiene vigente hasta la fecha, ya que Petroperú es considerada como la primera empresa del país.

En este trabajo de investigación se ha descrito el proceso realizado desde un inicio poniendo especial énfasis en el liderazgo ético como la base de la gestión pública aplicada en la organización, un proceso que podemos describir de manera resumida en cuatro etapas:

5.1. Primera etapa:

Esta etapa comprende tres momentos relevantes que permitieron tomar decisiones de manera más efectiva, además de incorporar el componente ético (valores y principios institucionales) como punto de partida.

- a) Recolección de la información de base a través de informes de la alta dirección y responsables de las diferentes áreas de la empresa, además de

las encuestas aplicadas directamente a los trabajadores y cuyos resultados están detallados en los anexos 1 y 2.

- b) Diagnóstico situacional, identificación de puntos críticos y conformación de equipos de trabajo para determinar las acciones inmediatas que permitirán revertir la situación de crisis, minimizar los riesgos, mejorar los procesos productivos (eficiencia operativa) y determinar las metas y objetivos para el corto y mediano plazo (rediseño del plan estratégico institucional).
- c) Propuesta concreta de las medidas que fueron implementadas para revertir la situación de crisis encontrada como se describe en el tercer capítulo, además de establecer los valores y principios que fueron el componente ético que debe existir permanentemente en todas las acciones a realizarse (ver figura N° 12).

5.2. Segunda etapa:

Esta etapa comprende el involucramiento de todos los colaboradores de la empresa, etapa que se basa en dos principios que formaron parte de la nueva cultura organizacional propuesta en la primera etapa, concretamente la eficiencia y la transparencia.

Una vez que se tomó conocimiento de la situación encontrada en la empresa, de inmediato se la dio a conocer a todos los trabajadores, de tal manera que puedan comprender el problema que vienen atravesando y, en consecuencia, se logre el compromiso de todos para cumplir con las acciones y metas propuestas en el nuevo

plan estratégico, y de esta manera, revertir la situación y transformarla favorablemente. Es decir, asegurar el trabajo a nivel micro, con una adecuada motivación en los colaboradores y con mecanismos de evaluación y monitoreo permanente.

5.3. Tercera etapa:

Esta tercera etapa comprende las acciones y actividades realizadas, tanto para el corto y mediano plazo, así como también los procesos de acompañamiento, evaluación y monitoreo participativo permanente, acciones que se han descrito como medidas implementadas en el tercer capítulo.

Una vez que se tiene conocimiento pleno de la situación de la empresa, luego se tiene un plan estratégico y de acción desarrollado y aprobado de manera participativa con todos los actores, y finalmente, se tiene claro cuáles son las metas que deben alcanzarse, entonces podemos afirmar que las actividades emprendidas por todos los trabajadores terminan constituyéndose como la nueva cultura organizacional de la empresa.

5.4. Cuarta etapa:

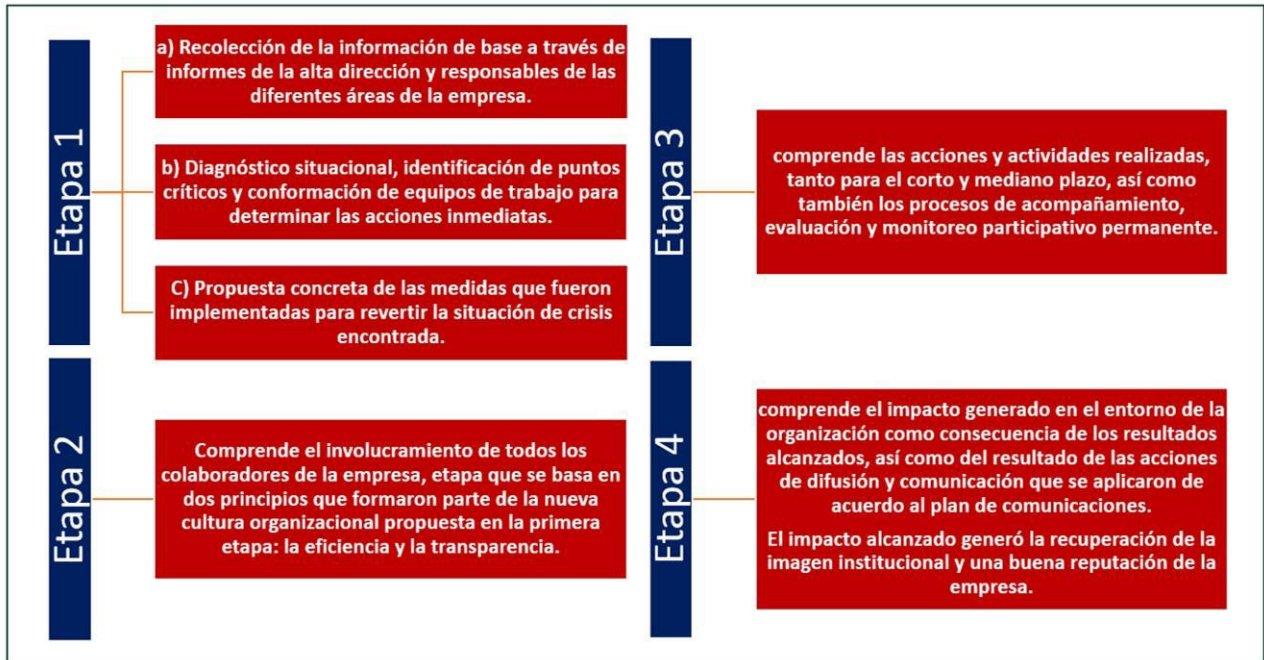
Esta cuarta etapa comprende el impacto generado en el entorno de la organización como consecuencia de los resultados alcanzados y descritos en el capítulo anterior, así como del resultado de las acciones de difusión y comunicación que se aplicaron

de acuerdo al plan de comunicaciones de la empresa. En consecuencia, el impacto alcanzado generó la recuperación de la imagen institucional y una buena reputación de la empresa.

Como podemos ver en estas cuatro etapas, podemos decir que existe una línea transversal entre ellas, a la que podemos llamar como una especie de visión conjunta del desafío mayor y que involucra a todos los trabajadores de la empresa, lo que genera una gran dosis de confianza y compromiso de todos, dando lugar al surgimiento y empoderamiento de líderes que se ponen al servicio de los demás, es decir, de la empresa y de la sociedad, con la convicción plena de la búsqueda del bien común, o dicho de otra manera, con un verdadero liderazgo ético.

En la siguiente figura N° 42 se muestra el esquema o mapa del modelo aplicado en las cuatro etapas descritas, donde se detalla las actividades que comprende cada etapa:

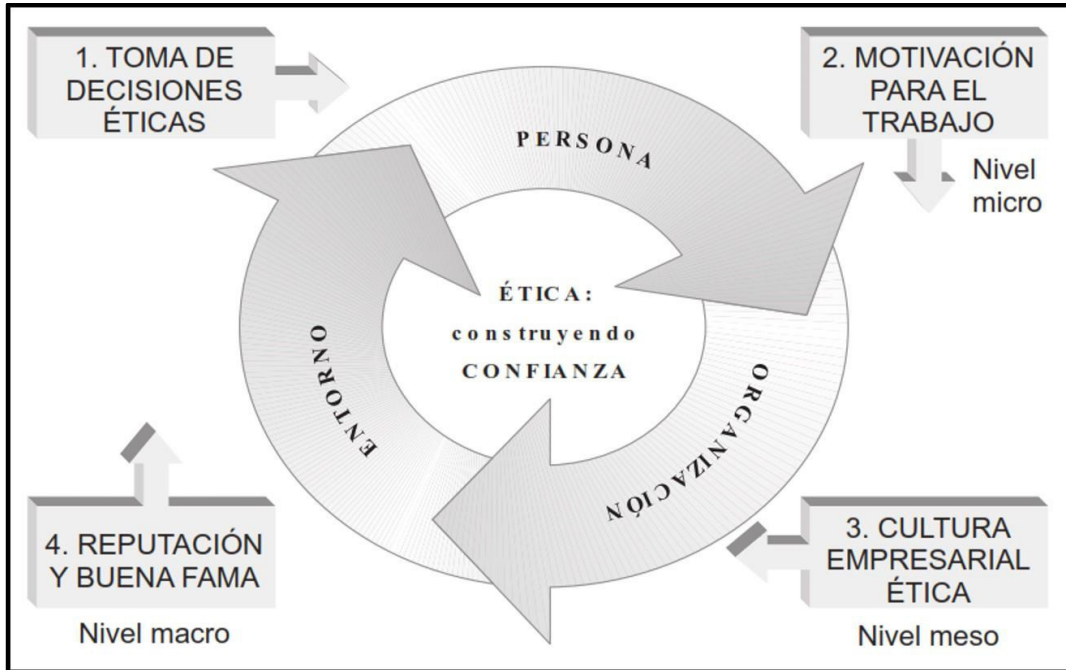
Figura No. 42: Mapa del modelo aplicado



Fuente: Elaboración propia.

Estas cuatro etapas a las que nos referimos en este capítulo corresponden a lo que Guillen (2006) describe así: “Cuando la organización contribuye al bien común y sus miembros se sienten orgullosos de ello, cabe esperar que den un servicio que vaya más allá de lo estrictamente exigible, se puede hablar entonces de excelencia organizativa, un concepto ampliamente utilizado que, lógicamente viene asociado al de buena reputación y al prestigio. Así, cuando los miembros de la organización están contentos de pertenecer a ella, cabe esperar lealtad en su actitud con la empresa, como cabe esperarla de aquellos a los que ésta sirve.” Dando lugar a lo que Guillen denomina como el círculo virtuoso de la ética (ver figura N° 43), un modelo que encaja perfectamente con lo descrito en las cuatro etapas de este capítulo: toma de decisiones, motivación para el trabajo, cultura empresarial ética y reputación y buena fama.

Figura No. 43: Círculo virtuoso de la ética



Fuente: (Guillen Parra, 2006). Figura 1.5.

Asimismo, queremos destacar que el modelo aplicado en Petroperú y que ha sido descrito en esta investigación también se corresponde con lo que Covey (1990) destaca al afirmar que el poder que se centra en principios, en este caso la eficiencia y la transparencia, estimula el comportamiento ético, es decir, el compromiso de hacer lo correcto: "(...) el poder que emana del respeto a los principios motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas porque éstas son valoradas, son ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica."

5.5. Cualidades del líder:

Finalmente, el presente trabajo nos permite identificar cinco cualidades que hemos identificado y que caracterizan al líder ético que aplica el modelo de gestión basado en principios:

- Inspira a los colaboradores. Como señala Abraham Zaleznik (1999), “los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos, (...), inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía”.
- Tiene calidad humana. Como señala Guillén (2006), “hablar de calidad humana es hablar de respeto hacia los demás y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden, optimismo, lealtad o generosidad. (...) Y tiene repercusiones directas sobre aquellos que le rodean. Uno de los efectos más importantes es precisamente la construcción de confianza”.
- Genera confianza. Como señala Guillén (2006), “...la confianza surge como resultado de la calidad humana en el comportamiento de las personas, de hábitos de conducta orientados hacia el bien y la búsqueda de la excelencia humana”.
- Es íntegro. Como señala Guillén (2006), “la integridad es una cualidad de las personas que actúan con rectitud, probidad y de manera intachable. Generalmente es asociada con la honradez y la honestidad”.

- Tiene capacidad de persuasión. Como señala Conger (1998), “la persuasión es el proceso de aprender de los demás y alcanzar una solución compartida. Para lograrlo está formada de cuatro elementos esenciales: establecer la credibilidad, intentar buscar puntos comunes, presentar pruebas vivaces y conectar emocionalmente”.

Estas cinco cualidades fueron aplicadas desde la alta dirección de Petroperú y como resultado se logró unir a los colaboradores, se logró aplicar un modelo de gestión basado en valores y principios, se gestionó el cambio superando largamente las metas propuestas, se logró la participación de todos los actores y se alcanzó a revertir favorablemente la reputación de la organización en la sociedad peruana.

CONCLUSIONES

A manera de conclusiones queremos destacar tres criterios a considerarse, el primer criterio refiere a conclusiones sobre los resultados generales de la gestión empresarial, el segundo criterio es de conclusiones respecto de los resultados económicos obtenidos, y el tercer criterio refiere a las conclusiones sobre los resultados en la imagen institucional y buena reputación obtenidos.

Conclusiones generales:

1. El éxito o fracaso de una empresa pública o privada no depende de su titularidad jurídica, sino de la calidad, eficiencia y transparencia de la alta dirección que dirige la organización.
2. El liderazgo basado en principios tiene la característica de saber construir una visión conjunta del desafío mayor que se quiere alcanzar (visión y misión), y en consecuencia, determina los objetivos y estrategias a seguir para hacerlo realidad (proceso de planeamiento estratégico) involucrando a todos los colaboradores en la realización de los mismos.
3. El liderazgo basado en principios genera seguridad en los miembros de la organización frente a los cambios y desafíos que enfrenta, esto genera una gran dosis de confianza y compromiso en todos los actores, quienes actuarán en el marco de los valores y principios que constituyen su cultura organizacional y en concordancia con sus valoraciones de conciencia, por lo que el resultado obtenido siempre estará orientado al bien común de la organización y la sociedad donde interviene.

4. El líder de una organización éticamente excelente siempre trabaja sobre la base de principios y valores que rigen su conducta cotidiana. Esto influye directamente en la toma de decisiones de la alta dirección, persuade favorablemente a los mandos intermedios y mueve a la acción a los colaboradores de la organización hacia la consecución de los objetivos propuestos.
5. El modelo de gestión basado en el liderazgo ético tiene un enfoque antropomórfico, se centra en la persona, y cuando se aplica a una organización, por más grande que sea, creará en sus colaboradores el compromiso de hacer lo correcto, con la plena voluntad de arriesgarse actuando correctamente, porque saben que los resultados obtenidos serán valorados individual y comunitariamente.
6. El efecto más importante del comportamiento ético es la construcción de confianza, esto potencia el liderazgo del que dirige la empresa al punto que los subordinados colaboran, obedecen y cumplen con sus responsabilidades de manera natural, haciendo que la relación de autoridad y subordinación sea fluida, natural y estable en el tiempo.
7. La ética es la búsqueda del bien común que todos tenemos, por ello, la búsqueda de la excelencia en nuestros actos es una consecuencia natural del desarrollo de la ética en el quehacer empresarial y cotidiano, por lo tanto, un líder ético siempre elige, actúa y transforma su entorno para incrementar su valor y generar felicidad y progreso, es decir, para alcanzar el bien común. Estos son los líderes que deben dirigir las entidades públicas por que la razón

de ser de toda entidad del Estado es promover el bien común y la convivencia pacífica entre todos.

Conclusiones sobre los resultados económicos:

1. El manejo de la información de manera transparente y abierta es clave para la puesta en práctica de un modelo de gestión basado en principios, porque la información se eleva a la conciencia de la gente y activa la exigencia de bien que todos tenemos, generando un compromiso de acción para obtener los resultados de gestión y operativos que la empresa se ha propuesto.
2. El modelo de gestión basado en el liderazgo ético permite que una organización éticamente enferma puede convertirse en una organización éticamente excelente en el corto plazo, siempre y cuando la alta dirección aplique una política de gestión basada en principios y con el respaldo de un adecuado planeamiento estratégico.
3. Los procesos participativos para la evaluación, monitoreo y supervisión de las acciones desarrolladas en un proceso de cambio dentro de una organización en crisis facilitan la consecución en el corto plazo de las metas propuestas, y consolida el liderazgo de los equipos responsables de gestionar la crisis, mejor aún, si el modelo de liderazgo que aplican se basa en valores y principios, la situación de crisis será resuelta satisfactoriamente.
4. Los procesos participativos aplicados en un modelo de gestión basado en el liderazgo ético permiten revertir situaciones de crisis económica en una organización en el corto plazo, y si los objetivos propuestos son alcanzados o

superados, entonces, las posibilidades de desarrollo y crecimiento se incrementan significativamente, generando un círculo virtuoso de gestión de la excelencia y mejora continua orientado hacia el bien común y el desarrollo sostenible.

Conclusiones sobre los resultados de imagen institucional:

1. Cuando en una organización se aplica una cultura organizacional basado en valores y principios y con un enfoque hacia el cliente, los colaboradores reorientan sus actitudes y aptitudes hacia un propósito de bien común, esto activa el comportamiento ético en las personas y motiva la puesta en práctica de buenos hábitos, que gestionados adecuadamente, pueden convertirse en valores intrínsecos a los colaboradores, así nace la mística y la lealtad hacia la organización y su proyección hacia su entorno será favorable para construir una buena reputación organizacional.
2. Una efectiva manera de revertir una situación de mala reputación en una empresa es a través de la consecución de resultados económicos y operativos destacados así como la difusión estratégica de los logros alcanzados, esto genera una corriente de opinión favorable y se constituye en un momento propicio para el relanzamiento de una nueva imagen institucional de la empresa. Si estos resultados económicos se sostienen en el tiempo, permitirán posicionar la nueva imagen en la ciudadanía creando una buena reputación de la organización.

3. El modelo de gestión basado en el liderazgo ético gira en torno a los recursos humanos, por lo tanto, el diseño de una adecuada política de comunicación interna permitirá sensibilizar a los colaboradores influyendo en su comportamiento dentro de la organización para orientarlos de manera más efectiva hacia los objetivos trazados en el plan estratégico.
4. La buena imagen de una organización que se proyecta a través de herramientas comunicacionales, de identidad corporativa y campañas publicitarias deben ser respaldadas con los resultados de gestión favorables, de tal manera que no se constituya ninguna contradicción que pueda generar un efecto contrario a la buena reputación de la empresa.
5. Una política de transparencia y participación de la sociedad civil en la gestión de los recursos de una empresa pública permite recuperar la confianza de la ciudadanía en un corto plazo, asimismo, los medios de comunicación y líderes de opinión se convierten en una referencia confiable sobre la actuación que tienen los responsables de dirigir la organización, esto constituye un trinomio de sociedad, prensa y empresa que, manejados adecuadamente, permite fortalecer la institucionalidad y genera una buena reputación de la organización.

RECOMENDACIONES

1. La designación de los titulares en las organizaciones públicas debe exigir, como requisito principal, que el funcionario elegido tenga una conducta ética y moral probada en su trayectoria personal y profesional, esto permitirá evitar que quienes no tengan este requisito pongan en riesgo el desarrollo y adecuado funcionamiento de las entidades del Estado.
2. La planificación estratégica en las entidades del Estado debe comprender el componente ético y una cultura de valores orientado hacia el servicio al ciudadano como eje transversal en su diseño. Esta es la razón de ser del servidor público, por lo tanto, el Estado debe ser el principal promotor de la ética y la cultura de valores en el servicio civil.
3. Las entidades públicas deben promover mecanismos participativos desde la etapa de diseño y planificación hasta la ejecución y control de sus procesos, de tal manera que se constituya en una práctica cotidiana del servicio civil en beneficio del ciudadano.
4. Las entidades públicas deben implementar mecanismos de acceso a la información y transparencia de tal manera que la sociedad civil, los medios de comunicación y la ciudadanía en general puedan acceder, evaluar y vigilar el manejo de los recursos y procesos de gestión pública, esto genera confianza en la ciudadanía sobre sus autoridades e instituciones públicas, lo que contribuye a la construcción de una adecuada gobernabilidad en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, M. y. (2016). *La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información* (Tes. Lima: Universidad del Pacífico).
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1-18.
- Andrews, K. (1969). Toward Professionalism in Business Management. *Harvard Business Review*.
- Aristóteles. (1994). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana* (Tesis Doctoral). . España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bass, B. (1990). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3ra. Edición. New York: Ed. Free Press.
- Cervera, N. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis Doctoral). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Conger, J. (1998). El necesario arte de la persuasión. *Harvard Business Review*, 253-283.
- Covey, S. (1990). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- Cruz, A. y. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados* (Tesis de maestría). México: Universidad Autónoma.
- Diario La República . (02 de julio de 2003). *La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/politica/357339-toledo-pide-renuncia-a-taco-tamo>
- Drucker, P. (1989). En P. Drucker, *The New Realities* (pág. 223). Londres: Heinemann.
- Drucker, P. (30 de Julio de 2014). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/peter-drucker-ideales-altos-pasos-firmes/>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, vol. 14, núm. 3, 9-16.
- Fernández Velásquez, B. (2004). *Memoria anual: CETI Petroperú*. Lima.
- García Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*. Núm. 47, 37-64.
- Garzón, S. y. (2013). *Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad de Manizales.

- Gerencia de Relaciones Públicas. (2004). *Memorial anual 2003 - Petroperú*. Lima: Editora Argentina.
- Gerencia de Relaciones Públicas. (2005). *Memoria Anual 2004 - Petroperú*. Lima: Editora Perú.
- Grisez, G., & Shaw, R. (2000). *Ser persona. Curso de ética*. Madrid: Ed. Rialp.
- Guillen Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (1998). *Teoría de la organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Jara Facundo, H. (2005). *Tesis para optar el grado de magister: Dirección estratégica y saneamiento de empresas: El caso Petroperú 2001-2005*. Lima: UNMSM.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Kotter, J. P. (1999). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review: Liderazgo*, 39.
- La República. (17 de Marzo de 2005). Buscando hundir una empresa exitosa. *Diario La República*.
- Leeuw, F. (1996). Performance Auditing, New Public Management and Performance Improve. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 9, núm. 2, 92-102.
- López, Z., & Díaz, K. (2006). *El Liderazgo Ético como una alternativa necesaria en la cultura*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Llano, A. (1990). *La vertiente humana del trabajo en la empresa*. Madrid: Ed. Rialp.
- Melé, D. (1997). *Ética en la dirección de empresas*. Barcelona: Ed. Folio.
- Melé, D. (1997). *La aportación de la empresa a la sociedad*. Barcelona: Ed. Folio.
- Mintzberg, H. (1989). El trabajo directivo. En *Mintzberg y la dirección* (págs. 5-26). Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Boyer, J. (1999). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Moreno Pérez, C. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n^o 6, 1-8.
- Navarro Falconí, J. (2017). *Programa de Liderazgo y Desarrollo Humano JALCA*. Obtenido de <https://codeprom.wixsite.com/peru/charlas-de-liderazgo>
- Pérez López, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Petroperú, S. (2003). *Plan de Comunicación Integral y Mejoramiento de Imagen de Petroperú*. Lima.

- Polo, L. (1997). *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Madrid: Ed. Unión Editorial.
- RAE, R. (14 de Noviembre de 2017). *DLE*. Obtenido de Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario: <http://dle.rae.es>
- Redacción. (2003). ¡Vaya Caja! Los contratos del escándalo en Petroperú. Contralor anuncia auditoría más allá de la caída de Héctor Taco. *Caretas, Edición N° 1780*.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Sison, A. (2004). *Liderazgo y capital moral*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.
- Tenorio, P. (2003). Nada Bueno En Petroperú: Nuevo escándalo: Carlos Bueno Galdo, nuevo presidente del directorio de la petrolera estatal, tiene un historial judicial de cuidado. *Caretas, Edición N° 1786*.
- Zaleznik, A. (1999). Directivos y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Business Review: Liderazgo*, 65.

ANEXOS

Anexo 1: Resultado de encuesta interna

Los resultados obtenidos de la encuesta interna que se realizó a los trabajadores de la empresa son los siguientes:

- a) Resultados de la encuesta realizada al personal de Petroperú de la oficina principal

Universo:

La encuesta fue realizada a un total de 332 trabajadores de la institución.

Resultados generales:

326 encuestas fueron respondidas (98%).

6 encuestas en blanco (2%).

Resultados específicos:

1. A la pregunta: ¿PETROPERU S.A. es una empresa dispuesta a cambiar para mantener su liderazgo?

De acuerdo : 85%

En desacuerdo : 15 %

2. A la pregunta: ¿Considera que los clientes son nuestra prioridad?

De acuerdo : 86%

En desacuerdo : 14%

3. A la pregunta: ¿Me siento a gusto con el ambiente de trabajo?

De acuerdo : 56%

En desacuerdo : 44%

4. A la pregunta: ¿Cuál es el objetivo primordial de PETROPERU S.A.?

Posicionarse en el mercado, convirtiéndose en la empresa líder en el sector. 54%

La producción y comercialización de petróleos y sus derivados, generando utilidades al país. 23%

Atender eficientemente a nuestros clientes. 17%

No se tiene un objetivo claro o no existe. 6%

5. A la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos más positivos de la empresa?

El personal técnico calificado, el conocimiento del negocio y la disposición y capacidad para mejorar la actual situación de la empresa. 43%

Es la primera empresa del país, con trayectoria y experiencia en el mercado. 26%

No tiene aspectos positivos, son muy pocos o no opinan. 14%

Otros: austeridad, genera empleo, apoya la cultura, infraestructura, producción, etc. 14%

La buena calidad de los productos. 3%

6. A la pregunta: ¿Qué debemos cambiar en nuestra empresa para lograr nuestros objetivos?

Se reclama cambios de mentalidad y actitud gerencial, mayor compromiso y comunicación, trabajo en equipo, capacitación, delegación de funciones, mayor diálogo, confianza y eliminar el clima de temor e intranquilidad laboral, la verticalidad y el bloqueo a las iniciativas personales.	53%
Realizar cambios a nivel gerencial.	21%
Eliminar el maltrato al personal.	11%
Actuar con transparencia, eliminando la corrupción y el nepotismo.	6%
Mejorar la política comercial, orientándola en beneficio del cliente.	5%
En blanco.	4%

b) Resultados de la encuesta realizada al personal de Petroperú de la refinería de Talara

Universo:

La encuesta fue realizada a un total de 350 trabajadores de la institución.

Resultados generales:

350 encuestas fueron respondidas (100%).

Resultados específicos:

1. A la pregunta: ¿PETROPERU S.A. es una empresa dispuesta a cambiar para mantener su liderazgo?

De acuerdo : 91%

En desacuerdo : 8%

En blanco : 1%

2. A la pregunta: ¿Considera que los clientes son nuestra prioridad?

De acuerdo : 89%

En desacuerdo : 9%

En blanco : 2%

3. A la pregunta: ¿Me siento a gusto con el ambiente de trabajo?

De acuerdo : 78%

En desacuerdo : 19%

En blanco : 3%

4. A la pregunta: ¿Cuál es el objetivo primordial de PETROPERU S.A.?

La producción y comercialización eficiente de petróleo y sus derivados, ser competitivos generando utilidades al país. 38%

Posicionarse en el mercado, convirtiéndose en la empresa líder en el sector. 36%

Atender eficientemente y cumplir con nuestros clientes. 14%

Cambiar para ser eficientes, otros. 8%

No se tiene un objetivo claro o no existe. 4%

5. A la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos más positivos de la empresa?

El personal técnico calificado, el conocimiento del negocio y la disposición y capacidad para mejorar la actual situación de la empresa. 39%

Es la primera empresa del país, la que genera mayor rentabilidad a los peruanos. 21%

No tiene aspectos positivos, son muy pocos o no opinan. 14%

Otros: genera empleo, apoya la cultura, infraestructura, producción, etc. 13%

La competitividad y buena calidad de los productos. 13%

6. A la pregunta: ¿Qué debemos cambiar en nuestra empresa para lograr nuestros objetivos?

Cambiar a los gerentes que no reúnen el perfil adecuado para el cargo, a la vez que capacitar y reestructurar la organización orientándola hacia la participación de todos los trabajadores. 31%

Cambiar la mentalidad de los supervisores, jefes y gerentes permitiendo la comunicación en todos los niveles.

Cambiar las actitudes negativas por positivas, promover los valores personales y eliminar los egoísmos, envidias, maltratos, burocracias y demás actos en perjuicio de la empresa. 30%

Practicar la honestidad, responsabilidad, transparencia y trabajo en equipo.

Cambiar la operatividad de la empresa, existen muchos trámites burocráticos. Debe mejorar el sistema de adquisiciones y contratos, eliminar los cuellos de botella y cambiar la mentalidad de los responsables.	14%
Ser más competitivos en producción, ventas e infraestructura.	
Cambiar la política de comercialización orientándola hacia el cliente con vendedores capacitados permanentemente.	8%
Se necesita mayor capacitación a todo el personal en todos los niveles. Promover el trabajo en equipo con mayor eficiencia.	6%
Ser más independientes, desligarse de organismos externos, crear trabajo, la austeridad, otros.	6%

Anexo 2: Transcripción de los resultados del cuestionario

Esta es la transcripción del resumen que elaboró el equipo de planeamiento estratégico sobre los resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de Petroperú y que ha sido publicado por Hugo Jara (2005) en su tesis:

“Ha sido elaborado a partir del sucesivo resumen de las respuestas individuales a nivel de jefaturas de grupo, departamento, función y/o corporación.

1. ¿Cómo observa la situación actual de PETROPERÚ S.A.?

Es una situación crítica que se refleja en todos los aspectos de gestión empresarial. En el ámbito operativo, la infraestructura presenta atraso tecnológico y falta de dinamismo en su operación. A su vez, se percibe ausencia de dirección y falta de planificación, que se agrava por la injerencia política, cambios constantes y personal no idóneo en puestos claves. Su efecto en el clima laboral es inseguridad, desconcierto, desconfianza y desmotivación en el personal. Sin embargo, con la nueva administración se denota la voluntad de enmendar el rumbo.

2. ¿Cómo observa la situación actual de la función u operación donde labora?

No se cumplen todas las funciones y se trata de cumplir en base a la experiencia y laboriosidad del personal comprometido. Predomina una actitud reactiva y no proactiva y no se crea valor. El excesivo reglamentarismo externo impide cumplir funciones. Las operaciones no poseen suficiente

independencia para la toma de decisiones y es necesario revisar la organización y completar vacantes.

3. ¿Cuál es su impresión sobre la imagen de PETROPERÚ S.A.?

Una imagen aún reconocida pero deteriorada. Es sinónimo de ineficiencia, burocracia y corrupción por recientes escándalos. Se le identifica como una empresa tomada y al servicio del gobierno. De limitada proyección a la comunidad y de precios altos en su cadena de estaciones de servicio.

4. ¿Quién lidera el mercado de hidrocarburos en el Perú? ¿Por qué?

La percepción general es que REPSOL - YPF es el líder del mercado, porque tiene mayor capacidad y velocidad (de) adaptación a los retos del mercado, porque ha innovado su política de marketing y respaldados sus procesos de producción con una agresiva modernización de su infraestructura operativa.

Se tiene conciencia que PETROPERÚ aún tiene una mayor participación en términos volumétricos, sin embargo, no se le considera líder porque está disminuyendo su participación en forma sostenida y no se obtienen buenos resultados económicos.

5. ¿Qué opina de REPSOL - YPF?

Es el principal competidor de PETROPERÚ. Es una empresa privada, moderna, eficiente, competitiva, con mucho avance tecnológico, fuerte inversión, conoce el mercado y lo explota adecuadamente, orientada a la satisfacción del cliente, ágil en sus decisiones, integrada, muy agresiva en

mercadeo. Ha establecido un planeamiento estratégico orientado a ser los líderes del mercado.

6. ¿Qué opina sobre el trato que PETROPERÚ brinda a sus clientes?

No es el mejor, no existe la cultura de existir para el cliente, existe cierto rezago de sentirse monopolio. Además, no se cuenta con una política flexible que permita tomar rápidas decisiones y así evitar que el cliente se sienta maltratado, por la demora en la atención de sus pedidos.

La fuerza de ventas requiere ser reforzada y entrenada, para que pueda asumir un rol más activo, acercarse más y entender lo que el cliente desea, tiene que salir a vender.

7. ¿Qué opina sobre la gestión ambiental de PETROPERÚ?

Buena y bien encaminada, cumpliendo exigencias sobre calidad de productos y en las emisiones industriales. Personal con conciencia del control del medio ambiente, pero las trabas burocráticas no permiten un cabal cumplimiento.

Es necesaria una mayor difusión y concientización en el personal de las políticas y logros obtenidos en nuestras operaciones y unidades privatizadas. Debe contemplarse mecanismos adecuados para el tratamiento de residuos sólidos y líquidos para no contaminar la napa freática. La limitación de recursos hace dura la tarea. Una sugerencia es que el área de protección ambiental pase a la Gerencia de Operaciones por ser mucho más funcional.

8. ¿Qué opina sobre la motivación del personal en PETROPERÚ S.A.?
¿Por qué?

El personal no sólo está desmotivado sino también atemorizado ante un horizonte indefinido por los altibajos en las decisiones de la alta dirección. Esto conlleva a que no tengan una estabilidad emocional y redunde en su rendimiento laboral lo cual no permite interiorizar los objetivos y metas de la empresa.

En general, aspectos como la inestabilidad laboral, restricciones por normas de austeridad, amenazas de sanciones que desalientan la acción positiva del personal, manteniéndola en guardia y a la defensiva, la capacitación casi inexistente, la falta de incentivos y el reconocimiento a la labor y los sueldos congelados, impiden una plena identificación del personal con la empresa, sin embargo tienen una gran mística y esperanza que las cosas cambien.

9. ¿Qué valores se practican en PETROPERÚ S.A.?

En la empresa no existe una política expresa que guíe el comportamiento y accionar de su personal. El personal de mayor antigüedad es el que en diversos grados conserva los valores de la filosofía del PETROPERÚ de antaño.

Los valores más difundidos son: responsabilidad (7), laboriosidad (1), orden y limpieza (1), esfuerzo (1), lealtad (3), honestidad (2), trabajo en equipo (3),

confianza (1), tenacidad (1), honradez (1), puntualidad (1), disciplina (1), ética(1), nacionalismo (1), seguridad (2), identificación (2), orientación al cliente (1), ahorro (1), comunicación (1) y compañerismo (1).

10. ¿Qué otros valores deberían practicarse en PETROPERÚ?

Honestidad (5), respeto (4), orientación al cliente (4), innovación (4), trabajo en equipo (4), confianza (4),transparencia (3), liderazgo (3), solidaridad (2), creatividad (2), lealtad (2), confraternidad (1), excelencia profesional (1), sinceridad (1), veracidad (1), humildad (1), responsabilidad social y ambiental (1), protección de los recursos humanos (1), integridad (1), puntualidad (1), deseo de superación (1), identificación con los objetivos de la empresa (1), laboriosidad (1), conciencia de calidad (1), reconocimiento (1), compañerismo(1).

11. ¿En su opinión cuál es la razón de ser de PETROPERÚ?

Empresa abocada a producir energía (hidrocarburos), transportar y comercializar derivados de hidrocarburos, rentable y autosuficiente, que genere una mejor calidad de vida para todos los peruanos.

Debe brindar al consumidor nacional una oferta confiable de combustibles de calidad, a precios competitivos.

Debe colocar sus productos en el ámbito internacional, en forma ventajosa para los intereses de la empresa.

12. ¿Considera Ud. que PETROPERÚ debería incursionar en nuevos negocios? ¿En cuáles y por qué?

La empresa debe tratar de integrarse verticalmente hacia atrás, puede incursionar en "*joint venture*" en labores de explotación de lotes petroleros. Hacia delante, debe llegar a los puntos de venta (grifos). Asimismo, vender servicios de consultoría, incursionar en la comercialización del gas natural, la producción y comercialización de lubricantes, solventes y otros productos petroquímicos. Sin embargo, todo esto, después de afianzarse en los rubros actuales.

El desarrollo, crecimiento y permanencia de la empresa en el mercado depende de la capacidad de adaptación al cambio, diversificación de productos y conquista de nuevos clientes. Tenemos personal con la mayor capacidad y mística a su Empresa que se pueden desear; con capacitación y una buena dirección, pueden contribuir a los retos que enfrentemos.

13. ¿Debe Petroperú volver a la exploración/producción de petróleo? ¿Por qué?

Participar en la exploración/producción de petróleo, permitirá a Petroperú recuperar la característica de empresa integrada en el negocio petrolero, cerrar el círculo de la cadena de valor, asegurar el abastecimiento de crudo a las refinerías. Sin embargo, esta actividad es temeraria, por ser de alto riesgo y elevada inversión (cuando la empresa era integrada casi 90% de su presupuesto se iba en exploración), aun así en el largo plazo, cuando la

economía de la empresa lo permita, es viable su participación asociada propiciando una alianza estratégica con otras empresas, dispuestas a compartir los riesgos en este terreno, al igual por ejemplo como lo hace ENAP de Chile.

14. ¿Debe Petroperú volver al negocio de estaciones de servicio? ¿Por qué?

Sí, porque asegura la salida de nuestros productos completando la integración vertical en la comercialización, evita distorsiones en los precios a nivel de usuario final y asegura un sistema de regulación de precios. Constituye un medio para identificar la marca e imagen de Petroperú mejorando su posicionamiento en el mercado, obtiene la participación y lealtad del consumidor final.

Pero es deseable ingresar en forma directa solo en determinados puntos estratégicos y es preferible completar su disposición mediante la cadena llamada Petrored, a la cual es necesario efectuarle una reingeniería con cláusulas que aseguren que cumplan con todas las normas de seguridad, medio ambiente, cantidad y calidad de los productos y justifiquen los descuentos.

15. ¿Cómo quisiera que sea Petroperú en el año 2010?

Como una empresa situada en el mercado latinoamericano, que cubra todas las actividades de la industria petrolera en beneficio de todos los peruanos, con un planeamiento estratégico bien definido, autónoma, sin influencia

política, con una economía sólida, líder en el desarrollo empresarial del estado y de las empresas en general, en donde se priorice la mejora continua de los procesos, con credibilidad ante el sector financiero y alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, reconocimiento por su gestión con estándares de eficiencia, rentabilidad y calidad internacionalmente competitivos, con personal altamente capacitado, técnica y administrativamente, motivado y adecuadamente remunerado.

16. Si Ud. fuera el Gerente General, ¿Qué haría?

Pediría al directorio que en coordinación con el ejecutivo, definan el horizonte y futuro de la empresa, con objetivos bien definidos. Solicitaría trabajar como una empresa privada con un desempeño ágil y flexible requerido en un mercado de competencia, con la autonomía necesaria, que el FONAFE sólo fije los grandes parámetros económicos y dejen a la empresa desarrollarse según su plan estratégico.

En segundo término institucionalizar una cultura de excelencia, tecnificaría y capacitaría lo más que se pudiera al personal.

En tercer término buscaría financiamiento ya sea con recursos del Estado o socios estratégicos que permitan efectuar las inversiones necesarias, daría suma importancia a la investigación y desarrollo para modernizar nuestras instalaciones y las actuales plantas con tecnología de punta.

17. ¿Debe Petroperú incrementar sus negocios en el mercado internacional? ¿Cuáles y por qué?

Sí, nuestro enfoque debe ser internacional, tal como el de las otras empresas estatales de la región. El actual negocio de exportación de naftas y residuales debe cambiar a productos de mayor valor como asfaltos en lugar de residuales y solventes y gasolinas motor de alto octanaje en vez de solo naftas.

La empresa debe aprovechar todas las oportunidades que el negocio internacional puede ofrecer: lubricantes y petroquímica. También debe participar en lotes petroleros de mayor prospección en territorios de los países vecinos o cercanos.

Es conveniente tener representantes de ventas en los países vecinos, para exportar combustibles, residuales, naftas y otros productos químicos.

18. ¿Está Ud. enterado de los efectos negativos que ocasionará el Proyecto Camisea a Petroperú? ¿Qué acciones debe tomar la empresa para enfrentarlos?

Sí, desplazará a los petróleos industriales y al GLP. En el caso del GLP, cambiar la operación Craqueo Catalítico de Talara a baja severidad para disminuir su producción e incrementar los destilados medios. Convertir las olefinas livianas del GLP en gasolina de alto octanaje en una alquiladora.

En el caso de petróleos industriales: convertirlo en destilados medios en una unidad de procesamiento de fondos. Exportar los asfaltos por vía marítima.

La reformadora catalítica a instalar en Talara debe tener capacidad suficiente para procesar en adición a la nafta propia, parte de la gasolina nacional que podemos comprar a Camisea.

No hay que olvidar que Camisea también afectará a Repsol, por lo tanto, dependerá de nuestra capacidad de respuesta para que los efectos no sean tan negativos a nuestra empresa.

La empresa debe participar en el negocio del gas e incursionar en la petroquímica. Ser más competitiva ofreciendo productos de calidad y abriendo mercado en otros países, mejorando la calidad de sus productos exportables y manteniendo las normas ISO 14001, OSHAS 1800 y SA 8000.

Lo urgente es establecer negociaciones para comprarle a Pluspetrol toda su producción de diesel y la parte de GLP que importamos o más.

19. ¿Qué tipo de administración debe tener Petroperú? ¿Por qué?

Una administración autónoma, con sus propios reglamentos y menos burocrática, que se maneje como una empresa privada, buscando rentabilidad y utilidades.

Es necesario que se maneje con conocimiento técnico del negocio, con gerentes de carrera y una organización descentralizada que permita principalmente a las operaciones, la toma de decisiones en forma oportuna, rápida y responsable de acuerdo a un determinado Planeamiento Estratégico

Se debe administrar sin injerencia política, si bien es una empresa del Estado, pero sus estatutos dicen que es una empresa de derecho privado y debe funcionar de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

20. ¿Qué necesita Petroperú para reforzar su participación en el sector industrial?

El estado como propietario debe fijar objetivos y metas claras. Política comercial más flexible a la dinámica del mercado de combustibles en términos de descuentos y facilidades comerciales, el cliente industrial valora el servicio, por lo que se debiera fortalecer el asesoramiento técnico, servicio post venta y las estrategias gana-gana para convertirnos en un socio más que un simple proveedor.

Tener mayor presencia en el sector mediante una adecuada política de relaciones públicas y publicidad.

21. ¿Qué acciones debe tomar Petroperú para retomar o mantener el liderazgo?

- Tener una dirección fuerte que sea capaz de asumir los riesgos de sacar adelante a la empresa.
- Gestionar su autonomía financiera y administrativa.
- Trasladar al estado cargas provisionales de pensiones.
- Tener un sistema de gestión empresarial eficiente y actualizar el planeamiento estratégico a largo plazo.

- Integrarse verticalmente en toda la cadena petrolera.
- Innovación tecnológica de nuestras refinerías.
- Implementar el área de investigación y desarrollo.
- Efectuar alianzas estratégicas con empresas inversionistas.
- Implantar el programa de desarrollo de personal.

22. ¿Qué actividad la empresa debe mejorar y cual debe reforzar?

- Reforzar la dirección de la empresa, actualizando su planeamiento estratégico para establecer objetivos que conduzcan al liderazgo de la empresa en su sector.
- Se debe centrar los esfuerzos en mejorar la función de mercadeo por ser la más relevante, en especial incrementando su fuerza de ventas en calidad y cantidad, modificando su política comercial y procedimientos administrativos.
- También se debe modernizar y ampliar la infraestructura de producción y comercialización, especialmente mayor capacidad de almacenamiento en refinerías.
- Activar un departamento técnico que apoye a la refinación.
- Racionalización de personal.
- Mejorar el sistema de información gerencial y tecnología de la información.

23. ¿Qué cambios se necesita hacer en la función u operación en que labora?
- Refinería Iquitos: Completar la reubicación del personal administrativo hacia el área de refinación.
 - Oleoducto: Mayor autonomía con nivel de reporte directo a la Gerencia General.
 - Planeamiento: Revisar la organización enfatizando su principal labor de planeamiento corporativo. Aún persiste la idea de unidades de negocio independientes que no permite el aprovechamiento de las sinergias. La revisión también debe analizar las ventajas de incluir unidades de apoyo como la de telecomunicaciones e informática. Fortalecer su organización aumentando el número de puestos para atender las actividades necesarias que ya no se realizan. Promover una política agresiva de capacitación del personal. Favorecer las comunicaciones alta dirección/ gerentes / supervisores.
 - Conchán: Modernizarla, una mayor capacidad de almacenamiento; autonomía es decir no estar tan dependientes del centro corporativo.
 - Inculcar la importancia en la calidad y atención al cliente, mejorar ambientes de trabajo, invertir en unidades de conversión, delegar responsabilidades, mejorar los canales de comunicación.

- Gestión corporativa: Requiere ser más dinámica y participativa. Asimismo consideramos que es necesario definir las estrategias de la función y las actividades, revisar y evaluar los procesos, reorganizar y reforzar los mandos gerenciales y propiciar un ambiente laboral agradable.
- El Departamento Protección Ambiental funcionalmente debería reportar a Gerencia General y estar integrado con Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Obtener dentro de la ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, la exoneración para el caso de empresas productivas, como es el caso de Petroperú.
- Refinería Talara: Descentralizar el poder administrativo y dar autonomía de gestión a la operación. Efectuar inversiones para mejorar y ampliar sus unidades de proceso. Simplificar procedimientos de trabajo. Capacitar adecuadamente al personal considerando esta acción como inversión y no gasto. Desarrollar un sistema de información gerencial en la operación.

24. ¿Cómo debe Petroperú apoyar a la comunidad?

Tener una política de apoyo aprobada por el directorio. Establecer un presupuesto y una organización que atienda este trabajo. Entre las actividades principales tenemos programas culturales, sociales y de educación. El personal contratado debe ser de preferencia de la zona de

influencia. Además se debe enfatizar el apoyo al aspecto de protección ambiental. Del mismo modo se deben ofrecer becas para estudiantes de alto rendimiento y escasos recursos económicos. Por último, debe hacer una campaña de moralización para que malos comerciantes no mezclen los productos combustibles aprovechando precios o impuestos que no graban a los mismos y que perjudica a los usuarios en la calidad de estos.

25. ¿Cómo debe Petroperú reforzar el desarrollo de su personal?

Cumpliendo con los programas de capacitación y promoviendo líneas de carrera que sean motivadoras. Ocupando cargos jerárquicos con personal de carrera. Efectuar la re-categorización del personal de acuerdo al nivel que se maneja en las industrias del sector. Retomar las pasantías y plan de sugerencias en las diferentes operaciones. Los trabajadores con alto potencial deben ser capacitados con maestrías y doctorados. Promover convenios con universidades para permitir la capacitación de estudiantes que puedan ayudar a desarrollar programas de capacitación de nuestro personal.

26. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

Se espera que esta información sirva como herramienta para plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo que permita devolver a Petroperú el nivel de competencia, liderazgo y además debe comprometer a toda la organización.

También se debe tomar conciencia que este trabajo es permanente y de continua mejora.

Saludar la preocupación y la iniciativa de la alta dirección de recoger la opinión de la supervisión y en general de todos los trabajadores de la empresa.”