

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Maestría en Comunicación Estratégica

**Incorporación del criterio de honestidad como estrategia de gestión
Empresarial**

Caso de estudio SERTECPET

María Fernanda Arauz Viteri

Tutora: Saudía Yaniré Levoyer Salas

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	--	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, María Fernanda Arauz Viteri, autora del trabajo intitulado “Incorporación del criterio de honestidad como estrategia de gestión empresarial: Caso de estudio SERTECPET”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

11 de mayo de 2022

Firma: Ma. Fernanda Arauz

Resumen

Desde un análisis de la cultura organizacional de SERTECPET, este trabajo de investigación se planteó el objetivo general: analizar la incorporación del valor de la honestidad dentro de la estrategia de gestión empresarial en el caso de estudio SERTECPET, con la intención de conocer cómo se comunica un valor empresarial como la honestidad, para implementarlo como estrategia de gestión que sirva como base para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las empresas. La estrategia de comunicación de SERTECPET se conduce anclado a los lineamientos que determina el *compliance* y las exigencias de las normas internacionales ISO a las cuales la empresa ha sido merecedora. Con este trabajo de tesis, se pudo conocer de cerca cómo, de forma sincronizada todos los actores, accionistas, directivos, jefes de área, supervisores, colaboradores, proveedores y *stakeholders* rezan sobre el mismo valor: trabajar con honestidad sí es posible. Se utilizó una investigación cuantitativa y una cualitativa, para poder recopilar la información necesaria para este trabajo de investigación. Y se recopiló documentación de la estructura de la empresa, se realizaron entrevistas a los ejecutivos y una encuesta a los colaboradores. La conclusión a la que llevó este trabajo de investigación es que este modelo puede ser presentado como una alternativa empresarial que permita que otros sectores, no solo el petrolero, conozcan de cerca cómo se puede trabajar blindado ante posibles actos y/o propuestas de corrupción. También puede ser presentado ante la academia, para que los futuros profesionales utilicen esta estrategia en el campo laboral que se desenvuelvan. Con ello, las entidades gubernamentales también tendrán que aportar y resguardar, por un bien común, un proceso que se maneja con la cultura organizacional del *compliance*. Y a la vez, ser una ventana internacional para que los posibles inversionistas se sientan tranquilos al saber que hay una normativa con la cual se maneja un negocio y que sus recursos se encuentran a buen recaudo.

Palabras clave: honestidad, transparencia, gobierno corporativo, *compliance*, cultura organizacional, reputación corporativa.

Este trabajo académico que me exigió mucho esfuerzo y responsabilidad lo dedico a mi madre querida, Augusta, por su apoyo incondicional y por creer en mí.

A mi abuela, Olga, por ser mi eterna luz desde el cielo, quien me amó como pocas personas.

A Carlos, mi esposo por su paciencia, ayuda y amor que me permitieron culminar esta esta faceta educativa de mi vida.

A los tres niños de mi corazón, que me impulsan a ser mejor y un buen ejemplo a seguir.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a todos los ejecutivos y colaboradores de SERTECPET, quienes siempre se mostraron gustosos de proporcionarme toda la información necesaria para poder realizar este trabajo de investigación; y, me dieron una llave de acceso para conocer de cerca su compañía.

Estos líderes empresariales me permitieron aprender, direccionar mis conocimientos comunicacionales y hacer un análisis exhaustivo de SERTECPET.

Gracias al Ing. Eduardo López, presidente Ejecutivo de Grupo SERTECPET, quien está a la cabeza de esta compañía y que, conjuntamente con los demás colaboradores, me dio una mano para culminar con este trabajo.

Agradezco la ayuda especial que recibí de la Jefa de Comunicación Corporativa, Angie Cornejo. Junto con ella, pude tener acceso a las entrevistas realizadas a diversos directivos de la compañía, a datos, a encuestas, bibliografía, documentación, informes y demás insumos que alimentaron mi investigación.

A Saudía Levoyer, mi directora de tesis, quien supo guiarme, organizarme y dirigirme para cumplir con este requisito. A mis compañeros de maestría, aquellos que estuvieron conmigo prestos a colaborarme y explicarme detalles en los que pude dudar al hacer esta investigación.

A mis compañeros de la vida laboral, que me han apoyado, guiado y aportado con este trabajo académico.

Tabla de contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero: El concepto de la honestidad y el buen gobierno corporativo	17
1. La transparencia como un valor intangible en una empresa.....	17
2. El manejo del <i>compliance</i> y sus normativas.....	19
3. La reputacionalidad empresarial.....	23
4. La cultura organizacional	25
5. La estrategia comunicacional	27
Capítulo segundo: De un emprendimiento familiar, a una multinacional petrolera.....	33
1. La metodología para el análisis. Caso SERTECPET	33
2. La historia de SERTECPET	36
3. El aporte a la industria petrolera.....	38
4. El modelo SERTECPET.....	39
5. Cómo se comunica el <i>compliance</i>	46
Capítulo tercero: La gestión corporativa del modelo SERTECPET	57
1. Los lineamientos del modelo SERTECPET.....	57
2. El modelo SERTECPET, ¿podrían ser aplicado a otras compañías?.....	59
3. ¿Qué ajustes se deberían realizar al modelo actual?.....	62
4. El Plan Estratégico de Comunicación (PEC)	64
5. Cronograma	67
Conclusiones.....	71
Lista de referencias	75
Anexos	81
Anexo 1: ISO 37001	81
Anexo 2: Política de Cero Tolerancia.....	82
Anexo 3: Preguntas Juego de Trivia.....	83
Anexo 4: Mensajes sobre el valor corporativo	84

Introducción

Este trabajo de tesis tuvo como propósito central mostrar cómo una compañía, que en este caso pertenece a un sector vulnerable frente a la corrupción, puede desarrollar sus proyectos y tener una política interna que rija y se maneje con valores como la honestidad.

El análisis de esta investigación permitirá conocer de qué manera se puede comunicar un valor empresarial, como la honestidad, para implementarlo como estrategia de gestión y que sirva como base para el cumplimiento de objetivos y para el desarrollo de las empresas, en este caso SERTECPET.

Más aún, cuando SERTECPET es una industria que brinda servicios petroleros, un sector en el cual se manejan grandes intereses, grandes capitales y grandes inversiones. Ofrece soluciones puntuales a problemas globales, siendo una industria que busca la excelencia y calidad en todos sus productos y servicios.

Como profesional considero que el tema en análisis es clave, para demostrar a varios sectores económicos del país, a la academia, a las autoridades del Estado y al mundo que se puede trabajar con honestidad.

La transparencia puede ser el pilar de las empresas y estas pueden controlar y auditar a sus colaboradores y *stakeholders*, para blindarse ante actos de posible corrupción.

Los trabajadores de una empresa pueden llegar a sentirse a gusto en el lugar de trabajo, porque saben que se ejecutan los proyectos con honestidad. Esto, hará que se sientan comprometidos con la compañía y, que de igual forma, la protejan de actos ilícitos.

Para saberlo, se planteó como objetivo general el analizar la incorporación del valor de la honestidad dentro de la estrategia de gestión empresarial en el caso de estudio SERTECPET. De este objetivo principal nacen los específicos que permitieron plantear las estrategias y tácticas a seguir, que se plantean en el capítulo tercero.

El método utilizado para este trabajo fue una investigación cuantitativa y cualitativa, que, de igual forma, a lo largo del documento se detalla con más claridad, los datos obtenidos.

Esto llevó a que se estructure de la siguiente forma cada uno de los capítulos. En el primer capítulo de esta investigación se detallan todos los conceptos con los cuáles se

analizará el modelo. Dónde aparece su cultura organizacional, su misión, su visión, sus objetivos, lo que le ha permitido a SERTECPET tener una imagen y una reputación ganadas sobre la base del *compliance*. Por ello, ha sido merecedora de reconocimientos, ha obtenido normas ISO que le han permitido no salirse del camino trazado, ya que con estas normas tiene que cumplir lineamientos y exigencias, participar en auditorias, en revisiones constantes, presentar informes, datos y detalles de cada uno de sus proyectos.

Con el modelo SERTECPET se demuestra que los proyectos se pueden ejecutar de forma lícita y que esta empresa se blinda ante actos de corrupción o soborno por parte de sus colaboradores, proveedores y contratistas externos.

Los conceptos que se analizan y se sustentan con diversos autores son la transparencia como valor intangible de la empresa, el *compliance* y sus normativas, la reputación empresarial, la cultura organizacional y la estrategia comunicacional.

En el capítulo segundo se detalla cada una de las funciones que desempeñan los colaboradores de la compañía, se expone claramente cómo se tejen los hilos conductores en la empresa, cuya reputación ha sido ganada a lo largo de los 32 años de funcionamiento.

Este estudio de investigación demuestra cómo todos los colaboradores, proveedores y *stakeholders* de SERTECPET son una sola fuerza. Entre ellos, trabajan, cumplen objetivos, dentro de los parámetros de calidad establecidos; pero, sobre todo, cuidan a la empresa de que se vea involucrada en temas que dañe el concepto que se tiene de ella, puertas afuera.

En el capítulo tercero se explican los lineamientos del modelo y con la matriz FODA se desmenuza a la compañía. Al hacer el análisis se demuestra, es más se califica sobre 100 %, a SERTECPET de la siguiente manera.

En fortalezas, la autora de la tesis considera que tiene un 50 % de calificación. Pues el modelo SERTECPET está correctamente estructurado y listo para ser presentando a otras empresas, a autoridades gubernamentales, a la academia y al cuerpo diplomático para darse a conocer internacionalmente.

Las oportunidades de la empresa tienen un 30 %. Esto responde a que el Gobierno ecuatoriano de Guillermo Lasso busca duplicar la producción petrolera nacional hasta 2025. Hay un sector económico que requiere de recuperación urgente en un mundo pandémico que necesita herramientas para poder seguir trabajando y evitar que actos corrupción pongan en peligro nuevas inversiones. Para ello, se debe cambiar la legislación, se debe enseñar a los futuros profesionales cómo hacerlo y mostrar al

mundo un Ecuador diferente. Un país y un empresariado honesto en todos los sectores de la economía, no solo en el petrolero.

La estrategia de SERTECPET también será un aliciente para aquellas compañías que están en crisis, en las líneas investigativas se detalla cómo se lo puede aplicar sin requerir una inversión de grandes capitales.

Las debilidades son casi nulas, por ello, se le calificó con un 5 %. Solo se deben fortalecer dos temas del manejo del *compliance* en los colaboradores que aún tienen ciertas falencias y reestructurar los canales unificados de comunicación, al enfrentar una nueva realidad después de la pandemia por el covid-19.

Por último, están las amenazas; con un 15 % de calificación se explica que tiene que enfrentar una legislación que debe ser reestructurada para que haya mayor control en actos de corrupción, a la academia que aún no conoce que SERTECPET puede ser un aporte para sus nuevas formas de enseñanza.

A un sector petrolero, que siempre ha estado relacionado con actos de corrupción y a medios de comunicación que, en muchos casos, consideran que no es información relevante contar sobre esta estrategia o que este tipo de datos deben ser publicitados más que comunicados en temáticas informativas.

Con el FODA se pudo realizar un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que permita que la iniciativa SERTECPET, primero, lime sus debilidades para que junto con sus fortalezas enfrente las amenazas y aproveche las oportunidades que los nuevos mercados demandan y exigen en la actualidad.

Como conclusión se supo que su estrategia es válida y puede ser expuesta y atendida por los poderes del Estado. Ser parte de la academia y de otras empresas para que los mercados internacionales se muestren curiosos de conocerla y esto les genere confianza para invertir.

Capítulo primero

El concepto de la honestidad y el buen gobierno corporativo

1. La transparencia como un valor intangible en una empresa

En la actualidad las tendencias empresariales se inclinan a ser más transparentes en cuanto a la exposición de su información, dejaron de lado la reserva o los ‘secretos’ de la compañía, para sacar a la luz todos los detalles de cómo se conducen. Esto, responde también a las demandas de un consumidor cada vez más exigente y cauto, en lo referente a los aspectos financieros y no financieros, así lo explican José Navarrete y José Luis Gallizo, en el documento académico ‘Reporte Integrado como herramienta de transparencia empresarial’.

Por tanto, los informes corporativos tienen otro giro. Hacen referencia a los valores que rigen en la compañía, sobre todo rinden cuentas sobre los grandes o diversos capitales que reciben, lo que les permite tener rentabilidad a largo plazo, es decir sostenibilidad y ser sustentable.

Para poder iniciar la argumentación en este trabajo académico de varios conceptos relacionados con la transparencia empresarial, se deben analizar las pérdidas que se generan en una empresa al no realizar un trabajo sobre la base de valores como la honestidad.

“Las pérdidas anuales de las corporaciones norteamericanas, debido a comportamientos deshonestos, estaban por sobre los 40 billones de dólares y podrían explicar hasta un 20 % del fracaso de las compañías”, lo afirma Bill Coffin (2003). Otro estudio estableció, a decir de “Amy Zipkin (2004), que el costo del robo para empresas pequeñas en Estados Unidos era de alrededor de 130 000 dólares por año”. Y un tercer estudio, citado por “Ponemon Institute (2010), sugiere que más de la mitad de los empleados en empresas tecnológicas roban información electrónica” (Kausel et al. 2012, 110).

El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), elaborado por Transparencia Internacional (TI), clasifica 180 países y territorios según sus niveles percibidos de corrupción en el sector público, basándose en 13 evaluaciones de expertos y encuestas a ejecutivos de empresas. Utiliza una escala de cero (muy corrupto) a 100 (muy limpio). La edición 2020 del IPC, muestra que Ecuador ha obtenido una puntuación de 39/100 y se ubica en el puesto 92 entre 180 países evaluados. Esta es la mejor calificación

obtenida por el país desde 2012. A pesar de la mejora, el país aún se encuentra por debajo del promedio mundial y de América Latina. (Transparencia Internacional 2021)

Se debe tener presente el significado de honestidad para poder comunicarlo y que este valor prime en el accionar de una empresa. Por ello, se expone a continuación diversas posiciones.

“La honestidad, suponiendo que ella sea nuestra virtud, de la cual no podemos desprendernos nosotros- los espíritus libres-, nosotros queremos laborar en ella con toda malicia y con todo amor y no cansarnos de perfeccionarnos...” (Nietzsche 1986, 173). El concepto de honestidad, a decir del filósofo Immanuel Kant, “es un valor fundamental para la convivencia en la sociedad, y la coloco dentro de los principios éticos razonables que consideró como imprescindibles” (Garzón et al. 2018, 24).

Por su parte, Marco Tulio Cicerón comenta que “la honestidad es la base del deber, que comprende tanto el respeto por uno mismo, como el que se debe tener hacia los demás, así mismo manifiesta que la honestidad está constituida por cuatro virtudes: prudencia, justicia, fortaleza y templanza” (Garzón et al. 2018, 24).

Sin dejar de lado los conceptos que manejan estos tres pensadores, en el documento académico: ‘Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano’, se realizan otras aproximaciones.

Los valores direccionan el comportamiento humano, lo considera Jesús Gómez. Estos permiten que el ser humano una transformación social e individual. Para este autor, los valores no tienen existencia real independiente de los objetos que los sostienen.

Alberto Hernández, en cambio, considera que el concepto de valor es una atadura entre los intereses e ideales de las individualidades al unirse con otras. Es así, como se crean normas de comportamientos, dentro de las creencias religiosas, las normas jurídicas o las relaciones sociales.

En este documento también hay cifras importantes que salen a relucir, de cómo la falta de honestidad y transparencia de los empleados, en algunos casos, afecta a una empresa en los objetivos a cumplir y en su reputacionalidad que se analizará más adelante. “Se calcula que cada año los robos y fraudes cometidos por empleados en el lugar de trabajo ascienden a unos 600 000 millones de dólares; esto representa mucho más que el valor conjunto de atracos, allanamientos, hurtos y robos de vehículos en dicho país” (Bonilla et al. 2011, 102).

En este proceso juega un papel clave la comunicación: cómo se comunica y qué es lo que se comunica. Alberto Borrini recalca que una buena imagen es el resultado de cómo la empresa cubre las necesidades y exigencias de un mercado exigente y competitivo.

Gregorio Calderón, Claudia Álvarez y Julia Naranjo, en el texto ‘Gestión Humana en las Organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de investigación’, explican que:

abordar el tema de cultura organizacional, enfocado en la honestidad corporativa, debe ser el eje transversal de la gestión humana de las organizaciones, ya que permite indagar las problemáticas presentes en la organización y luego ser agentes de cambio donde faciliten la innovación, la evaluación de una cultura organizacional y se proclive a la competitividad de las mismas (Garzón et al. 2018, 26).

En: ‘Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano’ dos autores más exponen sobre el concepto de honestidad. Considerada como una virtud, que ayudan a forjar relaciones con significado. Por tanto, para Vicente Garrido y Santiago Redondo, no es una cualidad, ya que “se concibe en un concepto relacional”. (Bonilla et al. 2011, 101).

Para Carlos Alcocer, David Martínez, Fernando Rodríguez y Roberto Domínguez, “los valores hacen referencia a los metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social” (Bonilla et al. 2011, 101).

2. El manejo del *compliance* y sus normativas

Hoy, el público demanda un mayor acceso a una información certera. La corrupción, la evasión de impuestos, la publicidad engañosa, han motivado a que la sociedad y el consumidor sean más exigentes.

Solicitan, en el caso de las empresas del Estado -por ejemplo - un informe de actividades, donde se palpe en qué se invirtieron los recursos y cuánto se invirtió en obras públicas, salud, educación, cuidado medioambiental, entre otros. A las empresas privadas les corresponde reflejar que los productos que comercializan cumplen con los parámetros requeridos, que el usuario va a tener la garantía de que aquello que compra tiene parámetros de calidad. De igual forma, es clave sacar a la luz la inversión en tecnología, en proyectos de responsabilidad social y medioambiental, entre otros.

Estos argumentos se reafirman, “en materia de responsabilidad social, una de las herramientas más utilizadas es el informe, siguiendo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), que se compone de una serie de indicadores estándares para la elaboración de memorias de sostenibilidad económica, medioambiental y social”. (Perramon 2013, 22).

El déficit de transparencia confunde al usuario y puede llegar a generar grandes pérdidas económicas y que el mercado se paralice. Una marca para mantenerse en el radar del consumidor no debe tener fallas, que puedan ser utilizadas como ventaja para el competidor. Partiendo del desarrollo de el concepto de transparencia se llegará a conocer el *compliance*. Es decir, las normativas que giran alrededor de estas demandas solicitadas por la sociedad y el consumidor.

“De acuerdo con la OCDE, la transparencia es un concepto relacionado con la posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización pueda ser consultada por los diferentes sujetos afectados por ella [...]” (Perramon 2013, 12).

Otro dato importante que argumenta el analista financiero Paulo De León es que:

existe un fuerte consenso en el mundo de que la transparencia es una parte determinante en los procesos democráticos. En este sentido, en democracias débiles hay poca transparencia y, en cambio, en los países de larga tradición democrática es donde se promueve la transparencia de la información. En este tipo de países, la transparencia mejora la gobernanza y reduce la corrupción. Además, la transparencia del Gobierno disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones, lo que puede favorecer la inversión extranjera en el país. (Perramon 2013, 13)

Pero, para otros autores la transparencia va mucho más allá. Es decir, es aquella que genera confianza en la sociedad, clientes, proveedores, instituciones, *stakeholders* y, como resultado, aporta al incremento de una imagen positiva. Pero, el camino a recorrer no es sencillo, para llegar a comunicar lo mencionado, las compañías -en este caso- deben cumplir obligaciones, con responsabilidad, organización y profesionalismo, así lo explica Juan José Gilli en su texto, ‘La transparencia como objetivo del desarrollo sostenible’.

Hay que tomar en cuenta otro el concepto del *compliance*, una terminología inglesa que obliga al cumplimiento de normativas internas y externas establecidas en las empresas. Para ello, demanda estrategias corporativas que permitan prevenir y controlar las conductas delictivas que se presenten en las empresas.

La práctica de *compliance* nace en el derecho anglosajón, mediante la promulgación en Estados Unidos de la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) o Ley de Prácticas

Corruptas en el Extranjero, el 20 de diciembre de 1971. Desde entonces, Estados Unidos se dedicó a implementar campañas para que otros países adopten normas similares para expandir los límites que alcanzaba la FCPA. Es así que ahora las políticas anticorrupción han sido acogidas en todo el mundo, incluida América Latina. (Muriel 2017, 160)

La abogada, especialista en arbitraje, Bernarda Muriel también indica que con el *compliance* cada empresa establece políticas y estrategias para prevenir, detectar y, sobre todo, evitar prácticas de corrupción en el desarrollo de su actividad. Y de igual forma, se puede sancionar conductas ilícitas, poco transparentes o éticas (Muriel 2017).

No solo se trata de establecer políticas, es necesario que todo el equipo de la compañía esté involucrado ¿Cómo se lo logra?, al basar su labor en el *compliance officer* que mencionan Carranza, Hevia y Edgar. Este permite, un control adecuado, una evaluación de los procesos ejecutados y de esta manera se previene y, a la vez, se corrige. Entonces se convierte en una obligación empresarial.

El Centro Europeo de Posgrado maneja las obligaciones de este *compliance officer* mencionado por los tres autores citados líneas arriba. Es importante, la identificación de la regulación aplicable y si es la acorde para la empresa; establecer una propuesta de organización y cambiar los procesos que sean necesarios; no olvidar que la comunicación con todos los miembros de la compañía es fundamental para cumplir los objetivos planteados (Centro Europeo de Posgrado 2020).

Entre los principales estándares internacionales del *compliance*, que se deben exponer en este trabajo académico están: ISO 31000 - Risk Management, ISO 19600 - Compliance Management Systems Guidelines, ISO 26000 - Social Responsibility, entre otros (Centro Europeo de Posgrado 2020, 48).

La ISO 31000 tiene por objetivo ayudar a las organizaciones a gestionar el riesgo con efectividad. La norma recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren su marco de trabajo, cuyo objetivo es que se integre la gestión de riesgos en la dirección, planificación, cultura, políticas y valores de la organización. El sistema de gestión del *Compliance* de la ISO 19600 se presenta como una guía a seguir en el diseño e implantación de un sistema de gestión del *Compliance* en las empresas y la ISO 26000 constituye una guía en materia de responsabilidad social (Centro Europeo de Posgrado 2020, 48, 52, 54, 56).

Entra en análisis el Buen Gobierno Corporativo, que es un concepto presente en las empresas desde hace algún tiempo y que es considerado como un “atributo fundacional en cualquier organización saludable”. (Carranza et al. 2019, 107).

Considerado como un sistema de gobernanza, con altos estándares de transparencia, profesionalismo y eficiencia. Al tener un BGC, una compañía lo refleja con una buena relación con el directorio, la gerencia y el resto de colaboradores. Y su correcto manejo protege, también, los intereses de los *stakeholders*, los accionistas y blinda frente a los “conflictos éticos que pueden poner en peligro la sostenibilidad a largo plazo y la rentabilidad a corto” (Carranza et al. 2019, 108).

Gabriel Rovayo, autor del texto, ‘El emprendimiento, una gran empresa’ explica que un buen gobierno crea mayor valor para la empresa y realza el del accionista; también reduce el riesgo para el inversionista y el acreedor.

Esto implica que encontremos en forma creciente, que el tema de la evaluación de la calidad del gobierno corporativo forma parte integral de cualquier proceso de análisis. La evaluación de la calidad del Gobierno Corporativo en las empresas se está tornando indispensable para sus decisiones. Tener un pobre o mal gobierno corporativo ha sido uno de los factores que han contribuido más significativamente a los fracasos empresariales más sonados en el mundo de los últimos años. (Rovayo 2018, 83)

Estar al frente de una empresa exige dar el ejemplo y ser un buen gerente; esto no es saber más, sino saber dirigir. La obligación del ejecutivo de hoy es actuar en el campo laboral sobre la base de la honestidad, transparencia, humildad y generosidad. “El ejecutivo de hoy también debe ser por concepto y convicción, una persona de visión global” (Rovayo 2018, 187).

Para poder comprender mejor, en el texto de Carranza, Hevia y Ledgard, se cita algunos ejemplos. Chile es el líder en compliance en los países de la región, al asumir sus obligaciones establecidas en el Convenio de la OCDE, que promulgó en 2009 la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Esto determina el control sobre “el incumplimiento por parte de la empresa de sus deberes de dirección y supervisión” (Carranza et al. 2019, 115).

La legislación en Perú, sobre el tema es similar a Chile, con una diferencia. Este país incluyó el delito de cohecho activo transnacional. Argentina en 2007 aprobó la Ley 27 401, que establece responsabilidad penal de personas jurídicas por: cohecho, tráfico de influencias, concusión, entre otras. En Ecuador, en julio de 2006 se promulgó la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y del Financiamiento de Delitos (Carranza et al. 2019).

Sobre este tema, para tener una aplicación eficaz del Gobierno Corporativo, se indica:

debe desarrollarse teniendo en cuenta su repercusión sobre los resultados globales de la economía, la integridad del mercado y el fomento de la transparencia y eficacia en los mercados. Los requisitos legales y reglamentarios que afectan a las prácticas de gobierno corporativo [...] deberán ser coherentes con el régimen legal, transparentes y aplicables. El reparto de responsabilidades [...] deberá articularse de forma clara, garantizando que sirve a los intereses públicos. Las autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras deberán disponer de poder, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones con profesionalidad y objetividad. (Centro Europeo de Posgrado 2020, 118)

3. La reputacionalidad empresarial

Para el especialista en temas empresariales, negocios, publicidad y comunicación Alberto Borrini, “la identidad es el yo de una empresa, un sindicato o un partido político [...]. No obstante, entre los empresarios imagen es un término más común [...]”. (Borrini 1992, 17).

También explica que:

La imagen es el reflejo de identidad de una persona o institución. Toda empresa, por ejemplo, proyecta alguna suerte de imagen, aunque no se lo proponga, debido a que por más que se proponga un férreo silencio, no deja por ello de comunicarse; en este caso hablan por ella sus productos, sus signos de identificación, sus oficinas, su personal [...] Hablan, pero con riesgo cierto de no ser escuchadas, desentonar o confundir al público. (Borrini 1992, 17).

Para ganar reputacionalidad ante el público objetivo, el pilar de una empresa debe ser la comunicación corporativa, por encima de la publicidad, así lo explica el académico Ítalo Pizzolante, quien corrobora lo dicho por Borrini.

Considera que si bien la publicidad tiene un rol importante en la comunicación, porque genera un mensaje que se desea divulgar, se conoce que se paga al medio para que esto ocurra, lo que no agrega credibilidad en un producto (Pizzolante 2006).

la comunicación corporativa, testimoniada por terceros, bien sean los medios de comunicación, los clientes, proveedores y otras audiencias, sí construye confianza y credibilidad en los públicos a los cuales es dirigida. La realidad es que tanto la publicidad, como las comunicaciones corporativas deben ser integradas, funcionan mejor cuando trabajan juntas y la investigación ha demostrado eso. (Pizzolante 2006, 113)

La reputacionalidad empresarial se la obtiene con una correcta imagen corporativa, lo explica Paul Capriotti. Es lo que todos los públicos tienen acerca de una empresa u organización. Los internos, externos, internacionales, clientes, proveedores, colaboradores, otras compañías.

Es decir, un conjunto de ideas sobre qué hace, qué vende y, sobre todo, sobre su comportamiento en el mercado. Para algunos autores, explica el catedrático, hacen referencia al hablar de la imagen global, integral o de marca de una empresa. Por ello, es importante aclarar que el concepto de Imagen Corporativa, en cuanto al sentido y así lograr utilizarla de forma correcta en la comunicación.

No es tan sencillo construir una reputación corporativa, se lo hace en el camino, a lo largo del tiempo. Es un recurso intangible en las empresas, que si se lo maneja con la correcta ejecución de los proyectos, con la satisfacción de colaboradores y de clientes, con el correcto manejo de los recursos, con el pago a tiempo a los proveedores. Esto permite, que sea reconocida entre todos los públicos.

es un recurso estratégico, gestionable y que aporta valor al negocio. Tiene una dimensión global. Es resultado de acciones que lleva a cabo la empresa con todos sus *stakeholders*. [...] deben mantenerse en el tiempo para ser reconocidas como configuradoras de reputación. [...] Los públicos son parte inequívoca de la ecuación reputacional, en tanto que es necesario su reconocimiento para que la reputación surta efecto [...]. (Ferrúz 2020, 332)

Otro enfoque sobre reputación es el de Eduardo Laveglia y Javier García Fronti. Para ellos, en la economía y en la teoría de los juegos, por ejemplo, la reputación permite identificar opciones cuando el consumidor elige. Además, consideran que la reputación se construye con ayuda de diversos evaluadores, que van creándola sobre la base de las expectativas y experiencias que tienen con determinada marca o empresa, “es el resultado de evaluaciones individuales” (Laveglia y García Fronti 2018, 77).

Ahora cómo se forma un capital empresarial. La identidad, ya mencionada líneas arriba, es el distintivo de una empresa. Quién se es como empresa, en qué se diferencia con cualquier otra, qué cambiar para que conquistar el mercado.

David Whetten y Alisson Mackey, explican que la estructura como tal de una organización es aquello que las relaciona con otras que realizan la misma actividad. Es la raíz creada por sus fundadores y continuadores. Mientras que, los procesos internos que las institucionalizan son los que les permitirá una sostenibilidad a través del tiempo.

La imagen es lo que los *stakeholders* entienden sobre una determinada compañía y la reputación es recíproca a la esta, pero es lo que se recibe de afuera y va de la mano con la credibilidad en el mercado (Laveglia y García Fronti 2018).

4. La cultura organizacional

Claudia García, de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, en su trabajo académico, ‘Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional’ explica y cita a la teórica Mary Jo Hatch. La cultura organizacional vendría a ser una combinación de múltiples instituciones. Es decir, cuando un colaborador ingresa a una compañía, traen consigo un conjunto de parámetros establecidos en la familia, iglesia, comunidad, educación, que les permite nutrir la realidad empresarial.

El cambio debe generarse en la estructura interna de la organización. Es decir, sobre la base de lo que explica García, hoy la visión empresarial es otra. Sobre la mesa se ha puesto en discusión temas relacionados con una reingeniería de la compañía, planeaciones estratégicas específicas, calidad, cambio cultural-pero empresarial- “ya que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional” (García 2006, 165).

A decir de Edgar Schein, citado por García, se entiende que la cultura “es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos”. (García 2006, 165). Los empleados responden a estos símbolos y actúan sobre la base de ellos al ejecutar sus funciones en una determinada organización.

Para cambiar los procesos y direccionar a los empleados se debe delinear un camino al interior de la empresa, aquí Rafael Pérez-Urbe, Luz Lozano y David Ocampo corroboran lo indicado por García en su publicación ‘Intervención e innovación de la Cultura Organizacional’:

Se debe contar con un equipo de líderes y proceso que acompañen al gerente en esta tarea, puede ser necesario también un asesor que mire los toros desde la barrera, para que ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras. [...] El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel a nivel es absolutamente individual, singular y diferencial. [...] Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen, como ya se ha hablado, de la realidad de la gestión de la organización. (Pérez-Urbe et al. 2014, 6)

El catedrático Andrés Aljure lo confirma al decir que, la interacción con diversos públicos es clave para que cualquier tipo de organización cumpla sus objetivos planteados. Para ello, se requiere –claro- que haya un proceso de comunicación establecido, a través de una gestión profesional, que vaya delineada con las necesidades de la empresa y los públicos. (Aljure 2015).

Por tanto, gestionar la comunicación organizacional permite cumplir con los objetivos planteados por las organizaciones. Se incrementa la pertenencia de los empleados, los procesos son más óptimos, se registra una mejor y mayor innovación. Esto trae como resultado un mejor nivel de servicio al cliente y, con ello, una consolidación organizacional.

Si de hablar de conceptos se trata, Julio César Cantillo en su trabajo académico, 'Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño', también analiza a la cultura organizacional. Es la que refleja la historia de la organización. "Está conformada, como toda cultura, por símbolos, rituales, procesos que son respetados y manejados por un grupo de personas que la forman, considerada como suave y difícil de cambiar". (Cantillo 2013, 135).

Tom Peters y Robert Waterman, quienes popularizaron el concepto de cultura organizacional, explican que es el recurso o activo que influye en el rendimiento. Y Andrew Pettigrew, corrobora lo explicado líneas arriba: ciertos elementos como símbolos, lenguaje, ideología, creencia, ritual y mito deben ser analizados en las compañías (Cantillo 2013).

Este autor también demuestra que existe una relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de la empresa. Es claro, que los debidos procesos, que cumplen los objetivos planteados, con la visión y misión de una empresa -siempre como bandera- motiva a su personal a apostar por ello. Como resultado un colaborador gustoso de trabajar en una determinada compañía, rinde de mejor manera en sus funciones y la productividad mejora. A continuación, se explica este argumento.

En este debate se toma a cuatro autores más, quienes relacionan a la cultura organizacional con el desarrollo empresarial. Alina Segredo, Ana Julia García, Pablo León e Irene Perdomo, en su texto: 'Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: Una aproximación conceptual'.

Para ellos, la organización tiene su propia personalidad; y, corroboran lo ya detallado, al decir que son un conjunto de valores, principios, tradiciones y formas de decir y comunicar las cosas. Y que esto, a su vez, influye en los colaboradores de una empresa y que estos colaboradores también impactan en la cultura organizacional.

Cuando las compañías se desarrollan con valores fundamentales arraigados, tienen una incidencia positiva en sus empleados. Estos son más leales, tienen un mejor desempeño y cuidan a la empresa, para que esté blindada -por ejemplo- ante un posible acto de corrupción. "Los empleados aprenden dicha cultura de diversas maneras, las

más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Esto influye y condiciona la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan la organización” (Segredo et al. 2017, 93).

El concepto de cultura orgnizacional tiene presencia a inicios de los 80. A pesar de ello, se explica, que 50 años antes la escuela de relaciones humanas ya se analizaba este concepto. Estudiaba el aspecto humano de la institución, lo cual fue los inicios del análisis de la cultura organizativa.

Por tanto, su definición sería la combinación de normas, valores y formas de pensar. Lo que influye en el desempeño de los empleados en todas sus jerarquías y a su vez se convierte en la carta de presentación exterior. Es decir, mantiene la imagen y la reputación ganadas.

5. La estrategia comunicacional

El origen del concepto estrategia y su significado se encuentra en Grecia. Resulta de la unión de la palabra stratos (ejército) y agein (guiar o dirigir). Por tal razón, tiene aplicación inicial en el lenguaje militar, entendiéndose como la capacidad o el arte de dirigir operaciones militares. Desde esta perspectiva, en su inicio se aplica a un ejército que enfrenta la guerra y su objetivo es la victoria sobre otros. [...]. Sócrates hace un análisis comparativo entre la acción que realiza un general en la guerra y la de un comerciante en su negocio, quienes utilizan la estrategia para el logro de metas y propósitos planteados, así como el adecuado manejo de recursos. (Méndez-Álvarez 2019, párr. 10)

Otro análisis sobre el concepto de estrategia es el manejado en la investigación de Jesús Suárez y Santiago Ibarra, quienes citan al académico Robert Morris Grant, “estrategia es el *match* que una organización hace con sus recursos internos y habilidades [...] y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo” (Suárez e Ibarra 2002, 64).

La palabra estrategia, si bien ya se analizó anteriormente, tiene origen griego. Sin embargo, es tan esencial para la labor empresarial que ha sido aplicada en diversos campos. Ha estado presente en el sector económico y académico, aquí aparece sobre la mesa la teoría de los juegos planteada por Von Newman. Por tanto, es fundamental que haya una competencia trazada, en el cómo se presenta una organización frente a su adversario y así lograr cumplir con sus metas establecidas.

Es por ello, a decir de Capriotti, hoy la Comunicación Corporativa es el pilar fundamental de una compañía. Así, se puede ejecutar los proyectos de forma más organizada, siempre mirando hacia el cumplimiento de objetivos trazados, con la

imagen y la reputación ganadas con el paso del tiempo, al desarrollarse con valores establecidos.

Este autor explica que “es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma” (Capriotti 1999, 1).

Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que dicen cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa. (Capriotti 1999, 2)

Simon Sinek, profesor de comunicación estratégica en la Universidad de Columbia, explica en el trabajo de tesis de María De La O Conde, ‘La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales’ que, el por qué es la clave en una comunicación corporativa.

Qué quiere decir con ello este catedrático, que para tener un buen liderazgo y conseguir que los colaboradores de la compañía, los consumidores y *stakeholders* se movilicen y se conduzcan en el camino trazado por la empresa, hay que tener definido “el por qué hacen lo que hacen y esto les permitirá liderar con éxito”.

En palabras de Conde, un liderazgo corporativo reconocido y reconocible es fundamental. Con ello, para poder crear, desarrollar y ejecutar una estrategia comunicacional correcta, lo primero es que “las organizaciones identifiquen su propósito, su filosofía, su estrategia, sus objetivos, sus públicos, entre otros”. (Conde 2021, 64).

Más adelante, el siguiente paso sería conocer si la forma cómo comunican es la adecuada, o hay que cambiarla, ajustar, crear una nueva desde cero, etc. Tomando en cuenta, que el mercado objetivo se modifica de forma constante, corre al ritmo del desarrollo tecnológico y es cada vez más exigente (Conde 2021).

Otros autores, exponen la labor de los directivos, al construir una estrategia empresarial. Esta -entonces- sería:

Los directivos responden a los cambios del entorno y de acuerdo a la situación y las características de la empresa definen el negocio teniendo en cuenta la visión prospectiva, la misión y los planes a largo plazo, además de las fuerzas internas y externas para determinar las políticas, planes, objetivos y metas. Adoptan cursos de acción, asignan y administran los recursos necesarios para alcanzar los propósitos

planteados y proponen los cambios necesarios para lograr la efectividad de la estrategia en el futuro propuesto (Andrews, 1971; Steiner & Miner, 1982; Chandler, 1990; Drucker, 1995; Thompson & Strickland, 2001; Burgelman, 2002). (Méndez-Álvarez 2019, 15).

Y una vez elaborada la estrategia, esta debe responder a las necesidades de la organización para tener más potencial, enfrentar a la competencia y satisfacer a un consumidor cada vez más exigente. Para ello, es importante lo que exponen otros especialistas.

Primero hay que definir la esencia del negocio, como ya se ha analizado; con ello, se podrá idear una visión de futuro y determinar tareas específicas a nivel directivo. También se establecerá la relación con el producto y el mercado, lo cual facilitará cumplir los objetivos y contar con los resultados esperados. Carlos Méndez-Álvarez afirma que la estrategia orienta a la empresa, permite identificar oportunidades atractivas y así obtener beneficios económicos.

Para cumplir con esto se debe contar con un pensamiento estratégico delineado, que permitirá que los directivos y empleados caminen de la mano para cumplir los objetivos y, a su vez, esto va a influir en la calidad de sus productos, las demandas de los consumidores y los *stakeholders*.

Un pensamiento estratégico y su desarrollo permite crear un equipo fortalecido que dirija, proyectándose a lo que vendrá con visión de autoridad y paternidad. Es un estado de conciencia, orientado “a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa”. Es un facilitador para que la empresa se transforme y acople en un entorno competitivo (Labarca 2008, párr.14).

Con todo ello, el éxito empresarial estaría seguro, cumpliría con lo planteado, se obtendría lo buscado y ante los ojos del Estado, la sociedad y el consumidor una empresa que posea estas características sería la ideal. Aquí, se detalla lo explicado por Juan Ventura de la Universidad de León de Barcelona, España.

Ventura analiza el texto de John Kay, ‘Fundamentos del éxito empresarial’. En este documento Kay dice:

la clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo. Las características singulares pueden deberse a la arquitectura de las relaciones que la empresa establece, tanto interna como externamente, a la reputación alcanzada, a la capacidad de innovación y a la posesión de activos estratégicos. Las características singulares se convierten en ventajas competitivas cuando se aplican a los mercados

adecuados. Finalmente las características singulares deberán ser sostenibles y apropiables. (Ventura 1994, 225)

La estrategia comunicacional debe ir de la mano con la estructura empresarial. Entre las dos deben complementarse, la una acoplarse a la otra, la una modificarse por la otra, la una diseñarse junto y por la otra.

En el documento, 'La influencia del ajuste estrategia-estructura en los resultados de la empresa' se explica, entre otras definiciones, que en las décadas de los 70 y 80 se estableció que la estrategia sigue a la estructura o que esta última condiciona a la primera. Esto responde, se afirmaba, a los límites que la estructura determina en el desarrollo de procesos.

Tomando en cuenta, también que no funcionan por sí mismas, ni traen los resultados esperados en solitario, tienen que hacerlo en sinergia. "El incesante interés que suscitan las conexiones entre la estrategia y la estructura probablemente deba su origen al estudio realizado por Alfred Chandler en 1962, cuya principal tesis sostiene que la estructura sigue a la estrategia" (Pertusa et al. 2009, 182).

Para poder comunicar el mensaje buscado a todos quienes son parte o influyen en una empresa, la estrategia que se debe elaborar de la mano de la estructura, debe también ser interna y externa. De igual forma, las dos tienen que actuar combinadas, la una debe ir a la par de la otra.

Marisa Cuervo en el texto, 'El desafío de la comunicación interna en las organizaciones' explica:

La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantizan la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades. Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado. (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación 2009, 62)

En las empresas se logra que los empleados sean parte y estén entregados a su trabajo cuando se sienten involucrados en todos los procesos y juntan su profesionalismo para cumplir con los objetivos planteados. "Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos" (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación 2009, 62).

Se debe asegurar que todos mensajes que emite la compañía lleguen a los empleados, de forma diversa y global. Que vayan en la misma línea aquellos que son de comunicación interna y aquellos de externa. “Según Manuel Tessi Parisi, Director del Centro de Comunicación para América Latina y Presidente de Inside, consultora de comunicación interna estratégica, la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas” (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación 2009, 64).

Estas dimensiones son:

una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización [...] y [...] la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización [...]. (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación 2009, 64)

Una muestra más de que la comunicación estratégica comunicacional es un proceso integrado. Daniel Scheinsohn en el artículo, ‘Comunicación Estratégica’ indica que no “hay que limitarse a sólo a integrar las diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de los productos y las marcas. [...] la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica” (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación 2009, 145).

Scheinsohn destaca que la comunicación estratégica debe delinear una estrategia global que articule todas las comunicaciones “a nivel táctico, gestionándolas así como un sistema integrador, sinérgico y coherente”. Cita a Carl von Clausewitz, quien dice que “incurrimos en un error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos” (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación 2009, 147). Con ello, se corrobora lo argumentado líneas arriba.

Para finalizar la argumentación de la estrategia comunicacional interna, sobre la base de lo que diversos autores exponen sobre la comunicación interna, se podría concluir que al usarla como una estrategia general tiene un impacto adecuado, motiva a los colaboradores, los involucra en el desarrollo de procesos, con ello se obtiene mayor compromiso con la compañía y los directivos asumen el compromiso para desarrollar con éxito los planes y programas de comunicación (Pinto 2017).

Capítulo segundo

De un emprendimiento familiar, a una multinacional petrolera

1. La metodología para el análisis: caso SERTECPET

El objeto de estudio propuesto en este trabajo de investigación son las prácticas de negocios transparentes en las cuales incursionó SERTECPET para lograr una cultura de cumplimiento destinada a reducir los riesgos de soborno y corrupción. Por tanto, se recopilará documentación sobre la estructura de la empresa, su historia, desarrollo y aporte al sector petrolero del país y del mundo.

Se utilizará una investigación cuantitativa y una cualitativa. La diferencia y la relación entre las dos están en los métodos. Según explican Juan Luis González y Paloma Ruiz en su artículo académico: ‘Investigación cualitativa versus cuantitativa: ¿dicotomía metodológica o ideológica?’

Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. La diferencia fundamental entre ambos métodos científicos es que uno estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y el otro lo hace en contextos estructurales y situacionales. (González y Ruiz 2011, 3)

Para poder documentar este trabajo es necesario realizar encuestas a los empleados, para conocer los procesos y lineamientos que cada uno cumple en la empresa. Además, si tienen claro los pilares sobre los cuales la compañía funciona. “La encuesta, como técnica de investigación, está destinada a recabar sistemáticamente información individual” (Martínez Luna 2008, 8). Para Iñaki Martínez Luna es importante que la encuesta registre la mayor calidad posible y sea certera.

Se realizará la aplicación de un cuestionario dirigido al grupo objetivo, que en este caso serían los colaboradores de SERTECPET. Con su participación, se conocerá qué tan presente en su día a día está el valor de la honestidad como estrategia empresarial. Cómo han comunicado los directivos de la empresa, qué estrategia se debe manejar, para que todo el personal sepa, se apersona y ejecute los proyectos.

Si bien, así se podrá obtener datos precisos sobre si los colaboradores y directivos de la compañía cumplen con el conjunto de procedimientos y herramientas

que adoptan las organizaciones, para identificar y clasificar los riesgos corporativos y legales a los que se enfrentan (Carranza et al. 2019).

Desde el estudio de este caso empresarial será posible también establecer los elementos que son parte de una estrategia comunicativa que permita transmitir a los empleados el valor empresarial de la honestidad, para cumplir con los objetivos corporativos, sobre la base de un trabajo que no solo ofrezca calidad en el servicio, sino que este servicio de calidad esté correctamente sustentado.

Aquí resulta preciso obtener información sobre las normas ISO, a las cuales ha sido merecedora. Cuáles son sus lineamientos, qué califican, qué controles realizan, qué ha cumplido la empresa para obtenerlas, entre otros. Qué pasa con el cumplimiento de las exigencias del *compliance*.

Con enfoques como estos se podrá conocer cómo ha comunicado este valor empresarial SERTECPET a lo largo de su trayectoria, a nivel interno y externo; y, si ha logrado que sus colaboradores trabajen sobre la base de esta lógica. También se conocerán los respectivos ajustes que se deben hacer a su estrategia.

En la mayoría de organizaciones empresariales, el valor de la honestidad no ha sido un elemento esencial dentro sus planes de desarrollo estratégico. Normalmente, las metas financieras, comerciales o de satisfacción del cliente suelen tener mayor prevalencia.

Una empresa como SERTECPET, que ejecuta alianzas con entidades del Estado, siempre debe establecer de forma clara sus funciones porque maneja gran cantidad de recursos económicos públicos y está sujeta a auditorías y controles de entidades competentes.

De igual forma, recibe financiamiento de otras empresas privadas y ejecuta proyectos que tienen un alto costo, por lo que debe ser muy cauta en cuanto al manejo de procesos, para evitar errores que a la larga pueden afectar su reputación empresarial.

En general muchas empresas privadas del país hacen negocios con el Estado. Por tanto, están expuestas a que las prácticas de corrupción persistentes en el sector público las contamine, por lo que resulta necesario que estas compañías privadas incorporen en su funcionamiento altos estándares éticos para blindarse y protegerse.

¿Cómo ajustar y/o crear una estrategia? Como se planteó en el capítulo anterior, respecto a la comunicación corporativa, en términos de Capriotti, esta “se ha convertido en uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto”. Este autor explica que “es la totalidad de los

recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma” (Capriotti 1999, 1).

Con ello, el paso final sería ajustar el plan de comunicación interna, con el que cuenta SERTECPET para conocer su estrategia. De igual forma, ya expuesto en el capítulo anterior, a decir de Aljure: “Toda organización, proyecto y persona, sean de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, requiere de la interacción con públicos de diferente índole para lograr sus objetivos. Esta interacción en esencia un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión profesional especializada llamada “gestión de comunicación de la organización o comunicación organizacional” (Aljure 2015, 41).

Este autor también explica que con una correcta comunicación organizacional se logran cumplir los objetivos de una organización, incrementar la pertenencia de los empleados, optimizar procesos, incrementar los niveles de innovación, mejorar los niveles de servicio al cliente, consolidar la cultura organizacional... (Aljure 2015).

Por tanto, al hacer una gestión de comunicación organizacional, sobre el caso SERTECPET, se mantendrán e incrementarán sobre los públicos de interés y, sobre sus empleados, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen de la empresa (Aljure 2015, 44).

Para poder cumplir con lo detallado entra en escena el tercer método a utilizar para este trabajo investigativo, las entrevistas que se realizarán a los principales directivos de la empresa. Según explica, Charle Nahoum en el trabajo académico: ‘La entrevista cualitativa’ de Patricia Pérez, esta “es un intercambio verbal, que nos permite reunir datos durante un encuentro de carácter privado y cordial [...] donde se da la versión de los hechos y se responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (Pérez 2005, 11).

Con todas estas herramientas metodológicas será posible analizar, en el siguiente capítulo, el modelo SERTECPET que tiene como pilar principal a la honestidad. De tal manera, que se pueda determinar su fortaleza, los aspectos a corregir y la posibilidad de que este esquema de comunicación pueda trascender hacia otros sectores interesados en replicarlo.

El modelo SERTECPET busca el éxito sostenible de la empresa, sobre la base del desarrollo de una cultura de cumplimiento de normas y protocolos éticos, que la blinde del soborno y la corrupción que surjan desde cualquier dirección.

2. La historia de SERTECPET

SERTECPET fue fundada en 1990, por los hermanos Byron, Eduardo, Paulo y Carlos López Robayo. Es “una industria generadora de Soluciones Integrales para el sector energético. Es reconocida por sus capacidades productivas, basadas en la innovación tecnológica, alto valor agregado y procesos sostenibles”, lo cual se plasma en un “crecimiento constante y estratégico” (SERTECPET 2018, 4). Diseña, construye y opera en los sectores petrolero, minero, energético e industrial en Ecuador.

Durante los primeros cuatro años de su creación, la carencia de contratos estaba presente. Eduardo López, presidente Ejecutivo del Grupo SERTECPET, recuerda que nadie creía en el potencial de la compañía y las autoridades del Estado de ese entonces no apostaban por la industria nacional.

Frente a ello, al inicio, SERTECPET se convirtió en un proveedor logístico de grandes multinacionales de petróleo. La innovación, la capacitación a su personal y colaboradores, el estar al alcance de la tecnología y avanzar con ella, fue de gran ayuda.

En 1996 recibió la primera invitación de una multinacional que operaba en Ecuador. Tuvieron que capacitar a su personal para estar a la altura del desafío y estaban seguros de que el trabajo presentado era el mejor, sin embargo, el contrato no fue adjudicado a la compañía.

Este hecho, si bien frustró a los ejecutivos de la empresa, también definió su camino: cumplir con altos estándares de calidad (Garcés, 2019). En 1998 se incorporaron a la empresa los hermanos Paulo y Carlos, este último falleció y solo los acompañó en un inicio.

Entre los hechos importantes a destacar de SERTECPET están que en 1998 fue la primera planta de mecanizado 100 % ecuatoriana, para equipos del área hidrocarburífera y energética. Además, en ese mismo año obtuvo la patente para el bombeo hidráulico y de producción de petróleo.

Dos años después, creó el Software Claw de ingeniería de petróleo para la optimización de pozos petroleros de bombeo hidráulico. Para 2004, contaba con la Bombe Jet Claw Smart-Innovación, con sensores de fondo para pruebas de pozos.

En 2011 desarrolló el Software Claw para monitoreo en tiempo real. Tres años después, ofreció a sus clientes la bomba de reinyección / inyección, desarrollo y pruebas de equipos para optimización de pozos reinyectores de agua de formación. También recibió el Premio de la Calidad Nacional en 2014.

En 2015 inauguró la nueva planta de producción con la más alta tecnología para partes y piezas del sector hidrocarburo y energético. En 2016 y 2017 obtuvo de Estados Unidos la patente de invención del Aparato Inteligente de Bombeo Hidráulico y el Premio Iberoamericano de la Calidad Total, entre otros logros.

En la conferencia de Naciones Unidas sobre el Clima, COP26, realizada en noviembre de 2021, la Universidad de Edimburgo y SERTECPET suscribieron el Memorandum de Entendimiento, que permite una cooperación para el desarrollo de tecnologías amigables con el medioambiente en la industria de petróleo y gas. Y la aplicación de las últimas tecnologías para el desarrollo de proyectos conjuntos de energías limpias (SERTECPET 2022, párr. 2).

Su subsidiaria SERTECPET Business Development Corporation en Houston, Texas (EE.UU.), promueve inversiones y brinda servicios especializados en las áreas de hidrocarburos y energía. Además, promueve proyectos de desarrollo tecnológico en el sector energético en América del Norte, Medio Oriente, Asia y África.

López, en una entrevista realizada en el programa La Reconstrucción de Radio Sucesos, el 26 de octubre de 2020, indicó que el modelo de gestión de su compañía se desarrolla sobre la base de la búsqueda de rentabilidad, reputacionalidad, sustentabilidad y la sostenibilidad, “apalancado en sus valores, en su cultura organizacional, en su plan estratégico, en su ADN. Los primeros diez años fueron de emprendimiento, de apuesta, de errores, de falta de clientes, de carencia de capital...” (López 2020).

Esto hizo que en 1997 naciera la posibilidad de vender la empresa a un grupo alemán. Se planteó la comercialización a sus altos ejecutivos, quienes nunca respondieron si estaban interesados. El proceso no se llegó a consolidar y hoy, Eduardo López se contenta por ello.

Según expone el Presidente Ejecutivo, siempre aplica la fórmula: “nos basamos en: $E = Mg (RS)^2$. Es decir, una organización apalancada en un Modelo Sólido de Gestión / Management, bajo los criterios de dirección. La organización existe con un propósito, visión y estrategia determinados, con cultura de la organización y liderazgo”, afirma López.

Para poder cumplirlo, es importante que todos los grupos de interés participen en el proceso. Al ser una empresa sostenible, refleja que se gestiona con un correcto funcionamiento para obtener los resultados esperados. Con ello, se logra una percepción

acorde de SERTECPET, “esto genera no solo rentabilidad, también es importante la reputacionalidad, sustentabilidad y sostenibilidad” (López 2020).

3. El aporte a la industria petrolera

En la actualidad, su portal web reza que la compañía cuenta con profesionales con experiencia en el ramo y “profundos valores personales y corporativos. SERTECPET mantiene una relación con más de 40 compañías públicas, privadas y mixtas a escala mundial, con operaciones y representaciones en tres continentes” (SERTECPET, párr. 4).

Es la primera empresa que ha obtenido la certificación ISO 37001, tras una estricta auditoría de los procesos, políticas y los Sistemas de Gestión Antisoborno (SGAS), que realizó para la petrolera el equipo de Lloyd’s Register de Londres (SERTECPET 2020, 4). Se convirtió en la primera empresa de América en obtener un reconocimiento global dentro del área de petróleo y energía.

¿Cuál fue el proceso a seguir, por parte de los directivos de SERTECPET, para que este valor empresarial sea su clave? “Una ISO como está no se certifica porque los ejecutivos de una compañía lo quieren, es una contribución de cada colaborador. Hemos sabido cultivar al interior de la organización estos valores. Cada colaborador es un profesional ético comprometido” (López 2020).

Es una empresa presente a nivel internacional, cuenta con patentes y certificaciones que la avalan como una compañía que cumple estándares de calidad y realiza las mejores prácticas. Obtuvo, a decir de su Presidente Ejecutivo, la categoría silver del Premio Iberoamericano de la Calidad Total (Fundibeq) en 2017.

Sus prestaciones de servicios de petróleo y gas se encuentran en Colombia, Perú México y Brasil. *Business Development* en Estados Unidos, ya explicado líneas arriba. El *holding* está en España, sus representaciones directas en Emiratos Árabes y Arabia Saudita y las oficinas en apertura en Indonesia, Angola, Argentina y Trinidad & Tobago (SERTECPET 2020, 8-9).

Es la primera empresa en el mundo en obtener seis estrellas (siendo siete la calificación máxima) frente al Modelo Europeo de Calidad y *Management*. Ha sido reconocida por *Ethisphere Institute* como una de las empresas más éticas del mundo 2020, producto de las evaluaciones internacionales (SERTECPET 2020).

SERTECPET, durante sus 30 años de trayectoria, ha destinado su trabajo a la excelencia. Ha asumido desafíos y metas que le han permitido obtener certificaciones internacionales, los más altos estándares y patentes. Es la primera y única industria en el mundo en certificar API 18 LCM, que gestiona el ciclo de vida del producto de principio a fin. Tiene la certificación API-19AC que proporciona requisitos y pautas para accesorios de terminación para uso en las industrias del petróleo y el gas natural. (López 2021)

Entre otros de sus logros, en 2020 y 2021 recibe la distinción de *Ethisphere Institute*, como una de las empresas más éticas del mundo. En esos mismos años, también fue reconocida en la categoría de la industria Oil & Gas y Renovables -que de igual forma- destaca a las compañías que tienen a la ética como un valor principal en todo su actuar. En cuanto a sus productos y servicios, la excelencia es calificada por las normas Q1 y Q2, con ellas también cuenta SERTECPET como parte de su trayectoria en el mundo empresarial.

Esto demuestra que es una compañía que ha manejado sus procesos de forma correcta y acorde con los valores como la integridad, que incluye honestidad, transparencia, ética y buenas prácticas. “SERTECPET es un sinónimo de excelencia, de un país unido, de luchadores, de gente honesta, que busca un mismo propósito, crear una empresa ejemplar en el sector energético por una sociedad sostenible”, así la describe López (SERTECPET 2020).

Un acertado gerenciamiento permitió enfocarse en los procesos de mejoramiento continuo, “SERTECPET logró implementar un sólido Sistema de Gestión de Calidad, Ambiente, Salud, Seguridad Ocupacional y Responsabilidad Social Corporativa”. Esto, le permitió adherirse al Pacto Global, que predica el respeto por los derechos humanos, laborales, del medioambiente y lucha contra la corrupción (Garcés 2019, 484).

La eficiencia de la cadena de suministro es otra fortaleza de SERTECPET y un aporte positivo para el sector en Ecuador y el mundo.

Una de sus grandes ventajas reside en la efectiva operación de su cadena de suministro bajo el modelo de gestión implementando *Supply Chain*. Está conformada por materia prima (60 %), seguida de insumos, como motores con tecnología no manufacturada por la compañía, adquiridos a proveedores de Estados Unidos, Europa, Japón, entre otros. Para paquetizar un proyecto *offshore* u *onshore* necesitamos comprar sensores o tableros electrónicos, el 90 % restante es nuestro. (López 2021).

4. El modelo SERTECPET

Para crear el modelo SERTECPET, la empresa basa su política en el éxito sostenible. Es decir, en las prácticas de negocio transparentes y una cultura de cumplimiento, destinada a reducir los riesgos de soborno y corrupción.

Para profundizar en este punto, es importante recordar los tres elementos, cuyos conceptos ya se analizaron en el primer capítulo: identidad, imagen y reputación trabajados por Borrini y Pizzolante.

La identidad entra en escena. Es decir, el yo de la empresa que está determinado por el manejo correcto, al interno, de las normativas establecidas, que se expondrán párrafos más adelante. Con ello, se conocerá la imagen que refleja la empresa y cómo ha ganado reputación a lo largo de los años.

Evelyn Lucero, gerente de Gestión Empresarial y Seguridad, explica que la mayoría de empresas no tiene un conocimiento profundo sobre sostenibilidad y sustentabilidad.

Una empresa sustentable tiene como objetivo que sus acciones estén basadas en preocupaciones financieras, ambientales y sociales que permitan mantenerse por sí misma sin agotar los recursos disponibles. En cambio, ser sostenible permite legitimar a largo plazo, la reputación y el valor corporativo de una empresa, al interno y externo. (Lucero 2021)

Después de un período de pruebas beta de dos años, y el logro del cumplimiento, API, SERTECPET comenzó a ofrecer la certificación Q2 a las instalaciones a finales de 2013. Para recibir esta certificación, los solicitantes deben tener procedimientos sólidos para asegurar la competencia del personal, evaluación de riesgos, planes de contingencia, entre otros.

API Q2 se desarrolló para hacer frente a los sistemas de gestión de calidad para las organizaciones proveedoras de servicios para las industrias de gas natural de petróleo. Los requisitos de la norma están estructurados para minimizar la probabilidad de no conformidad en la ejecución de un servicio.

Con ello, fue ganando su reputación. El proceso proporciona un control continuo sobre los requisitos del cliente, para facilitar los procesos. Está diseñada para promover la fiabilidad en las organizaciones de suministro de servicios para las industrias de petróleo y gas natural.

Entre otros beneficios: mejora la fiabilidad del producto relacionado con el servicio; minimiza el riesgo a través de la identificación, planificación y controles; identifica las tareas críticas que afectan a la calidad, seguridad y medioambiente; reduce

el riesgo relacionado con el servicio; y, mejora la eficiencia y la comunicación entre proveedores de servicios y operadores.

Es indispensable la revisión del desempeño anual de sostenibilidad de la compañía, junto con el éxito comercial general. Ya que denota la trascendencia y la innovación al buscar alternativas sostenibles; minimiza las ineficiencias y cuantifica el valor que la sostenibilidad agrega a la empresa, a través del reconocimiento de los efectos que ha producido. (Lucero 2021)

Otro elemento importante, para la empresa es planificar las operaciones sostenibles a través de la colaboración de los *stakeholders*. Ellos están involucrados en el modelo de negocio para que también recorran el mismo camino del cumplimiento de reglas, normas, controles y SERTECPET sea una compañía dinámica, que brinda servicios de calidad y con parámetros correctos, dentro de los lineamientos de la ISO 37001, de la cual fue merecedora (nótese en el Anexo 1).

Con la participación acorde de todos los involucrados, la imagen de la empresa se construye paso a paso y ante los ojos de Ecuador y el mundo muestra su identidad; es decir, el ser una compañía que se maneja con altos estándares de calidad y con ello gana reputación y es conocida en el mercado.

Entre los beneficios de contar con la ISO mencionada, frente a los ojos de los clientes se genera confianza al definir negocios; los inversionistas y la banca también se sienten respaldados, ya que se reducen las malas prácticas financieras. La reputación está presente.

Durante el proceso de contratación, la empresa se blindada ante cualquier acto de soborno y corrupción; esto permite que los colaboradores se sientan a gusto de ser parte de una compañía ética en el mercado laboral, que garantiza su desempeño. (SERTECPET 2019). Al manejar una correcta imagen, que refleje la identidad de la empresa como una compañía que se somete a auditorías y controles, donde los cumplimientos de las normativas están presentes, entre otros, la reputación de SERTECPET está tan fortalecida, que cuenta con un escudo de protección ante cualquier tipo de propuesta que no vaya acorde a lo que profesa en sus paredes.

Según se explica en la presentación ‘Viviendo una cultura de *compliance*. Sistema de Gestión Antisoborno. Inducción 2021-2022’, SERTECPET cuenta para ello con su propia Política de Cero Tolerancia frente a conductas de soborno, corrupción o transgresoras a la Ley (nótese en el Anexo 2).

Otra acción que define una imagen y consolida su reputación es ser transparentes y que su información esté al alcance de quien desee saberlo. Una política de ‘puertas abiertas’. Su código de ética, reglamento interno de trabajo y normativa interna se encuentran disponibles en su portal web y en la intranet. Establecen los lineamientos para gestionar los riesgos de soborno, los mecanismos y normativas y los responsables. También determinan las metas y evaluaciones y se comprometen a mantener su actualización de forma constante. (SERTECPET 2019).

Viviana Gutiérrez es la Oficial de Cumplimiento, quien comenta que al ser una empresa privada que busca un beneficio de lucro y sostenibilidad, se investigaron realidades de diversas compañías similares en otros países, para conocer la durabilidad de estas en el tiempo.

Con el Índice de Percepción de Corrupción se determina el éxito en el largo plazo, con prácticas de negocio transparentes que crean valor en la sociedad y generan confianza. Las compañías deben tener mecanismos que les permitan mitigar la exposición a riesgos de soborno y corrupción.

Su identidad, su yo, es ser una empresa que se define honesta. SERTERCPET cuenta con el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) que tiene cuatro pilares establecidos: Prevenir riesgos y situaciones sospechosas; para ello, identifica este tipo de situaciones, ejecuta los controles implementados, establece las políticas y procesos internos. También promueve y desarrolla una cultura de cumplimiento normativo y valores éticos en la organización. Existen canales de información y comunicación.

Para detectar eventos y posibles sobornos -el segundo pilar- se evalúan los riesgos, existen canales de denuncias establecidos, se ejecutan controles, las auditorías de *compliance* están presentes, hay supervisiones y revisiones, se investigan los temas que generen sospecha, se da soporte “en caso de dudas sobre cómo proceder o si cierta conducta constituye o no una infracción a la Política Antisoborno” (SERTECPET 2019).

Dar respuesta a denuncias, consultas y eventos comprobados, como los incumplimientos detectados, es el tercer pilar. Identificar a los responsables, para poder dar una respuesta concreta al denunciante, establecer acciones disciplinarias a colaboradores por violación a la Política Antisoborno y Anticorrupción.

Y el Código de Ética es el cuarto. Dentro de este documento está la ejecución de medidas disciplinarias por terminación de una relación laboral por conductas indebidas.

El SGAS se actualiza de forma constante al establecer nuevos controles, planes de acción y capacitación.

Los objetivos del SGAS son: identificar riesgos de cada actividad conforme al contexto actual; implementar controles, procedimientos, formularios y evidencias; evaluar y auditar su cumplimiento y efectividad; ser un canal de denuncia e investigación de eventos; comunicar y capacitar sobre el SGAS.

Con ello, se genera cultura y sensibilización en la organización, respecto a al SGAS; existe un compromiso y empoderamiento de los *stakeholders* involucrados directamente en la cadena de valor, ya señalado líneas arriba; y se evalúa con periodicidad la efectividad y eficacia del sistema. Está presente el yo, hay una imagen que explotar con la comunicación externa y se gana reputación.

Para ejecutarlo con éxito todos los actores de SERTECPET realizan sus funciones, bien definidas, de forma conjunta. La comunicación interna entra en escena para que todos los colaboradores de la empresa se conviertan en voceros de cómo es y cómo funciona. Existe un Comité de Ética y Cumplimiento que está a la cabeza del proceso. De esa raíz nacen las funciones de la Gerencia General y las altas direcciones.

Dentro de la Función de Cumplimiento están el Oficial de Cumplimiento, que es quien implementa y revisa. De la mano colaboran los Gerentes y Jefes de Área (supervisores y difusores) y los colaboradores que son los responsables directos.

Sobre la base del *compliance*, entonces, se establecen todas las estrategias que requiere una empresa para que sus colaboradores, accionistas y *stakeholders* tengan en su ADN la cultura de cumplimiento, que conlleva a la transparencia, integridad, cuyo resultado es trabajar con honestidad.

Para cumplir con este objetivo, primero se identifican los riesgos de cada actividad. “Como lo ha hecho SERTECPET, tenemos distintas áreas de compras, talento humano, legal, etc. Todas tienen procesos establecidos y se les capacita a los colaboradores para que vean cuáles son los riesgos que podemos correr” (Gutiérrez 2022).

La Oficial de Cumplimiento es la responsable de atender denuncias y consultas del SGAS, además, evalúa la matriz y se preocupa porque todos los procesos funcionen, de acuerdo a lo establecido por la SGAS. Una vez al año audita las 30 áreas distintas que tiene la empresa, mientras los gerentes de estas realizan controles diarios de cumplimiento respectivo.

En 2020, a causa de la pandemia, no se pudieron realizar las capacitaciones determinadas por la empresa. Cada año tienen una los accionistas y otra, los gerentes y colaboradores, donde se incluyen a los trabajadores temporales para que todos sepan qué función desempeña cada uno. Los proveedores internacionales, locales y comunitarios también son capacitados en reuniones, talleres, cursos, etc. que se efectúan cada dos o tres años.

Los gerentes de área detectan, previenen y denuncian los riesgos de soborno, corrupción e inobservancia a las regulaciones internas. Implementan procedimientos y evidencias dentro de su equipo, aprobados por la gerencia, así se complementa el SGAS. Y fortalecen el compromiso de los colaboradores de su área.

Otra responsabilidad clave de estos funcionarios es actualizar de forma constante la Matriz de Riesgos Antisoborno y mantener un archivo de todas las evidencias correspondientes. Cualquier modificación debe ser comunicada al Oficial de Cumplimiento.

SERTECPET detalla las funciones de los demás colaboradores, según lo establecido en el SGAS. Deben abstenerse de practicar actividades o conductas que puedan dar lugar a sospecha de un acto de soborno y/o corrupción y que perjudiquen la reputación de la empresa. Cumplir con la ley y la normativa interna, conocer la estructura normativa del SGAS, la matriz de riesgo de su área, los canales de denuncia y consulta; y, reportar y denunciar los casos que considere sospechosos.

La estructura normativa del SGAS consta de un Código de Ética del Proveedor, el Procedimiento de Debida Diligencia, la Política de Donaciones y Auspicios, la Política de Regalos y Atenciones y la Política de Conflicto de Intereses.

También existe un procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, un Reglamento Interno del Trabajo, Procedimientos y evidencias de cada área, Política y procedimientos de compras nacionales e internacionales y una Política de Buzón de Transparencia.

La Debida Diligencia consiste en investigar si proveedores, clientes, socios de negocios, accionistas y representantes legales se encuentran inmiscuidos en temas de soborno, corrupción o conductas transgresoras a la Política Antisoborno y Anticorrupción.

El procedimiento a seguir es revisar en el Sistema del Consejo de la Judicatura los procesos judiciales en los que han estado inmersos los diferentes actores, verificar información en el sistema de la Superintendencia de Compañías, en caso de que sean

nacionales. También se verifican las noticias relacionadas con soborno o corrupción en medios de comunicación públicos y redes sociales.

En caso de que los actores sean internacionales, la pesquisa está a cargo del proveedor que maneje el Área Financiera Corporativa. El Departamento de Auditoría Financiera Corporativa investiga a través de la firma internacional *Dun & Bradstreet*, que se mencionará más adelante.

En lo referente a la Política de Donaciones y Auspicios, SERTECPET tiene claramente establecido los pasos a seguir y la responsabilidad de manejarlo es del Departamento de Comunicaciones. Está prohibido realizar donaciones o auspicios a campañas políticas o programas con contenido político. Se debe cumplir con los requerimientos establecidos en la Política y se hará una debida diligencia al beneficiario.

Hay un programa anual de donaciones y auspicios, de conformidad con lo dispuesto en el Comité de Comunicaciones.

En cuanto a la Política de Regalos y Atenciones, no se pueden ofrecer regalos o atenciones a funcionarios públicos, clientes o partes interesadas a cambio de obtener una ventaja indebida. Existe un límite de montos para regalos y atenciones, los obsequios que se entregan no deben superar los 100 dólares; y los que se reciben, 50 dólares.

No ofrecer ni aceptar regalos durante o inmediatamente después de la negociación con clientes y proveedores. Existen requerimientos para mantener reuniones personales y atenciones.

Con esto, se palpan el conjunto de atributos que la compañía quiere proyectar para ser reconocida y de esta forma conquistar a los públicos internos y externos para ir labrando su reputación.

La norma ISO 37001, exige que no solo hay que atacar los casos de corrupción y soborno comprobados; sino, incluso las actividades que son sospechas y podrían dar pie a un acto de corrupción. Es por ello que, para evitar propuestas lejos de lo que amparan la ley y la normativa, en SERTECPET a las reuniones que se mantienen con los proveedores, acuden dos o más colaboradores.

Conocer los canales de denuncias es fundamental. Además, tener clara la estructura normativa de la empresa. En cada área para cualquier contratación, sea cual fuere, se debe cumplir con un proceso a seguir.

Cuando están interesados en contratar los servicios de la compañía, SERTECPET también se blinda, para evitar que se la involucre en actos ilícitos. Se analiza a profundidad a la empresa que solicite los servicios, dentro y fuera del país.

Este proceso se lo cumple con ayuda de *Dun & Bradstreet*, que tiene un alcance global. Esto garantiza que quienes solicitan que SERTECPET sea su socia estratégica tienen credibilidad en el mercado y cumplen con todos los parámetros que exige la ley, es cuando se muestra o no interesada en aceptar los proyectos presentados.

Si se analiza quién requiere los servicios de la compañía, hay otro blindaje ante el soborno y la corrupción, que afectaría directamente y minaría la reputación ganada.

Para receptor denuncias, SERTECPET cuenta con la Política del Buzón de Transparencia, que permite realizar consultas de actos sospechosos. Hay distintos canales de denuncia, con garantía de anonimato. Estos, establecen cero represalias a quien denuncia actos de soborno, corrupción y conductas transgresoras a la Política SGAS.

La empresa tiene un canal de denuncia externo, que es administrado por la Empresa Resguarda (Argentina) para que todos los involucrados puedan informar las anomalías. Se puede llegar a él, vía web: www.sertecpet.net, www.resguarda.com/sertecpet, por mail: transparenciasertecpet@resguarda.com, compliance@sertecpet.com, o al 1800-00031 (Ecuador).

5. Cómo se comunica el *compliance*

La estrategia de comunicación no solo está implícita en el tema *compliance*, sino que es su eje fundamental.

Su política es de puertas abiertas, como ya se indicó en párrafos anteriores. Es decir, todo aquel que requiera información de la empresa, como datos estadísticos, financieros y otros, la obtiene, se le proporciona. Los datos son publicados en el portal web, se encuentra en el Servicio de Rentas Internas todo lo relacionado con el manejo económico y en la Superintendencia de Compañías, lo que exige la ley a las empresas del país.

“Lo que se hace, se cacarea, porque si no se lo comunica, alguien más lo hace”, explica Angie Cornejo, Jefa de Comunicación Corporativa de SERTECPET. Las empresas se relacionan con sus públicos, mostrando quiénes realmente son, comunicando quiénes son y produciendo lo que son.

Al ser transparentes, éticos y honestos en todo lo que se comunica, se evita que se publiquen datos negativos y erróneos del manejo de la empresa y se trabaja integrando en la comunicación el tema *compliance*.

Con el paso de los años, donde las tecnologías han ganado terreno y las formas de relacionarse son otras, sobre todo, en un mundo pandémico, los canales de comunicación de SERTECPET crecieron por la necesidad de mantener comunicado a sus públicos internos y externos. Porque al tener dos centros de operación (el complejo industrial y la matriz administrativa) se requería la unificación de los mensajes y que estos lleguen a todos los involucrados con y en la empresa.

SERTECPET ya contaba con un correo electrónico empresarial; pero para mejorar los canales por donde transmitir los mensajes y que estos sean más efectivos y lleguen a su destino en tiempos más cortos, se crearon grupos en la red social WhatsApp. Hoy, estos grupos migran poco a poco a *Kaisala*, que es una herramienta más blindada, que brinda una mayor protección ante cualquier tipo de filtración de datos. En estos chats participan el personal de las bases Quito, Coca y quienes trabajan en campo.

A más de ello la información es enviada a los grupos de correo electrónico y se la sube a la intranet -SERTECPET Informa- para que los colaboradores puedan interactuar y no dejen de informarse.

Este proceso fue la respuesta de un análisis realizado en 2017, donde se pudo palpar que existían necesidades que no estaban solventadas, sobre todo, en los trabajadores en campo, porque la comunicación con ese personal era a destiempo.

¿Por qué se decidió incorporar el tema *compliance* en toda la información emitida en la empresa? La transparencia, ética y buenas prácticas son pilares fundamentales de la estrategia, partiendo de la premisa de que un colaborador correctamente informado es un vocero permanente y un vocero en bien de la compañía.

De igual forma con el público externo, la información llega a través de la página web, de las redes sociales y la elaboración de boletines que se envían a los clientes en Ecuador y fuera de él, para que todos los países interactúen en el manejo y distribución de los mensajes emitidos. También existen grupos de WhatsApp con los diversos países donde tiene presencia SERTECPET, se realizan conferencias vía *Teams*, entre otras herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación.

El Departamento de Comunicaciones trabaja de la mano con el de Talento Humano para la comunicación interna. Se realiza una planificación de publicaciones

diarias, semanales, quincenales, mensuales, etc., destinadas a todo el personal, sobre diversos temas. Por citar un ejemplo, en determinados días se conoce sobre los valores éticos, el compromiso, el cumplimiento de normas, seguridad industrial, el *compliance*, se emiten mensajes motivacionales, entre otros.

El yo de la empresa es manejado directamente por los ejecutivos, quienes coordinan acciones para que todos los involucrados tengan presentes la identidad de SERTECPET, la imagen ante el mundo y la reputación ganada.

Por el covid-19, el Departamento de Comunicaciones, también tuvo que reestructurar sus procesos. Anterior a la pandemia la relación era más directa, los directivos visitaban periódicamente los campos e informaban en talleres, cursos, charlas motivacionales, mimos... a su equipo. Siempre estaban presentes en el lugar de trabajo, abiertos a conversar y recibir retroalimentación de su personal.

En el mundo pandémico se realizan las actividades mencionadas de forma virtual, con plataformas como *Teams* o participación en Trivias. La presencialidad anterior se ha retomado poco a poco, sobre la base del cumplimiento de las normas de bioseguridad.

En este proceso comunicativo, entran en escena también los supervisores y jefes de área, para que, junto al Departamento de Comunicaciones, sean los emisores de los mensajes al personal de campo.

La Oficial de Cumplimiento interactúa de forma combinada también con el departamento mencionado. Entre las dos jefaturas se coordina mensajes, boletines e información que salen a la luz y que son distribuidos de forma interna y externa por parte de SERTECPET. “Ellos me dicen el qué y yo hago el cómo. Directores, jefes, supervisores, coordinadores...”, explica Cornejo.

De igual forma que con Talento Humano, la información, cuyo objetivo es distribuirla, se trabaja previamente en matrices quincenales y/o mensuales. Donde se determina, entre las funcionarias mencionadas, qué, cómo, cuándo, dónde y por qué elaborar un mensaje determinado, sobre un tema preciso, en el momento deseado. Gracias a ello, se puede cumplir con todo lo establecido en el *compliance*, que es el pilar del funcionamiento de la empresa.

Para conocer la prioridad de los temas a tratarse, SERTECPET realiza encuestas internas a los empleados para conocer en qué falta hacer ajustes y luego determina por dónde empezar y a dónde ir, cada semana, mes, trimestre, etc.

Para palpar de mejor manera los procesos conjuntos, se citará un ejemplo de la última encuesta que se hizo a los empleados sobre el SGAS.

En enero de 2022, el Departamento de Comunicaciones, con la colaboración de Talento Humano y de Oficial de Cumplimiento elaboró siete preguntas que se plantearon a través del juego Trivia a 200 colaboradores de Quito y Coca. Las respuestas fueron de 165 de ellos. (nótese Anexo 3)

Con las respuestas se puede constatar en qué temáticas relacionadas con el *compliance* se debería hacer algún ajuste. La primera pregunta fue ¿Para qué sirve el SGAS? Se plantearon cuatro opciones de respuesta: Para definir toda clase de riesgos que afecten a la Compañía; para generar empoderamiento en la lucha contra la corrupción; para definir riesgos de soborno, corrupción en la compañía, y establecer controles para mitigarlos; y, para obtener la certificación ISO37001. La respuesta correcta fue la tercera opción, cuya respuesta acertaron 104 del total de encuestados (63,03 %).

En la segunda pregunta se direcciona a los colaboradores hacia los objetivos del SGAS -previo a la Trivia se realizó una presentación- donde se expuso los lineamientos a cumplir en el nuevo año (2022). La pregunta fue: Señale uno de los objetivos del SGAS para el 2022, de conformidad con la presentación realizada.

De igual forma, cuatro alternativas a responder: Impedir que se den situaciones de sobornos, sancionar a quienes incurren en actos de corrupción, que se conozca cuál es el Oficial de Cumplimiento y generar cultura y sensibilización en la organización, respecto del SGAS. Siendo esta última la respuesta correcta, a la cual respondieron 102 colaboradores (61,81 %).

Más adelante, las interrogantes se relacionaron con las obligaciones de los miembros de SERTECPET respecto al cumplimiento de las normativas establecidas en el SGAS y dónde denunciar actos sospechosos. Estas dos siguientes preguntas, registraron un menor índice de asertividad.

Los colaboradores están obligados a: conocer la matriz de riesgos que maneja su área, conocer los controles que se implementan en contra de los riesgos de soborno y corrupción, estar atentos y reportar casos sospechosos o todas la anteriores. Para poder desempeñar sus labores en la compañía es importante conocer la matriz, los controles y estar atento a quienes la incumplen; es decir, la respuesta correcta era: todas las anteriores. Un total de 86 respondió (52 %).

En la pregunta: ¿Cuáles son los canales de denuncia de la compañía? Con cuatro alternativas de respuesta (www.resguarda.com/sertecpet, 1800-000031, Compliance@sertecpet.net, todas las anteriores), se inclinaron, en su minoría, por todas las anteriores. Respondieron 53 personas (32 %).

Se refleja que hay que delinear ajustes en la comunicación, sobre todo, de los canales de denuncia, para que los colaboradores tengan claro que por las tres vías indicadas se puede llegar a exponer un acto que se considere ilícito.

La quinta y la sexta preguntas de la Trivia se direccionaron hacia quién investiga las denuncias presentadas y las consecuencias que como empleado de la empresa se puede llegar a tener, en el caso de estar involucrado en un acto de corrupción.

En lo referente a quién investiga, el objetivo fue conocer que el colaborador tiene claro qué labor cumple y quién es la Oficial de Cumplimiento. De las respuestas planteadas, que fueron: el Gerente General, Oficial de Cumplimiento, Función de Cumplimiento o el Comité de Ética y Cumplimiento. La respuesta correcta fue resuelta por 118 encuestados (71 %).

La penúltima pregunta buscaba que se tenga presente las sanciones por actos no aparados con la ley. La consecuencia de estar inmerso en actos de soborno y corrupción es la terminación inmediata de la relación laboral o comercial. Dos opciones de respuesta (verdadero o falso). Un total de 131 personas respondieron verdadero (79 %), el porcentaje más alto de todas las preguntas de la Trivia.

La última pregunta fue ¿Cómo calificaría usted la capacitación recibida? Ha cumplido todas las expectativas y no quedan inquietudes respecto de la estructura y elementos del Sistema de Gestión Antisoborno; quedan algunas inquietudes respecto de ciertos elementos del Sistema de Gestión Antisoborno; no cumplió con las expectativas y no se comprende cuál es la estructura y los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno. Para 68 (41 %) de los encuestados la capacitación cumplió el objetivo.

De esta manera, se refleja como con una organización previa y con ayuda de diversas herramientas lúdicas y comunicaciones oficiales se exponen los mensajes para que todos los colaboradores, proveedores y *stakeholders* comprendan en qué consiste el *compliance*. Se tiene que ajustar la estrategia en lo que se refiere a elaborar y comunicar mensajes relacionados con las preguntas que tuvieron un porcentaje menor de respuestas correctas: la cuarta y la séptima.

Dentro del análisis realizado, se expone a continuación una infografía con la conclusión de esta encuesta. Tres preguntas fueron relacionadas con el SGAS, dos con

las obligaciones de los colaboradores frente al tema del *compliance* y dos sobre los canales de denuncia, donde se puede sacar a la luz supuestos actos de corrupción.

En la primera temática, al sumar los porcentajes de las tres preguntas, el 55,28 % del personal encuestado acertó. Esto responde a que la interrogante relacionada con las expectativas de la capacitación muestra que el proceso debe ser fortalecido. Aquí se debería plantear otra dinámica para esta actividad.

En las dos siguientes, sobre las obligaciones de los colaboradores la suma de las respuestas dio un porcentaje de 65,5 % de aciertos. De igual forma, se refleja en este grupo que el tema relacionado el término de la relación laboral, en caso de involucrarse en una actividad contraria a las normativas establecidas, lo tienen claro -en su mayoría- los colaboradores. Fue la de mayor asertividad de todas las siete preguntas de la encuesta realizada.

En las últimas dos, igual sale a la luz una falencia en las respuestas de la pregunta relacionada con los canales de denuncia. Fue la que obtuvo menos respuestas positivas. Aquí hay un porcentaje del 51,5 % en las dos. Es decir, no todos los encuestados conocen cuáles son los canales de denuncia en su totalidad. Solo tienen presente, en su mayoría, la existencia de uno. De igual forma, se debe fortalecer la comunicación interna en este aspecto.

En la figura 1 se detalla con claridad todo este análisis expuesto.



Figura 1. Siete preguntas relacionadas con el *compliance*, en la última encuesta realizada a 200 colaboradores de SERTECPET, en enero de 2022. Respondieron 165
 Fuente: SERTECPET 2022. Diseño: Giovanni Pilatasig

Otro tema importante de la comunicación de SERTECPET es la presentación de una forma macro, de lo que la empresa realiza y en lo que está. La Jefa de Comunicación Corporativa explica:

Lo unimos al *stand down*, que es una práctica con gestión empresarial, donde se presentan indicadores a la gente en temas de seguridad y calidad. Después, lo complementamos con el Departamento de Talento Humano, donde se reflejan los temas más claves de la compañía para que estén presentes entre todos los colaboradores. Se repite de forma constante mensajes sobre los valores, los pilares de la empresa, objetivos, cómo se trabaja estratégicamente, hacia dónde vamos, qué queremos, dónde estamos. (Cornejo 2022)

Hay reinducciones constantes donde se recuerda las veces que sean necesarias el significado del *compliance*, para que los colaboradores se sientan más cercanos. Por correo interno se les envía banners donde ellos mismos son la voz. Es decir, mensajes de un compañero para el resto, sobre un determinado valor corporativo. (nótese Anexo 4). Así, la campaña *compliance*, según indica la Jefa de Comunicación Corporativa, es más humana y, sobre todo, se convierte en un tema intangible.

Quizás desde mi percepción determinado acto no sea corrupción; pero si desde la compañía me informan que sí lo es, que corre en riesgo mi cargo en la empresa, que no va acorde con los parámetros del *compliance*, etc., ya sabré que lo es y cómo debo actuar frente a ello. Es unir los valores como persona, con los valores corporativos. Por tanto, se logra que nos informen cualquier acción que consideren errada y, con ello, la gente está comprometida con SERTECPET. (Cornejo 2022)

La carta de presentación externa, su imagen y la reputación ganada, se la maneja con la colaboración de una agencia de relaciones públicas, que trabaja por la presencia de la marca en las redes sociales. De igual forma, con un proceso determinado previamente. Estos mensajes se sostienen en cuatro pilares: tecnología, marca reputacional, orgullo nacional y valores (*compliance*). Con las facilidades que ofrecen las tecnologías se hace tours virtuales, videos donde la voz son los colaboradores, proveedores y *stakeholders* de la empresa.

Dentro de la estrategia de comunicación de la compañía otro de los objetivos es ser orgullo nacional y comunicarlo. SERTECPET cuenta con capacidades técnicas y un equipo de profesionales, tiene tecnologías propias, complejos industriales, plantas sofisticadas. “Ser un orgullo de Ecuador al mundo”, afirma la Jefa de Comunicación Corporativa. Están presentes en LinkedIn, que es la red social clave para la empresa, porque es allí donde se encuentra el grupo objetivo a donde ellos apuntan. También están en Facebook y Twitter.

Otra herramienta comunicativa es enviar comunicados oficiales y/o boletines a diversos canales como medios de comunicación, líderes de opinión, clientes, entre otros. Este proceso se lo hace a través del correo electrónico, o por mensajes de WhatsApp.

Antes de la pandemia se realizaban eventos como aniversarios, talleres, cursos, siempre enfocados en el tema clave de la compañía. Se presentaba a los diversos públicos los productos, los servicios, cómo funcionan los sistemas de control de calidad, la Política Antisoborno, entre otros datos.

Entre los ajustes que demanda la estrategia de comunicación detallada, se podría plantear como alternativa, a decir de Cornejo, una reestructuración de los canales unificados. Es decir, que los mensajes no lleguen por países, sino poder realizar envíos masivos que arriben a todos donde SERTECPET tiene presencia, los cuales deberían ser comunicados en dos idiomas (inglés y español). También se debería manejar una matriz informativa consolidada, menos informal, como lo es el WhatsApp.

Qué pasaría con las comunidades, donde no siempre hay acceso a las últimas tecnologías. Desde el Departamento de Comunicaciones se considera seguir con la estrategia que se ha ejecutado hasta hoy, que solo tuvo una modificación debido a la pandemia, durante los meses más complicados del avance de la enfermedad. La presencialidad, el tener contacto directo, el llevar el mensaje cara a cara ha traído excelentes resultados y se está retomando paso a paso, según lo permite el avance del covid-19.

El mensaje de lo qué significa el *compliance*, cómo se lo debe aplicar, que normativas tiene... ha sido comunicado con un lenguaje claro y sencillo, para que pueda ser comprendido por todos los actores involucrados, como lo son los proveedores comunitarios.

Con lo expuesto, el Presidente Ejecutivo de Grupo SERTECPET, explica cómo la compañía ha tenido que ajustar sus desarrollos para enfrentar los desafíos de un mundo pandémico y reconoce cómo el Departamento de Comunicaciones, con sus procesos ejecutados, ha sido un pilar para la empresa.

Se identificaron varias fases que atender y se lo hizo siempre proporcionando la información necesaria a los empleados, para educarlos frente a un virus desconocido y esto generó la motivación necesaria para seguir trabajando, cuidando siempre de su salud. Los protocolos médicos y flujos de acción han sido los acordes, con la participación “de todos los equipos de liderazgo y de las gerencias de una manera articulada y eficiente para que los colaboradores en Quito, como en campo (Coca) conozcan el cómo cuidarse y a qué se enfrentan” (López 2022).

La comunicación se manejó de una manera real y transparente, desde el inicio de la emergencia sanitaria. Para ello, se automatizó procesos, se investigó datos estadísticos en tiempo real y se comunicó a todos los miembros de la compañía, a través de campañas informativas.

Los ejecutivos de la empresa, además, decidieron viajar al Coca, donde está su planta, y buscar la colaboración de los medios de comunicación de la zona, para poder realizar campañas informativas.

Se generaron alianzas con diversas entidades, para poder llegar a este grupo objetivo. Se desarrollaron campañas de vacunación, brigadas barriales de salud, donaron insumos hospitalarios, entregaron kits alimenticios, atendieron a sus colaboradores enfermos. López personalmente visitó las casas de salud de Manabí, Guayaquil, Pichincha y varias zonas de la Amazonía. La identidad es manejada por el Presidente Ejecutivo Grupo SERTECPET, quien comunica una imagen y gana reputación con la comunicación externa.

A través de las redes sociales se publicaron videos motivacionales, donde líderes de opinión y periodistas mandaron mensajes al distrito amazónico, al sector petrolero, pidiéndoles que se cuiden. Otro acto de transparencia fue informar y publicar quienes y cuántos eran las personas enfermas, las cuales fueron atendidas con comida, medicina, servicio de internet, alojamiento, entre otros.

SERTECPET fue una de las primeras empresas del sector que logró vacunar a todos sus colaboradores, proveedores y sus familias. Esta es también una manera de comunicar y de exponer el cómo se maneja y sobre la base de que valores y parámetros de cumplimiento se conduce.

La trabajadora social jugó un papel importante en la pandemia y siempre ha sido importante su aporte. Antes del covid-19 ingresaba dos o tres veces al mes a las comunidades, en la actualidad ingresa una vez al mes y una vez que se vaya controlando de mejor manera al covid-19, volverá a retomar la periodicidad de sus visitas.

SERTECPET ha masificado sus mensajes sobre el cuidado y la protección de zonas comunitarias, ha hecho alianzas con hoteles del sector para poder tener reuniones vía *Teams* con este grupo de colaboradores comunitarios, de esa manera la conexión a internet es segura y se puede capacitar e informar sobre el trabajo de la compañía, sobre la base de lo que significa el *compliance* y el cumplimiento de sus exigencias.

Nuestra estrategia avala el trabajo en equipo, la transformación de una cultura digital, educación permanente, un proceso de gestión continuo, un seguimiento adecuado y un liderazgo oportuno y eficiente. Demostrando que somos una organización disruptiva, con conocimiento, tecnología, innovación, enfocados en el talento humano altamente capacitado, motivado y comprometido. (López 2021)

Si una organización tiene como pilar el respeto a las normas y se conduce sobre la base de los lineamientos éticos, lo deben hacer todos sus colaboradores. Al mostrarse con claridad, se es visto como un socio estratégico (reputación).

Hay que ser ético, transparente y oportuno y saber cómo y qué se comunica. Cuando se suma una serie de valores, que todos los días se aplica, se implanta una cultura organizacional. En la empresa no hay empleados, ni grupos. Hay colaboradores y un solo equipo. La metodología, el modelo de gestión, quién ejecuta, cómo lo hace, con quién se hace, qué se quiere obtener, como percibe la comunidad a la empresa... El por qué cómo y qué son muy importantes. Todo esto exige involucramiento de todos los actores que forman parte de la compañía y de sus *stakeholders*. (López 2020)

El capítulo tres de este trabajo de investigación se centrará en analizar, sobre la base de la matriz FODA, a esta estrategia de comunicación aquí detallada. Cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que sea aplicable a otras empresas, utilizada en la academia y presentada internacionalmente con ayuda del Cuerpo Diplomático presente en Ecuador.

Se tomará en cuenta aquellas premisas que deben ser cambiadas y/o modificadas, para que vayan acorde a las nuevas demandas tecnológicas y de comunicación que exige el mundo pandémico, la globalización, la comunicación más completa, los desafíos y los recursos -muchas veces limitados- con los que cuenta el empresario.

Capítulo tercero

La gestión corporativa del modelo SERTECPET

1. Los lineamientos del modelo SERTECPET

En el capítulo anterior se explicó que para crear el modelo SERTECPET, la empresa basa su política en el éxito sostenible. Sus prácticas de negocio son transparentes y todo su actuar interno y externo se establecen sobre la base de una cultura de cumplimiento. Esto permite que los riesgos de soborno y corrupción sean muy limitados y denunciados. Lo que facilita ante los ojos del público externo, mantener una imagen y una reputación que identifican a la empresa.

De los resultados de esta investigación, se pudo conocer que dentro de esta dinámica del *compliance* se manejan los colaboradores, los proveedores, la comunicación externa, la interna y todos los procesos que se definan cumpliendo con las exigencias de las normas ISO, de las cuales ha sido merecedora SERTECPET, ya detalladas en el capítulo anterior.

La información se obtuvo al entrevistar a los directivos de la empresa y revisar material impreso de SERTECPET. También fue de gran ayuda, la ejecución de encuestas, el análisis de documentación utilizada como herramienta de presentación de los lineamientos de la compañía.

Se revisaron entrevistas y documentos, en los cuales hay el aporte y la participación gerencial. Y se analizaron el material impreso, la normativa interna de trabajo y demás documentos de acreditación internacional de SERTECPET.

Su Sistema de Gestión Antisoborno, con sus cuatro pilares establecidos, le permite blindarse ante actos de corrupción. Es así cómo, a más de prevenir, detecta situaciones sospechosas y pone en marcha los controles previamente establecidos.

La forma cómo las cabezas de la empresa han estructurado sus procesos y han tejido el camino a seguir refleja organización, profesionalismo y control. Cada departamento está interconectado entre sí; cada director de área, a su vez, audita el cumplimiento de procesos; y cada colaborador, conoce qué debe hacer, qué función desempeñar, qué decir, qué denunciar.

Los directivos del Departamento de Talento Humano, Oficial de Cumplimiento, y del Departamento de Comunicaciones manejan la comunicación con un solo fin. Buscan que el mensaje de qué es el *compliance* llegue a todos los involucrados con SERTECPET. Cómo trabajar con él, qué hacer, qué decir, qué proceso seguir.

Con ello, logran que la totalidad de los colaboradores y *stakeholders* sean una sola fuerza y se protejan ante casos de corrupción; y, lo más importante, denuncien y blinden a SERTECPET.

En el análisis y la investigación realizados, se pudo conocer qué ajustes se podría hacer a su estrategia de comunicación y cómo esta estrategia puede servir como ejemplo para ser ejecutada por otras empresas que sean o no del sector petrolero. Así, como para que se convierta en un estudio de caso en la academia, tanto para estudiantes de comunicación y de ciencias empresariales.

Es una empresa exitosa, cuyo método le ha permitido mantenerse sostenible y ser sustentable, enfrentando de la mejor manera a la corrupción.

Según se explica, por ejemplo, en el trabajo académico ‘El Rol del *Empowerment* en el Éxito Empresarial’:

el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa que proteja los valores de la organización, el clima organizacional y su estilo de gerencia. Por otro lado, Silvestri Vivas K., Silvestri Vivas C., Hernández y Añez (2009) analizan el pensamiento estratégico y el éxito gerencial en organizaciones empresariales y demuestran que el éxito de las empresas depende de diferentes factores y es por ello que la gerencia aprende a administrar las condiciones que caracterizan el contexto cambiante que las rodea [...]. (Cáliz et al. 2015, párr. 3)

Esto demuestra que una empresa bien estructurada, que funciona en cadena, llega a ser exitosa y sus procesos y parámetros pueden servir de modelo para otras, y, en este estudio de investigación, también se lo puede orientar a la academia.

Para exponer el Plan Estratégico de Comunicación (PEC), este trabajo de investigación se basará en la matriz FODA, cuyo concepto se detalla a continuación. Según se explica en ‘Análisis FODA, una herramienta necesaria’:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Sarli et al. 2016, 2)

Una vez que se expongan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se podrá establecer el objetivo general y los específicos, las tácticas y estrategias para poder cumplir con estos objetivos.

2. El modelo SERTECPET, ¿podrían ser aplicado a otras compañías?

Entre los resultados más destacados de este análisis se puede señalar:

En fortalezas:

- La empresa cuenta con tres herramientas importantes que le blindan ante cualquier acto de corrupción. El *stand down*, donde se presentan indicadores a la gente en temas de seguridad y calidad. La filosofía *Kaizen*, muy popular en el ámbito empresarial, para estructurarse a base de procesos y con matrices de riesgo e identificar a tiempo los posibles actos de corrupción. Y la plataforma *Kaisala*, una herramienta más blindada, que le permite a la empresa una mayor protección ante cualquier filtración de datos.
- El mensaje de honestidad que llega a los públicos externos, con ayuda de una agencia de relaciones públicas, se sostiene en cuatro pilares: tecnología, marca reputacional, orgullo nacional y valores (*compliance*).
- El Departamento de Comunicaciones trabaja de la mano con el de Talento Humano, para planificar las publicaciones diarias, semanales, quincenales, mensuales, etc., destinadas a todo el personal, sobre diversos temas relacionados con el *compliance*.

En oportunidades:

- El entorno empresarial del país no tiene presente el concepto del *compliance* y los actos de corrupción son una constante de entidades públicas y privadas. El modelo SERTECPET tiene aquí su espacio para actuar.
- La academia, para las carreras relacionadas con comunicación social, empresarial y negocios, puede incluir este método como parte de su p^osum de estudio, como una guía para sus alumnos.
- El Gobierno ecuatoriano de Guillermo Lasso apuesta al sector privado como la forma ideal para duplicar la producción petrolera nacional hasta

2025 y darle al Estado nuevos ingresos. Desde este punto de vista, SERTECPET tiene ventajas comparativas al comunicar y proyectar su modelo empresarial basado en el *compliance*.

- La crisis económica de las empresas ha hecho que muchas, sobre todo las pequeñas, tengan que cerrar sus puertas. El modelo SERTECPET expone cómo una compañía puede organizarse, para cumplir con los objetivos del *compliance* y evitar casos de corrupción, sin necesidad de una alta inversión.

En debilidades:

- Los canales unificados de comunicación de la empresa requieren ser reestructurados.
- No todos los colaboradores de SERTECPET, que fueron encuestados, tienen presente las obligaciones a cumplir, sobre la base del concepto de *compliance*. Solo el 52 % acertó la encuesta realizada.
- Solo el 32 % de los encuestados sabe que son tres los canales de denuncia de posibles actos de corrupción. La mayoría tiene presente solo a uno de ellos.

En amenazas:

- El sector petrolero siempre ha estado relacionado con casos de corrupción, por el manejo de grandes recursos y opacidad en su funcionamiento. SERTECPET tiene que demostrar que se puede hacer esta labor, sobre la base del *compliance*.
- El gobierno ecuatoriano, presidido por Guillermo Lasso hasta 2025 y abierto a la inversión privada petrolera, tiene una Asamblea Nacional en contra con una visión crítica. Por un lado, el bloque correísta es proclive a la inversión estatal en este sector y renuente a la privada. Y por otro, Pachakutik se opone al extractivismo. Estas condiciones hacen difícil la expansión de una política petrolera empresarial moderna y transparente como la que promueve SERTECPET.
- Ecuador no tiene una legislación moderna que aliente el desarrollo empresarial sobre la base de estándares que promuevan la honestidad y transparencia. Eso limitaría el campo de acción para una compañía que,

por su parte, prioriza el componente ético como factor esencial a la hora de cerrar negocios en este y otros países.

- La poca apertura de los medios de comunicación, para exponer en qué consiste el método y cómo la empresa se maneja sujeta a esta filosofía. Llegar a ellos, se le ha tornado complicado a la compañía, ya que consideran que este tipo de información debería ser pautada como publicidad, más no expuesta como información.

A continuación, se realiza una calificación, con los datos obtenidos en la investigación del FODA del modelo SERTECPET. Si se califica este análisis FODA con porcentajes, para saber cuán positivo sería el aporte de SERTECPET al mundo empresarial y académico, se puede decir que en lo referente a las fortalezas, existe un trabajo coordinado entre todos los departamentos y cabezas de la empresa, para que no se distorsionen los mensajes y se maneje un mismo discurso interno.

En el campo externo no trabajan en solitario, lo hacen con una agencia de relaciones públicas con mensajes emitidos con palabras clave y a la vez el manejo de tres herramientas y/o filosofías de organización le permiten tener cada paso controlado. En este ámbito SERTECPET cumple con un 50 %.

Al hablar de las oportunidades, el entorno empresarial y la academia son un escenario idóneo donde SERTECPET puede intervenir con su metodología. A más de ello, la realidad actual con el Gobierno del presidente Guillermo Lasso, en lo referente a la inversión y desarrollo petrolero, es ambiciosa. Esta es otra puerta de entrada para que esta empresa demuestre cómo se puede trabajar en el sector, sin corrupción. Y a la vez cómo se puede controlar este tipo de actos, sin necesidad de una alta inversión. En oportunidades tendría un 30 %.

De la mano con las oportunidades, están las debilidades y amenazas. Sobre las primeras, qué se deben reestructurar para hacer frente a las segundas. SERTECPET no se muestra una empresa vulnerable, con un 5 % de calificación, esta investigación demuestra que sí unifica los canales de comunicación. Y – a la vez- busca nuevas formas para que los mensajes lleguen al receptor, en lo referente a las obligaciones a cumplir, sobre la base del concepto de *compliance*; y, sobre, cuáles son los canales de denuncia, se podrá lidiar con las amenazas.

Estas últimas, las amenazas, con un 15 % de calificación, SERTEPCET puede demostrar que el desarrollo del sector petrolero no siempre tiene que relacionarse con actos de corrupción, cambiar la posición de la Asamblea Nacional sobre la explotación

del recurso y aportar en la creación de una legislación e institucionalidad que regule y priorice la ética al cerrar este tipo de negocios.

En la figura 2 se grafica el análisis realizado por la autora de este trabajo de investigación.

Calificación del FODA del modelo SERTECPET

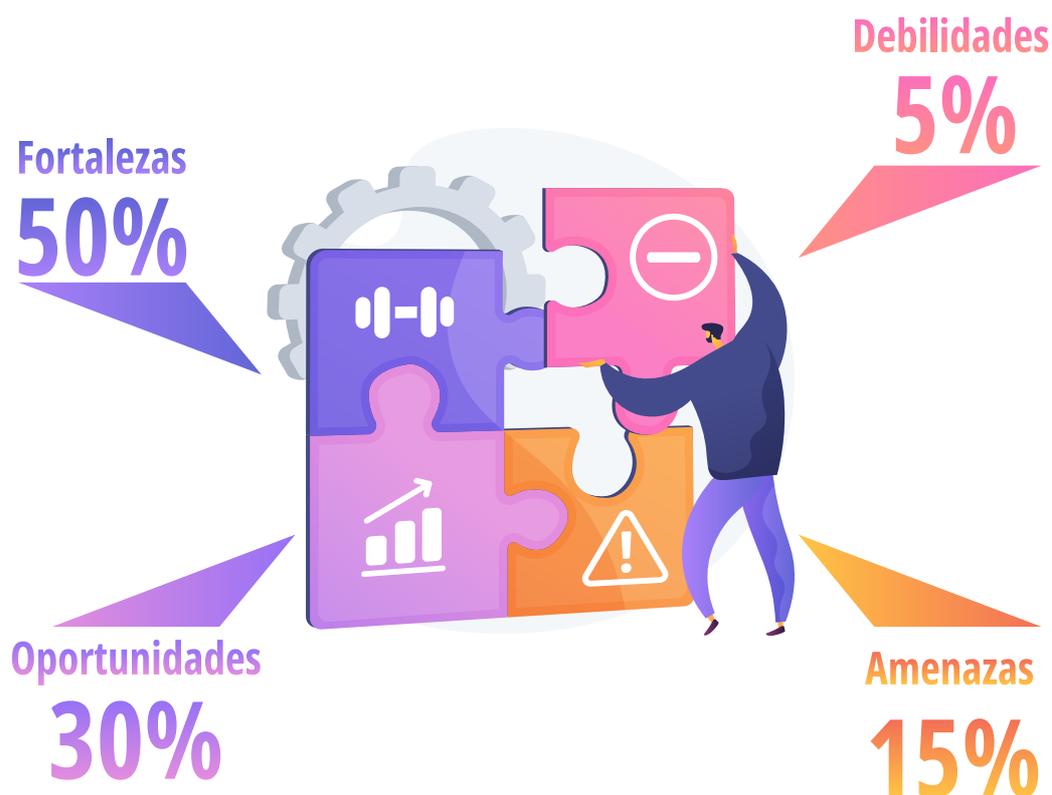


Figura 2. Análisis de la matriz FODA, para realizar el Plan Estratégico de Comunicación (PEC).
Fuente: SERTECPET 2022/ Ma. Fernanda Arauz. Diseño: Geovanni Pilatasig.

3. ¿Qué ajustes se deberían realizar al modelo actual?

La comunicación empresarial se estructura geoméricamente, para que cada pieza calce como un rompecabezas, cumpla los objetivos, se desarrolle con los parámetros establecidos, tenga una identidad, que le permita ganar una imagen interna y externa y una reputación frente a los diversos sectores de una sociedad.

A decir, del catedrático Ítalo Pizzolante, “la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos donde estamos y a dónde queremos llegar”. (Pizzolante 2003, párr. 4).

Plantear los objetivos claros, permitirá que se estructure el Plan Estratégico de Comunicación (PEC), se desarrollen tácticas y estrategias que ayudarán a SERTECPET a enfrentar a las amenazas, ajustando sus debilidades, aprovechando de las oportunidades, con las fortalezas que cuenta.

Para lograrlo se debe:

contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente, aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive, consciente de sus propias raíces: la cultura corporativa. Me refiero a las particulares formas de ser y hacer empresa que posee la organización como un todo: capital intelectual o humano, físico, emocional y social [...]. (Pizzolante 2003, párr. 5)

Con el PEC en marcha se podrá incrementar la opinión de los públicos sobre la empresa. Este permite conocer dónde estoy, hacia dónde voy y cómo lograrlo. Es importante, analizar de forma minuciosa cada una de las aristas de una empresa.

Dónde estoy, que fortalezas tengo, cómo me miran los grupos objetivos, cuál es mi identidad, mi imagen ante el exterior, mi reputación ganada. Qué debo pulir, qué debo reestructurar, qué hacer internamente. Hacia dónde voy con los objetivos que me planteo para mejorar las falencias detalladas, qué busco de mi empresa, qué parámetros quiero cumplir; y cómo voy o cómo lo consigo, con una correcta estrategia de comunicación y con tácticas definidas para lograr que estas estrategias cumplan con lo deseado. Una opinión, que como ya se ha analizado en capítulos anteriores, es positiva, estará no solo presente entre sus colaboradores y grupos objetivos; sino que también, se difundirá como un método válido de estrategia para diversos sectores.

Pizzolante aclara que la opinión pública, “evoluciona, a través del dibujo cuidadoso de los mapas de la opinión de los públicos de la empresa: ¿qué sienten y piensan?, ¿qué esperan de nosotros?, ¿cómo y cuándo lo desean?” (Pizzolante 2003, párr. 19).

El siguiente paso será plantear objetivos para poder arrancar con el PEC. El general abarca los específicos y, estos últimos, son los necesarios para solucionar los problemas o aquello que se debe reestructurar en una compañía.

Como objetivo general de incidencia, este trabajo académico, plantea fortalecer la estrategia de comunicación interna de SERTECPET, sobre la base de los principios del *compliance*, como un paso previo y necesario para que esta logre trascender como un modelo exitoso y de aplicación para públicos externos: gobierno, empresariado, cuerpo diplomático y academia.

De este nacen cuatro objetivos específicos: reforzar entre los colaboradores de SERTECPET los procedimientos instaurados del *compliance*, que dan forma a la estrategia de comunicación interna de esta compañía. Dos, posicionar en el sector empresarial y en la academia el modelo SERTECPET, a través de estrategias que difundan en qué consiste y cómo aplicarlo.

Los dos últimos son: presentar a las autoridades del gobierno de Ecuador el modelo SERTECPET como una alternativa que aliente a establecer una legislación que promueva la honestidad y transparencia, al momento de cerrar negocios petroleros. Y exponer el modelo a las Embajadas y Cuerpo Diplomático presentes en Ecuador. Con ello, se lo hará conocer a escala internacional y, sobre todo, reflejará transparencia y dará mayor seguridad al pensar en futuras inversiones en los sectores petrolero y no petrolero del país.

4. El Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Análisis de la presencia comunicacional

- Página web: <https://www.sertecpet.net/>.
- Redes Sociales: Facebook: @sertecpet. Twitter: @sertecpet. LinkedIn: SERTECPET.
- Productos comunicacionales sustrato físico: suplementos comerciales, memorias institucionales y publicaciones en medios impresos.
- Presencia en medios de comunicación: hay presencia en publicidad pagada en medios de comunicación. También en noticias generadas sobre los servicios que ofrece la empresa y los reconocimientos recibidos, entre otros temas.
- Los públicos objetivos

Hombres y mujeres adultos, entre 25 y 60 años, de zonas urbanas, rurales y comunitarias. Líderes de opinión, empresarios, ejecutivos, entre 25 y 60 años. Hombres y mujeres adultos de clase media y alta entre 25 y 60 años.

El modelo estratégico-táctico

- Objetivo 1: Reforzar entre los colaboradores de SERTECPET los procedimientos instaurados del *compliance*, que dan forma a la estrategia de comunicación interna de esta compañía.

- Nivel: Comunicación Interna.
- Estrategias: Difundir información relacionada con el *compliance* a través de los canales internos de comunicación de Sertecpet.
- Tácticas: Emitir cápsulas informativas relacionadas con el *compliance* a través de grupos de chats internos, relacionados con cada área de trabajo.

Desarrollar charlas en cada departamento de la compañía, para explicar la filosofía del *compliance* y el objetivo corporativo que busca alcanzar.

Crear videos corporativos que se reproduzcan en el home del intranet de SERTECPET, que refuercen el concepto de *compliance*.

Crear trivias de conocimiento a través del intranet corporativo con recompensas administrativas (un día libre) para los o las ganadoras.

Realizar encuestas que reflejen si los mensajes llegaron a sus receptores de forma correcta y si se cumplió con los objetivos de estas estrategias.

Los mensajes reforzarán aquellas falencias que salieron a la luz en la encuesta realizada en este trabajo de investigación, relacionadas con las obligaciones del *compliance* y sobre cuáles y cuántos son los canales de denuncia de posibles actos de corrupción.

Unificar los canales de comunicación para poder realizar envíos masivos que arriben a todos los países donde SERTECPET tiene presencia.

Emitir estos mensajes en español e inglés, para que exista una adecuada comprensión de los públicos objetivos a los que se dirige la información.

Establecer alternativas comunicacionales presenciales, como antes de la pandemia, que faciliten la distribución masiva de contenidos e información de interés.

Reforzar las capacitaciones determinadas por la empresa. Cada año tienen una los accionistas y otra, los gerentes y colaboradores, donde se incluyen a los trabajadores temporales.

Los proveedores internacionales, locales y comunitarios también son capacitados, cada dos o tres años.

- Objetivo 2: Posicionar en el sector empresarial y en la academia el modelo SERTECPET, a través de estrategias que difundan en qué consiste y cómo aplicar el *compliance*.
- Nivel: Comunicación Externa

- Estrategia: Abrir líneas de comunicación para que el modelo SERTECPET llegue a los empresarios y representantes de la academia, para que conozcan sobre el *compliance*.
- Tácticas: Trabajo de lobby con ejecutivos de las empresas y representantes de la educación superior, para exponerles sus características.

Presentación de videos, con la vocería del Presidente Ejecutivo de Grupo SERTECPET, quien expondrá los beneficios de un trabajo coordinado, que cumple objetivos y se blinda ante la corrupción.

Crear un manual de acción que detalle la política y estrategia de comunicación de SERTECPET, basado en el *compliance*, con aplicación sencilla en otras empresas de diversos sectores.

Elaborar un manual fácil de aplicar e incorporar en los pénsum de estudios de carreras universitarias relacionadas con comunicación social, comunicación institucional, negocios internacionales, entre otros.

Diseñar campañas de comunicación dirigidas a la población en general donde SERTECPET posicione su marca, como sinónimo de honestidad en la forma de hacer negocios.

Invitar a representantes del empresariado, educación y sociedad civil una visita guiada de las instalaciones de la empresa en Quito y Coca, para que analicen cómo está estructurada, cómo cumple sus objetivos, cómo se trabaja bajo estrictos estándares de calidad y de honestidad, cumpliendo con lo establecido en las normas ISO de las cuales ha sido merecedora.

Realizar contacto con los medios de comunicación, a través de ruedas de prensa, *webinar*, conversatorios, visitas guiadas, emisión de información relacionada con el método, entrevistas a las principales vocerías y pauta publicitaria.

- Objetivo 3: Presentar a las autoridades del gobierno de Ecuador el modelo SERTECPET como una alternativa que aliente a establecer una legislación que promueva la honestidad y transparencia, al momento de cerrar negocios petroleros.
- Nivel: Comunicación Externa.
- Estrategia: Estructurar los canales de comunicación para abrir una puerta de entrada y mantener contacto con el Ejecutivo, Legislativo, Judicial.

- Tácticas: Exponer ante la Presidencia de la República y la Asamblea Nacional en qué consiste, cómo está estructurado y qué filosofía maneja SERTECPET.

Presentar propuestas de cómo se puede incluir en la legislación, con el objetivo de transparentar y proteger negocios de cualquier sector económico e industrial, para evitar actos de corrupción.

Invitar a principales funcionarios de los tres poderes del Estado a una visita guiada en las instalaciones de Quito y Coca de SERTECPET para que observen de cerca cómo funciona la compañía y bajo qué parámetros.

- Objetivo 4: Exponer el modelo SERTECPET a las Embajadas y Cuerpo Diplomático presentes en Ecuador. Con ello, será conocido internacionalmente y, sobre todo, reflejará transparencia y dará mayor seguridad al pensar en futuras inversiones en los sectores petrolero y no petrolero del país.
- Nivel: Comunicación Externa.
- Estrategia: Difundir mensajes relacionados con el modelo SERTECPET para salir de las fronteras de Ecuador.
- Tácticas: Realizar un *storytelling*, donde se cuente la historia, la estructura y cómo se trabaja en SERTECPET, con el compliance como pilar fundamental.
- Elaborar mensajes cortos, claros y sencillos para que puedan ser entendidos por los públicos objetivos.
- Los textos a difundir deberán ser en los principales idiomas de habla mundial: español, inglés, francés, alemán e italiano.
- Invitar a una visita guiada y explicativa en las instalaciones de Quito y Coca a representantes de la diplomacia.
- Realizar conversatorios, con ayuda de la tecnología, con representantes internacionales, sobre el modelo SERTECPET.

5. Cronograma

Para poder cumplir con lo establecido en el PEC, es necesario establecer un cronograma de actividades a realizar durante las cuatro semanas de cada mes. La ejecución se debería realizar en seis meses, de junio a noviembre.

Durante junio se ejecutará lo relacionado con la comunicación interna. Al tener solo dos falencias, en cuanto al conocimiento del *compliance*, reflejados en la encuesta, en un mes se podría fortalecer estos ámbitos y reestructurar la estrategia de comunicación.

Es importante, primero limar las debilidades del método entre quienes lo ejecutan, previo a comunicar con el público exterior.

En este mes se emitirá las cápsulas informativas sobre el *compliance* a través de grupos de chats internos, relacionados con cada área de trabajo. También habrá las charlas sobre la filosofía del *compliance* en cada departamento de la empresa, se elaborarán los videos corporativos señalados en la tabla PEC, se ejecutarán las Trivias motivacionales, las encuestas que reflejen qué pasa con el dominio de los lineamientos y se realizarán los refuerzos requeridos.

Más adelante, también, se unificará los canales de comunicación con todos los países donde tenga presencia la empresa, los cuales serán en español e inglés. Y se realizarán las capacitaciones presenciales a los públicos internos y a los principales directivos y accionistas de SERTECPET.

En julio y agosto, en cambio, se realizarán los acercamientos con el empresariado y la academia. Aquí, se destinó dos meses a estas acciones por ser dos sectores con los cuales se debe ejecutar diversas estrategias. Se realizará el lobby con empresarios y académicos. Para ello, una de las diversas actividades será invitarlos a las oficinas en Quito y Coca a que presencien cómo se trabaja y sobre qué objetivos a cumplir.

Se presentarán los videos con la vocería del Presidente Ejecutivo de Grupo SERTECPET, se creará los manuales mencionados para empresas y academia, se diseñará y ejecutará campañas para que la población en general entienda el método. Y se realizará el acercamiento con los medios con ruedas de prensa, webinar, visitas guiadas, entre otros.

Septiembre y octubre estaría destinado al acercamiento con las autoridades y poderes del Estado. Exponer el método, presentar propuestas para que se incluya en la legislación, invitar a los funcionarios a una visita guiada en las instalaciones de Quito y Coca, entre otros.

El último mes de la intervención, noviembre, se enfocará el trabajo en los representantes del cuerpo diplomático. Lo primero será realizar un *storytelling* sobre SERTECPET. También debe ser inmediato la elaboración de mensajes claros y

sencillos, en diversos idiomas para que tengan alcance internacional. Realizar conversatorios, *webinar*, reuniones virtuales con diversos países. Y, de igual forma, como en las anteriores actividades, una visita guiada en las instalaciones de la empresa.

El siguiente y último capítulo de esta tesis se centrará en las conclusiones de este trabajo de investigación, la propuesta del PEC, qué se encontró durante el análisis y hacia dónde debería ir SERTECPET, ya que cuenta con el soporte necesario y las oportunidades presentes en el entorno donde se desarrolla, ejecuta y trabaja.

Conclusiones

Durante el camino recorrido al realizar el análisis del modelo SERTECPET se pudo constatar y responder la pregunta de investigación planteada para este trabajo de investigación: ¿de qué manera se incorporó el criterio de honestidad como una estrategia de gestión empresarial?

Al entrevistar a diversos ejecutivos de la empresa, recopilar información que ellos manejan, leer bibliografía de SERTECPET y de diversos autores, tener acceso a una encuesta realizada a sus trabajadores, se determinó que la estructura comunicacional de la empresa es la correcta y no requiere de mayores ajustes, menos aún, de una nueva.

Aquí se pudo cumplir con el objetivo general: analizar la incorporación del valor de la honestidad dentro de la estrategia de gestión empresarial en el caso de estudio SERTECPET.

Se analizó la cultura organizacional de la empresa, uno de los objetivos específicos del trabajo de investigación. La encuesta detallada en los capítulos anteriores, permitió hacerlo. Se hizo a 200 colaboradores de los cuales respondieron 165 (33 % de la totalidad), en las oficinas de Quito y Coca laboran 600 personas. Esto reflejó solo dos pequeños problemas con el manejo del concepto del *compliance*.

Todo el equipo está completamente sincronizado con los objetivos a ejecutar, cómo moverse, qué hacer, qué decir, qué denunciar. Es decir, las exigencias que plantea el *compliance* -como parte de las normativas que establecen las ISOS de las cuales ha sido merecedora la empresa- son cumplidas, auditadas, controladas y reestructuradas las veces que sean necesarias.

Se conoció de cerca quién hace qué, cómo lo hace, a quién se reporta, qué se fortalece, dónde hay fallas. Hubo fallas, sí, pero pequeñas y que se pueden solucionar en poco tiempo.

El otro objetivo específico fue diseñar un plan estratégico de comunicación interna, sobre la base de la honestidad empresarial. No es necesario diseñar uno, ya cuentan con un plan estratégico que se ha demostrado a lo largo de la tesis que ha sido exitoso y solo requiere de dos ajustes pequeños.

El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) desarrollado y propuesto en este análisis conducirá al modelo SERTECPET para que fortalezca sus debilidades y se exponga a los nuevos públicos que busca conquistar.

El primer paso, ajustar esos problemas detectados, que se lo podrá hacer en un mes por lo que no se requiere de mucha logística; para más adelante, presentar este método a diversos sectores.

El planteamiento que se expone en esta tesis es cómo llegar a otros públicos para demostrar su eficiencia y que este método esté al servicio de quienes lo requieran y lo vean como una alternativa para que sus empresas puedan conducirse con normativas que las blinde de la corrupción.

El PEC se concentró en cuatro niveles para detallar las estrategias y las tácticas necesarias para que más públicos sepan sobre el modelo SERTECPET. El primer nivel va dirigido a la comunicación interna, ya que se debe reforzar entre los colaboradores de la empresa los procedimientos instaurados del *compliance*. La solución es difundir más información relacionada a través de canales internos de comunicación.

Para ello, entre otras tácticas explicadas en el capítulo tres, se planteó emitir cápsulas informativas, desarrollar charlas, crear videos, ejecutar Trivias, unificar los canales de comunicación, entre otros. Todos estos procesos encaminados a fortalecer el concepto del *compliance* en los colaboradores de la empresa.

Los otros tres niveles del PEC se direccionaron para definir estrategias y tácticas, en relación a la comunicación externa. Ya que se busca llegar a los sectores empresariales, gubernamental y académico del país; también, darse a conocer a escala internacional.

En cuanto al empresariado se debe abrir líneas de comunicación con este sector para que conozcan de cerca en qué consiste la estrategia comunicacional de SERTECPET, como aplicarlo en su compañía, qué beneficios trae, entre otros. Para ello, hay que realizar un trabajo de lobby con sus representantes. Es importante, por citar un ejemplo, explicar las características de este modelo empresarial, con la vocería del Presidente Ejecutivo del Grupo SERTECPET.

Se requiere también mayor apertura gubernamental, otro sector que atacar. Las leyes del país deben modificarse, para permitir la entrada de normativas que exijan negocios más transparentes, no solo en el sector petrolero, sino en todos los que mueven la economía del país. Con ello, se podrá también ser una ventana para que la inversión

internacional llegue al Ecuador sin temores a que los recursos sean destinados a fines no muy lícitos.

De igual forma, se debe estructurar los canales de comunicación para abrir una puerta de ingreso y mantener contacto con el Ejecutivo, Legislativo, Judicial. Las tácticas para conseguirlo se detallan en el capítulo tres; entre ellas, invitar a principales funcionarios de los tres poderes del Estado a una visita guiada en las instalaciones de Quito y Coca de SERTECPET para que observen de cerca cómo funciona la compañía y bajo qué parámetros.

El modelo SERTECPET estará al servicio de la academia, otro grupo al que se le golpeará las puertas. Puede ser estudiado y utilizado por alumnos y profesores, para que conozcan que el valor de la honestidad siempre está presente en una compañía, cuando hay una estructura acorde y los ejecutivos y colaboradores trabajan de la mano para no salirse del redil de una política previamente definida.

Se plantea, entre otros, realizar un trabajo de lobby con representantes de la educación superior, para exponerles sus características.

Cómo llegar a ser visto internacionalmente, no solo con una nueva normativa legal. Se puede presentar a autoridades de otros países en qué consiste, cómo se ejecuta, cómo se controla actos de corrupción, entre otros. No necesariamente para que otros países apliquen en sus empresas, porque cada uno tiene una regulación diversa. El fin sería que sepan que en Ecuador y, sobre todo en el mundo petrolero, que se maneja grandes recursos, sí hay ejecutivos que con honestidad han salido adelante.

Para ello, se plantea, entre otras tácticas, realizar un *storytelling*, donde se cuente la historia, la estructura y cómo se trabaja en SERTECPET, con el *compliance* como pilar fundamental.

SERTECPET, una empresa que tiene unos parámetros sólidos a seguir, es organizada, responsable, cumplida y, por tanto, sostenible y sustentable. Al realizar este trabajo académico, se lo pudo visualizar, ya que no se requirió demasiado esfuerzo para conseguir a tiempo los datos solicitados.

Con ello -además- la compañía demostró que su política es de puertas abiertas; que cuando se trabaja con transparencia, sale a la luz cada paso que se da y así se demuestra que el camino a seguir es el adecuado y el correcto. SERTECPET, con ayuda de su método, demuestra que puede enfrentar a la corrupción con entereza.

Según indica el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2021, elaborado por Transparencia Internacional, los niveles de corrupción no reflejan ningún progreso

en el 86 % de los países que se han evaluado en los últimos diez años. En lo que se refiere a Ecuador, “ha obtenido una puntuación de 36/100, que lo ubica en el puesto 105 entre 180 evaluados, trece posiciones abajo con relación a 2020”. (Transparencia Internacional 2022, párr. 2).

Es por ello, que también destaca que una de las metas en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, planteada por el Gobierno de Guillermo Lasso, es mejorar la puntuación de Ecuador en el IPC y llegar al puesto 50 del ranking internacional. (Ciudadanía y Desarrollo 2021, párr. 3). Aquí, como ya se explicó, SERTECPET tiene un espacio en ese escenario. Demostrar al mundo que Ecuador puede trabajar con honestidad, en todos los sectores, no solo en el petrolero.

Para finalizar este trabajo, he planteado que el PEC se ejecute en los próximos seis meses, a partir de junio, con ello para finales del 2022, ya se habrá labrado el camino a seguir para poder ser conocido en diversos sectores de Ecuador y del mundo.

Lista de referencias

- Aljure, Andrés. 2015. *El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Colombia: Editorial UOC.
- Bonilla, Alexander, Guillermo Corredor, Constanza Lizcano, Marisol Galeano, Andrés Miranda, José Aldana, Jorge Rodríguez, y Catalina Suárez. “Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano”. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*. Colombia, n° 4 (2011). <https://reviberopsicologia.iberu.edu.co/article/view/227>
- Borrini, Alberto. 1992. *Cómo competir y ganar en el Mercado de la Opinión Pública*. Argentina: Editorial Atlántida.
- Cálix, Carlos, Lisana Martínez, Hernán Vigier, y José Jairo Núñez. “El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial?”. *Revista Scielo*, 45 (2016): 117. ISSN 1870-6614. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782016000100002
- Cantillo, Julio César. 2013. “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño”. *Revista Económicas CUC*. 34 (1): 131-152. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2580/Incidencia%20de%20la%20cultura%20organizacional%20en%20el%20desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1>
- Capriotti, Paul. 2008. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. España: Editorial Ariel. ISBN: 84-344-1275-6.
- Carranza, Gonzalo, Francisco Hevia, y Denise Ledgard. 2009. *En Transparencia Radical. Compliance y reputación en la era del buen gobierno corporativo*. España: Punto de Vista Editores.
- Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Argentina: Impresión: Imprenta Kurz. ISSN 1668-0227.
- Centro Europeo de Postgrado. Módulo: Compliance y Ética Empresarial. Universidad de Alcalá. <https://www.ceupe.com/master-propios/master-compliance.html>
- Centro Europeo de Postgrado. Módulo: Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Universidad de Alcalá. <https://www.ceupe.com/master-propios/master-compliance.html>

- Ciudadanía y Desarrollo. 2021. “Ecuador escala una posición en el Índice De Percepción de la Corrupción 2020. Elaborado Por Transparencia Internacional”. *Estudio de Comunicación*. enero 2021. <https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/2021/01/28/ecuador-escala-una-posicion-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2020-elaborado-por-transparencia-internacional/>
- Ciudadanía y Desarrollo. 2021. “Ecuador escala una posición en el Índice de Percepción de la Corrupción 2020. Elaborado Por Transparencia Internacional”. *Boletín 009-2021*. <https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/2022/01/25/ecuador-cae-13-posiciones-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/>
- Conde, María De La O. 2021. “La comunicación corporativa como estrategia de reputación en las organizaciones empresariales”. Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza, Sede España. ISSN 2254-7606, <https://zaguan.unizar.es/record/106311/files/TESIS-2021-227.pdf>.
- Cornejo, Angie 2022, entrevistada por la autora, 25 de enero de 2022.
- Ecuador SERTECPET, *SERTECPET Nuestras ideas, tu energía. 28 años haciendo historia*. Quito: SERTECPET, 2018.
- Ecuador SERTECPET, *Sistema de Compliance Implementación ISO 37001*. Quito: SERTECPET, 2019.
- Ecuador SERTECPET, *SERTECPET una industria amazónica haciendo historia. 30 años*. Quito: SERTECPET, 2020.
- Ecuador SERTECPET, *Viviendo una cultura del compliance*. Quito: SERTECPET, 2021-22.
- Ecuador SERTECPET, *Sistema de Gestión Antisoborno. Inducción 2021-2022*. Quito: SERTECPET, 2021-22.
- Ferrúz González, Sonia. 2020. “Nueva propuesta de evaluación de la Reputación Corporativa: Indicador de Desempeño Reputacional”. *Doxa Comunicación* (30). https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/10842/1/es_m8_stamped.pdf
- Garcés, Gerardo Nicola. 2019. *Ambatiquim. Fondo de Documentación de Tungurahua*. Ambato: Megragraf.
- García, Claudia . 2006. “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.

- Colombia: Universitas Psychologica. Pontificia Universidad Javeriana.
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>.
- Garzón, Jennifer, Claudia González, Yeimy Niño, y Diana Ospina. “*El valor de la honestidad organizacional en una empresa comercializadora de llantas*”. Tesis, Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, Colombia, 2018.
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004472.pdf>.
- Gilli, Juan José. Enero-junio 2017. “La transparencia como objetivo del desarrollo sostenible”. *Ciencias Administrativas. Revista Digital FCE-UNPL* (9). ISSN 2314 – 3738 <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>.
- González, José Luis y Paloma Ruiz. Julio-septiembre 2011. “Investigación cualitativa versus cuantitativa: ¿dicotomía metodológica o ideológica?”. *Revista Scielo* 20 (3). ISSN 1132-1296. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962011000200011>
- Gutiérrez, Viviana 2022, entrevistada por la autora, 17 de enero de 2022.
- Kausel, Edgar, Pedro Leiva, Matías Sanfuentes, y Eduardo Barros. 2012. “Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional”. *Revista Innovar Journal*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia. 22 (44): 110.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824866009>
- Labarca, Nelson. 2008. “Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial”. *Scielo*. Escuela de Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Venezuela. ISSN 1012-1587
http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1012-15872008000100004&script=sci_arttext
- Laveglia, Eduardo y Javier García Fronti. 2018. “El impacto de los medios sociales en la gestión del riesgo reputacional de las marcas”. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (Universidad de Buenos Aires). (25).
[file:///Users/mac/Downloads/20698-385-78907-1-10-20190322%20\(1\).pdf](file:///Users/mac/Downloads/20698-385-78907-1-10-20190322%20(1).pdf)
- López, Eduardo 2021. *De Ecuador al Mundo*.
- Lucero, Evelyn 2021. *Un modelo de Gestión Sostenible*.
- Martínez de Luna, Iñaki. 2008. “Encuestas de Opinión, de la Teoría a la Práctica”. *Metodología de Encuestas* 10. ISSN: 1575-7803.
http://www.euskadi.net/estudios_sociologicos

- Méndez-Álvarez, Carlos Eduardo. Julio-Diciembre 2019. “Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia”. *Revista Universidad y Empresa*. 21 (37). ISSN 0124-463. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000200136.
- Muriel, Bernarda. 2017. “Compliance: su evolución y desafíos en Ecuador ¿Hacia dónde ir?”. *USF LAW REVIEW*. Ecuador. 4 (1): <https://doi.org/10.18272/lr.v4i1.993>. <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/lawreview/article/view/993>
- Navarrete, José y José Luis Gallizo. 2019. “Reporte Integrado como herramienta de transparencia empresarial”. *Revista Académica y Negocios (R.A.N)*. Chile. 4 (2). https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/65601/revacaneg_a2019v4n2p71.pdf?sequence=1
- Nietzsche, Friedrich. 1986. *Más allá del bien y del mal*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Pérez, Patricia, “La entrevista cualitativa”. Universidad Mesoamérica. Cultura de Investigación Universitaria. 2005.
- Perez-Uribe, Rafael, Janeth Lozano y David Ocampo. 2014. “Intervención e innovación de la cultura organizacional”. *Ediciones EAN*. Bogotá: Universidad Emprendimiento un Mundo Mejor. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/1597>
- Perramon, Jordi. 2013. “La transparencia: concepto, evolución y retos actuales”. *Revista de Contabilidad y Dirección (Universitat Pompeu Fabra)* (16): 11-27.
- Pertusa, Eva María, José Molina y Enrique Cortés. 2009. *La influencia del ajuste estrategia-estructura en los resultados de la empresa*. España: Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15474/1/Influencia_ajuste.pdf.
- Pinto, Adelita. Julio-Septiembre 2017. “La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones”. *Dialnet*. 8 (3): 176-186. ISSN 2224-2643. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>.
- Pizzolante, Italo. “La Geometría de la Comunicación Empresarial” *Revista Razón y Palabra. El poder de la comunicación estratégica*. 34 (2004) Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/ipizzolante.html>

- Programa La Reconstrucción. Radio Sucesos, 26 de octubre de 2020. <https://open.spotify.com/episode/6xbLiVHVkkZKFZoCKC0Xe6?si=8jQtgrpGSam7LEWTY4mvWw>
- Rovayo, Gabriel. 2018. *El emprendimiento una gran empresa*. Ecuador: Roadmak Executive Educations.
- Sarli, Rossana, Silvia González y Natalia Aires. 2015. "Análisis FODA. Una herramienta necesaria?". Facultad de Odontología. *UNCuyo*. 9 (1). https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Segredo, Alina, Ana Julia García, Pablo León e Irene Perdomo. Enero-junio 2017. "Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual". *INFODIR*. 24: 86 -99. SSN 1996-3521 (RPNS: 2097).
- SERTECPET. 2022. "La Universidad de Edinburgo y SERTECPET suscriben memorándum de entendimiento en el marco de la COP 26". *SERTECPET*. enero 2022. <https://www.sertecpet.net/>.
- SERTECPET. 2022. "Nuestra Historia". *SERTECPET*. Accedido 11 de abril. <https://www.sertecpet.net/perfil-corporativo/>
- Suárez, Jesús, y Santiago Ibarra. 2020. *La teoría de los recursos y las capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial*: 63-89. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783/AEEE-2002-15-teoria-recursoscapacidades.pdf?sequence=1>.
- Transparencia Internacional. 2022. "El Índice de Percepción de la Corrupción 2021 revela que los niveles de corrupción se han estancado en los últimos diez años, en medio de un entorno de abusos a los derechos humanos y deterioro de la democracia". *Transparency*. <https://www.transparency.org/es/press/2021-corruption-perceptions-index-press-release>
- Ventura, John. 1994. "Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia". *Revista de Economía Aplicada* 8 (3): 225-9. <http://revecap.com/revista/numeros/08/pdf/ventura.pdf>.

Anexos

Anexo 1: ISO 37001



Current issue date: 26 September 2019
 Expiry date: 25 September 2022
 Certificate identity number: 10220821

Original approval(s):
 ISO 37001 - 26 September 2019

Certificate of Approval

This is to certify that the Management System of:

SERTECPET S.A.

Av. Eloy Alfaro N37-25 y José Correa Quito, Ecuador

has been approved by Lloyd's Register to the following standards:

ISO 37001:2016

Approval number(s): ISO 37001 – 00022161

This certificate is valid only in association with the certificate schedule bearing the same number on which the locations applicable to this approval are listed.

The scope of this approval is applicable to:

Manufacture and Repair of Spare Parts and Down Hole Tools. Rental (includes operation) and Sale of Oil Equipment, Surface and Down Hole Tools for Completion and Testing of Exploratory and Production Oil Wells. Design, Manufacture and Repair of Pressure Vessels in Accordance with the ASME Code BPVC mark "U" and The National Board Inspection Code mark "R" & "NB" and Metallurgical Storage Tanks. Research, Design and Development of Engineering Projects, Procurement and Construction Projects in the Petroleum, Mining, Power Energy, Industry, Water Supply and Water Treatment Sectors.

Cliff Muckleroy

Area Operations Manager Americas

Issued by: Lloyd's Register Central and South America Ltd

for and on behalf of: Lloyd's Register do Brasil Ltda



Lloyd's Register Group Limited, its affiliates and subsidiaries, including Lloyd's Register Quality Assurance Limited (LRQA), and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as 'Lloyd's Register'. Lloyd's Register assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant Lloyd's Register entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.
 Issued by: Lloyd's Register Central and South America Ltd, Calle Bagónias N° 415, piso 11, oficina 1136, San Isidro, Lima, Peru for and on behalf of: Lloyd's Register do Brasil Ltda, Rua Helena, 235 - 6º andar Vila Olímpia, São Paulo/SP 04552-050, Brazil

Anexo 2: Política de Cero Tolerancia

Convenio de Sometimiento a nuestra Política Antisoborno y Anticorrupción

CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD, DE NO COMPETENCIA DESLEAL Y SOMETIMIENTO A LA POLÍTICA ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN

QUINTA.- OBLIGACIONES:

EL OBLIGADO, expresamente se compromete a:

5.6 Sometimiento a la Política Antisoborno y Anticorrupción: EL TRABAJADOR se compromete a estar familiarizado y dar estricto cumplimiento a la Política Anti-Soborno y Anti-Corrupción, Código de Ética, procedimientos, políticas y normas internas de SERTECPET, manteniendo la obligación de llevar a cabo sus actividades de manera ética, mientras mantenga la relación laboral con SERTECPET. EL OBLIGADO se abstendrá de practicar actividades o conductas que puedan dar lugar a sospecha de un acto de soborno y/o corrupción, o que perjudiquen el buen nombre, marca y reputación de la empresa. EL OBLIGADO reconoce que el incumplimiento de esta obligación puede dar lugar a perjuicios y el inicio de las acciones legales que apliquen.

SEXTA.- VIGENCIA:

Las obligaciones de confidencialidad y de no competencia aceptadas por EL OBLIGADO, según los términos de este Convenio, se mantendrán vigentes por todo el tiempo que dure la relación laboral, y hasta por cinco años adicionales contados desde la fecha de terminación de la relación laboral, independientemente del motivo de su terminación.

Anexo 3: Preguntas Juego de Trivia

PREGUNTAS TRIVIA SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO			
Nº	PREGUNTA	OPCIONES	RESPUESTA
1	¿Para qué sirve el SGAS?	<ul style="list-style-type: none"> a. Para definir toda clase de riesgos que afecten a la Compañía. b. Para generar empoderamiento en la lucha contra la corrupción. c. Para definir riesgos de soborno, corrupción en la compañía, y establecer controles para mitigarlos. d. Para obtener la certificación ISO37001 	c. Para definir riesgos de soborno, corrupción en la compañía, y establecer controles para mitigarlos.
2	Señale uno de los objetivos del SGAS para el 2022, de conformidad con la presentación realizada.	<ul style="list-style-type: none"> a. Impedir que se den situaciones de soborno. b. Sancionar a quienes incurren en actos de corrupción. c. Que se conozca cuál es el Oficial de Cumplimiento. d. Generar cultura y sensibilización en la organización, respecto del SGAS. 	d. Generar cultura y sensibilización en la organización, respecto del SGAS.
3	Los colaboradores están obligados a:	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocer la matriz de riesgos que maneja su área. b. Conocer los controles que se implementan en contra de los riesgos de soborno y corrupción. c. Estar atentos y reportar casos sospechosos. d. Todas las anteriores. 	d. Todas las anteriores.
4	¿Cuáles son los canales de denuncia de la compañía?	<ul style="list-style-type: none"> a. www.resguarda.com/sertecpet b. 1800-000031 c. Compliance@sertecpet.net d. Todos los anteriores 	d. Todos los anteriores
5	¿Quién investiga las denuncias presentadas?	<ul style="list-style-type: none"> a. El Gerente General b. El Oficial de Cumplimiento c. La Función de Cumplimiento d. El Comité de Ética y Cumplimiento 	b. El Oficial de Cumplimiento
6	La consecuencia de estar inmerso en actos de soborno y corrupción es la terminación inmediata de la relación laboral o comercial.	<ul style="list-style-type: none"> a. Verdadero b. Falso 	a. Verdadero
7	Cómo calificaría usted la capacitación recibida	<ul style="list-style-type: none"> a. Ha cumplido todas las expectativas y no quedan inquietudes respecto de la estructura y elementos del Sistema de Gestión Antisoborno. b. Quedan algunas inquietudes respecto de ciertos elementos del Sistema de Gestión Antisoborno. c. No cumplió con las expectativas y no se comprende cuál es la estructura y los elementos del Sistema de Gestión Antisoborno. 	Pregunta de libre consideración.

Anexo 4: Mensajes sobre el valor corporativo

SERTECPET

Lucía Zapata
Jefe de Logística & Abastecimiento

Nuestros valores personales deben estar alineados a los valores corporativos, NO seamos cómplices de nadie y busquemos lo mejor para todos. Desde todas las áreas supervisamos el cumplimiento de la normativa y las regulaciones de SERTECPET. Somos artífices de nuestro futuro.

Canales de denuncia

Si conoces algún acto que atente contra nuestros valores, denúncialo

- www.sertecpet.net
- 1800 000031
- sertecpet@resguarda.com
- Buzones de transparencia físicos en Quito y El Coca

SERTECPET

Andrés Solórzano
Administración y Logística Proyectos

Nuestro Sistema Compliance garantiza que todo lo que hacemos no sólo sea legítimo sino éticamente correcto, con políticas y procedimientos establecidos, donde todos actuamos honestamente. No buscamos excusas, seamos transparentes en cada cosa que hagamos.

Canales de denuncia

Si conoces algún acto que atente contra nuestros valores, denúncialo ¡Callar te hace cómplice!

- www.sertecpet.net
- 1800 000031
- sertecpet@resguarda.com
- Buzones de transparencia físicos en Quito y El Coca

VIVE LA CULTURA COMPLIANCE

SERTECPET

compliance@sertecpet.com

LA CORRUPCIÓN

NO SE DISCULPA
NO SE PERDONA

SE COMBATE
SE DENUNCIA