

El liderazgo ético en la gestión pública: el caso Petroperú 2003-2005

Ethical leadership in public management: the Petroperu case 2003-2005

¹Julio C. Navarro Falconí^a, ²Marco A. Navarro Falconí^a

Recibido, mayo 2018

Aceptado, julio 2018

RESUMEN

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

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

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

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

¹ Universidad Le Cordon Bleu

² Universidad Nacional Agraria La Molina

^a Mg. en Gestión Pública

ABSTRACT

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

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

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

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

INTRODUCCIÓN

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

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

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

Esta crisis se reflejó directamente en sus indicadores económicos y productivos: la empresa se encontraba en pérdida (32 millones de soles en pérdida económica a agosto de 2003), proyectaba una pérdida económica de 83 millones de soles para finales de ese año

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

SITUACIÓN ENCONTRADA

Durante el primer semestre del 2003, los principales funcionarios de Petroperú estuvieron involucrados en una serie de denuncias, siendo la más relevante la que se dio a conocer en el programa periodístico "Cuarto Poder" presentando un reportaje denominado "la petro-

juerga”, donde se daba cuenta con imágenes y testimonios, de la participación del entonces presidente del directorio, Héctor Taco Tamo, y la plana mayor de la empresa de haber participado en un viaje de placer en Iquitos haciendo uso indebido de los recursos y bienes de la empresa para dichos fines durante los primeros días del mes de marzo.

El diario La República en su edición del dos de julio de 2003, con el titular “Toledo pide renuncia a Taco Tamo” informaba la decisión del entonces ministro de Economía y Finanzas, Javier Silva Ruete de solicitarle la renuncia al presidente del directorio. Asimismo, la revista Caretas publica el 10 de julio de 2003 un artículo y una infografía que detalla los cues-

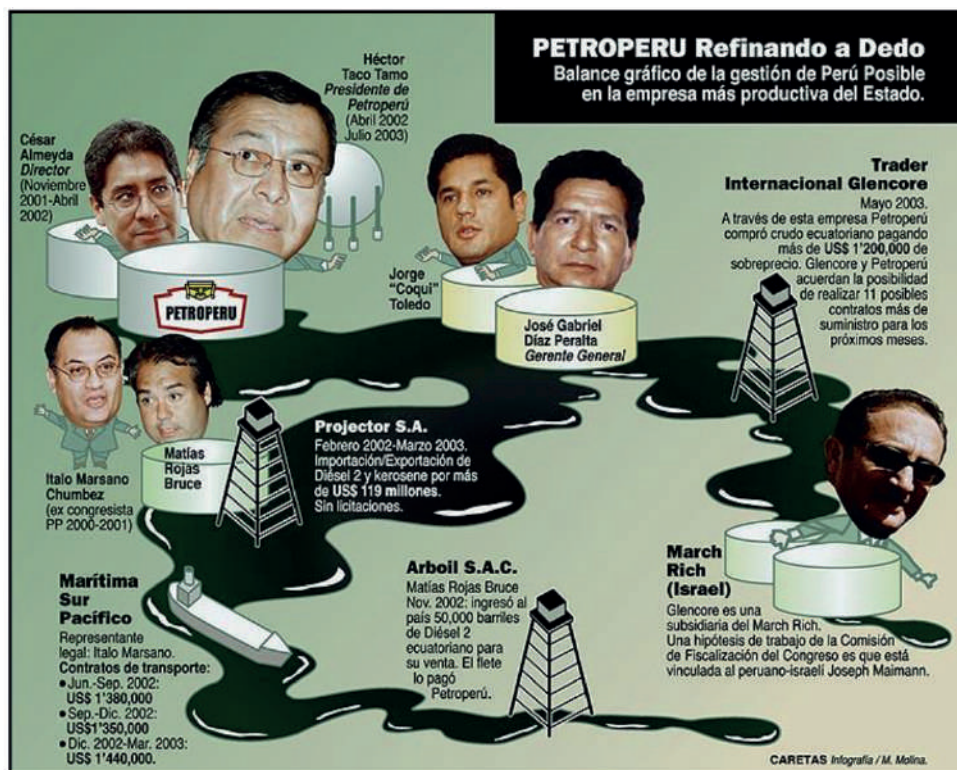


Figura 1. Infografía sobre la crisis de reputación que atraviesa Petroperú
Fuente: Caretas, Edición N° 1780.

tionamientos que recaen sobre Petroperú en los últimos meses, lo que claramente refleja la grave crisis de reputación que enfrenta la empresa en esos momentos.

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

edición N° 1786, publica que al momento de su designación tenía un proceso judicial abierto y no se presentaba a declarar, además, la procuradora pública había solicitado una orden de impedimento de salida del país, entre otros cuestionamientos de orden judicial en su contra.

Estos eventos también afectaron la reputación de la empresa, y devino en la destitución del cargo al recientemente

designado como Presidente del Directorio de la empresa petrolera.

El 3 de septiembre de 2003 se designó al nuevo presidente del directorio de Petroperú, quien asumió el reto de revertir la situación de crisis que enfrentaba la empresa.

Además de la mala reputación que tenía la empresa frente a la ciudadanía y los medios de comunicación, descubrió una serie de

problemas de las gestiones anteriores que se reflejaba claramente en los indicadores económicos y productivos que se detallan a continuación.

Pérdidas netas en el estado de ganancias y pérdidas al mes de agosto del 2003 la pérdida (neta) acumulada ascendía a los 32 millones de soles, asimismo, la pérdida neta proyectada para el año 2003 era de 83 millones de soles (ver tabla 1).

TABLA 1 : Estado de ganancias y pérdidas al 31 de agosto de 2003

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

Fuente: Petroperú

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

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

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

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

Es decir, el plan de ventas ya tenía preestablecido una tendencia negativa en los siguientes años.

En los últimos cinco años la empresa había perdido el 15 % de participación de mercado nacional.

Mientras que en el año 1997 alcanzó el 63 %, en el 2003 tenía sólo el 48 % de participación del mercado de combustibles. Ver figura N° 2. Y los excedentes de producción se exportaban a precios menores que los que se pagaba en el mercado nacional.

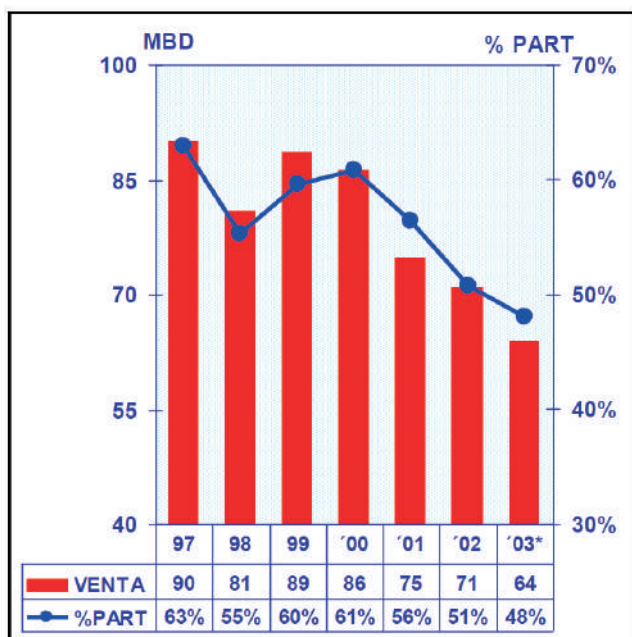


Figura 2. Evolución de la participación de Petroperú en el mercado nacional (*)Enero – agosto 2003.

Fuente: Petroperú en cifras – Petroperú S. A.

Afectación de la imagen y reputación de la empresa

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

- La idea de que PETROPERÚ es la “Caja Chica” del gobierno.
- La percepción de no contar con cuadros gerenciales calificados para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
- La percepción de “copamiento” de cargos diversos con militantes del partido político del gobierno de turno.
- Percepción de que la empresa es obsoleta, burocrática e ineficiente.
- Falta de competitividad empresarial.

MEDIDAS IMPLEMENTADAS

Luego de tomar conocimiento de la situación

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

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

Lo primero que acordaron fue convocar a todos los trabajadores para una presentación, en el auditorio principal del edificio, para exponer con detalle la difícil situación que atravesaba la empresa, además, dicha reunión tenía como propósito exponer las líneas de acción que deberán implementarse en el corto plazo para revertir la situación de pérdida económica a fines

del 2003, y sobre todo, comprometer a todos los trabajadores para participar de manera activa en el cumplimiento de las metas que debían alcanzarse hasta fin de año, de esta manera se buscaba persuadir e influenciar a los trabajadores para que contribuyan a generar el cambio en el modelo de gestión que los condujo a la crisis, y poner en valor un nuevo modelo de gestión basado en principios.

Esta presentación se llevó a cabo el 07 de septiembre de 2003, con la participación de más de 350 trabajadores de la sede principal.

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

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

Y también se introdujo tres valores principales que caracterizaron a la gestión: honestidad, eficiencia y transparencia.

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

mercado, mejorar la eficiencia operativa de las refinerías y mejorar la reputación y la imagen de la empresa.

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

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

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

a. Implementación de un plan de austeridad

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

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

Para esto se realizó una campaña de sensibilización con los trabajadores en todas las unidades de negocio de la empresa

para implementar un plan de austeridad que consistía en las siguientes acciones:

- Racionalización del uso de servicios públicos: energía eléctrica, agua potable, servicio de telefonía, internet.
- Prohibición de contratación de recursos humanos, gastos de viaje, gastos de capacitación.
- Limitación en gastos de asesorías, consultorías y auditorías.
- Restricciones en el uso de vehículos y combustibles.
- Suspensión de atenciones oficiales, racionalización en diarios y revistas, impresos y publicaciones.
- Racionalización en el uso de útiles de escritorio, oficina y materiales de procesamiento de datos y otros bienes y servicios.

Al término del año 2003, la meta propuesta de 2 millones de soles de ahorros fueron superadas en todas las unidades operativas de la empresa, durante el último trimestre del 2003 se logró un ahorro de 18,9 millones de soles, incluyendo el ahorro alcanzado por mejora de la eficiencia operativa en las unidades operativas.

Esta política de ahorro se extendió durante el año 2004.

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

La primera semana de noviembre de 2003 se instaló la Comisión de Ética y Transparencia (CETI) de la empresa en un acto público.

Esta comisión estaba integrada por profesionales de reconocida solvencia moral, sus miembros eran representantes de instituciones de la sociedad civil, ejercieron sus funciones ad honorem y con capacidad

de voz y voto en sus deliberaciones y recomendaciones.

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

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

La CETI era un órgano colegiado de asesoramiento adscrito al Directorio de la empresa.

Funcionaba con autonomía, y presentaba sus informes y recomendaciones a la alta dirección para que implementen las medidas correctivas pertinentes.

c. Acciones para incrementar los ingresos por ventas

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

- Trato excelente a todos los clientes.
- Recuperar clientes mayoristas.
- Atención directa a clientes industriales (como Electro-Ucayali).
- Captación de nuevos clientes nacionales e internacionales.
- La fuerza de ventas debe disponer de vendedores profesionales.
- Capacitación súper intensiva de los vendedores.

- Estrecha coordinación del área de mercadeo y refinerías.
- Desdoblamiento de las unidades de ventas y distribución.
- Mayor autonomía regional para las decisiones sobre las ventas.
- Incremento de ventas de los productos de la Refinería Conchán: gasolina 84 para la selva y asfaltos para la exportación.
- Mapear por regiones, para conocer las ganancias diferenciadas en cada zona.
- Definir las políticas de precios, descuentos y cobranzas.
- Cada 10 centavos de diferencial del precio por galón representa 100 millones de soles al año.
- Repotenciar y prestar más atención a la cadena de grifos Petrored.
- Ejercer el liderazgo, predicar con el ejemplo.
- Creer y ejecutar bien el plan de emergencia.
- Evaluar a jefes y personal de línea según resultados.

e.Rediseño del plan estratégico

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

d.Acciones para reducir los costos operativos

Las principales medidas adoptadas en este periodo fueron:

- Operar las refinerías al máximo de su capacidad instalada.
- Utilizar las capacidades escondidas con un mejor estudio de los procesos.
- Planificar la parada de la refinería Talara racionalizando un menor número de días.
- Mejorar el margen de refinación por barril, disminuyendo costos operativos.
- Compra de crudos más económicos y adecuados para las refinerías.
- Reducir gastos de almacenamiento.
- Reducir gastos de transporte.
- Optimizar los procesos operativos.
- Optimizar los procesos administrativos.
- Aplicar con responsabilidad y vigilancia las normas complementarias de austeridad.
- Motivar e Incentivar y al personal operativo y administrativo para una mayor productividad.

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

Para la etapa de diagnóstico se elaboró un cuestionario que permitió recoger los valores de la organización y las expectativas que tenían los trabajadores de la empresa, este cuestionario fue aplicado a 226 trabajadores de todos los niveles en la oficina principal, y a 779 trabajadores de las unidades operativas,

es decir, se aplicó el cuestionario al 59 % del total de trabajadores de la empresa (1708 trabajadores).

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

y estrategias que en adelante serían implementados:

- Visión: Ser la empresa líder en el mercado de hidrocarburos del país.
- Misión: Satisfacer las necesidades energéticas del país, con productos y servicios de calidad, contribuyendo con el desarrollo nacional.
- Valores y principios:

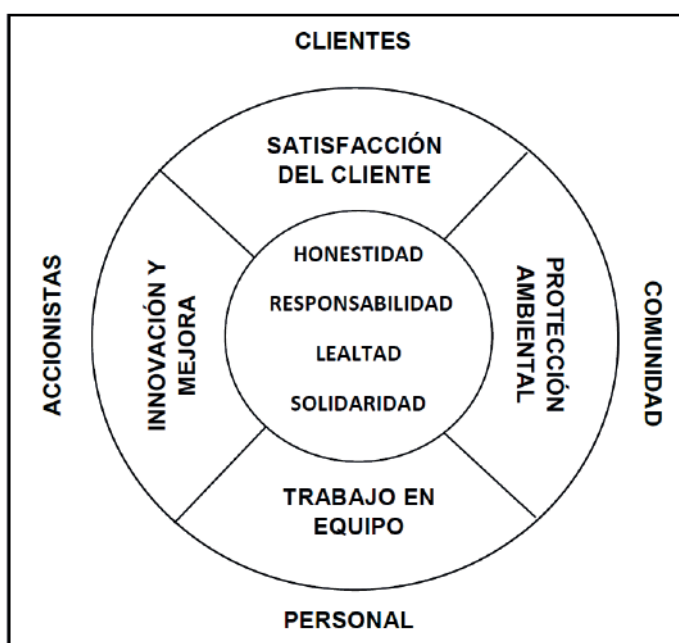


Figura 3. Valores y principios de Petroperú
 Fuente: Equipo de Planeamiento Estratégico de Petroperú.

Líneas estratégicas:

Mejorar la gestión administrativa mediante la optimización de la estructura organizacional, alineando el desarrollo del personal con los objetivos empresariales y la protección del medio ambiente.

Incrementar la productividad de la empresa ampliando la infraestructura, reduciendo costos y mejorando la eficiencia administrativa y operativa.

Fortalecer la posición competitiva de los productos en los mercados domésticos y extranjeros.

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

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

De igual manera, mensualmente se realizaban los comités de gerentes con la participación de todos los gerentes de la empresa, ambas reuniones eran dirigidas por el Presidente del Directorio.

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

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

f. Desarrollo e implementación de un plan de comunicaciones

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

Asimismo, presentó cinco objetivos específicos:

- Objetivo específico 1: Consolidar la lealtad y la identidad corporativa en los trabajadores de PETROPERÚ.

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

Resultados alcanzados a diciembre de 2003

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

Los logros alcanzados en esta primera etapa como consecuencia de la aplicación del plan de recuperación de la empresa fueron publicados en la Memoria Anual del

2004, a continuación el detalle de los logros del 2003 obtenidos:

- No obstante el incremento del precio del petróleo crudo, Petroperú logró generar utilidades operativas por 250 millones de soles.
- La empresa culminó el diseño del proyecto de inversión pública para la mejora operativa en la Refinería Talara. Se superaron las limitaciones operativas y se eliminaron las condiciones de riesgo, y la refinería recuperó su capacidad de diseño original.
- Petroperú demostró la suficiente capacidad financiera para solventar el proyecto de inversión pública por más de 22 millones de dólares, además de sus inversiones corrientes.
- Se capitalizó la invaluable experiencia asimilada por el personal de la empresa durante la ejecución del proyecto. La transferencia de tecnología y la capacitación realizada le otorgan la capacidad para afrontar nuevos retos y proyectos de envergadura.
- En el último año se logró recuperar la participación de mercado alcanzando el 51 % de la demanda nacional.
- Se desarrolló el Plan Estratégico 2004-2010 con la amplia participación del personal. Esta guía constituye una visión de futuro y una herramienta de gestión que permite alinear esfuerzos y capitalizar sinergias para el logro de los objetivos empresariales, y, a través de ellos, alcanzar el desarrollo personal de sus trabajadores.
- La instalación de la Comisión de Ética y Transparencia asegura la claridad de la gestión empresarial y el acceso a la información pública. Su actividad contribuye a evitar la generación de conflictos de intereses y de actos contrarios a los principios éticos que deben regir las decisiones de los funcionarios y servidores de la empresa.

Respecto de los principales indicadores de gestión encontrados al inicio de la gestión, a continuación se muestra un cuadro con los resultados alcanzados al final del ejercicio 2003 como consecuencia de las medidas implementadas, ver tabla 2:

**TABLA 2 : Comparación de indicadores de gestión
31 de agosto vs. 31 de diciembre de 2003**

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

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

Resultados alcanzados a diciembre de 2004

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

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

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

Como era de esperarse, durante el 2004 se obtuvieron mayores logros en la gestión, y la empresa recuperó su buena reputación a nivel nacional e internacional,

posicionándose desde entonces como "la empresa más grande del país".

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

- Petroperú registró un nuevo récord en resultados económicos: generó 451 millones de nuevos soles en utilidades operativas y 182 millones de soles en utilidades netas.
- Los 8,596 millones de nuevos soles en ingresos totales alcanzados el 2004 la consolidó como la primera empresa del país. Esta cifra de negocios se ha constituido como un nuevo récord en los últimos años de gestión.
- El patrimonio neto de la empresa se incrementó de 259 millones de nuevos soles en el 2003 a 461 millones de soles al 31 de diciembre de 2004, lo que representa un crecimiento del 78 por ciento respecto del 2003.
- Petroperú consolidó su liderazgo en el mercado interno de combustibles alcanzando una participación de 52 por ciento de la demanda nacional al cierre del año.
- La empresa incrementó el uso de la capacidad instalada de refinación de 78 por ciento a 89 por ciento, principalmente en las refinerías de Conchán y Talara.
- Petroperú logró eliminar el uso de plomo tetraetílico en la elaboración de gasolinas motor con treinta días de anticipación a los plazos establecidos y de acuerdo con todas las exigencias contenidas en las normas correspondientes.
- La eficiente administración de los gastos operativos, de ventas y generales permitió un ahorro de 39 millones de nuevos soles respecto de los registrados en el 2003. Asimismo,

- la eficiencia del consumo energético en las refinerías mejoró en 5 por ciento.
- Petroperú obtuvo la Certificación Internacional de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias para sus facilidades ubicadas en Talara, Conchán, Bayóvar e Iquitos, en cumplimiento de las disposiciones del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- Las refinerías de Talara y Conchán culminaron al 100 por ciento la implementación del Sistema de Gestión Ambiental ISO-14001. Las plantas

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

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

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

Principales indicadores de gestión:

Los ingresos totales alcanzados durante el 2004 fueron de 8,596 millones de nuevos soles:

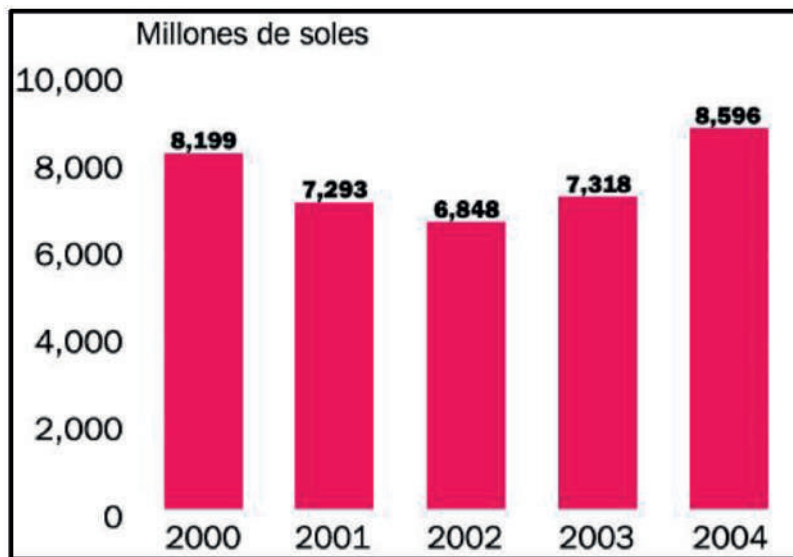


Figura 4. Ingresos totales
Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

La utilidad operativa fue de 451 millones de nuevos soles:

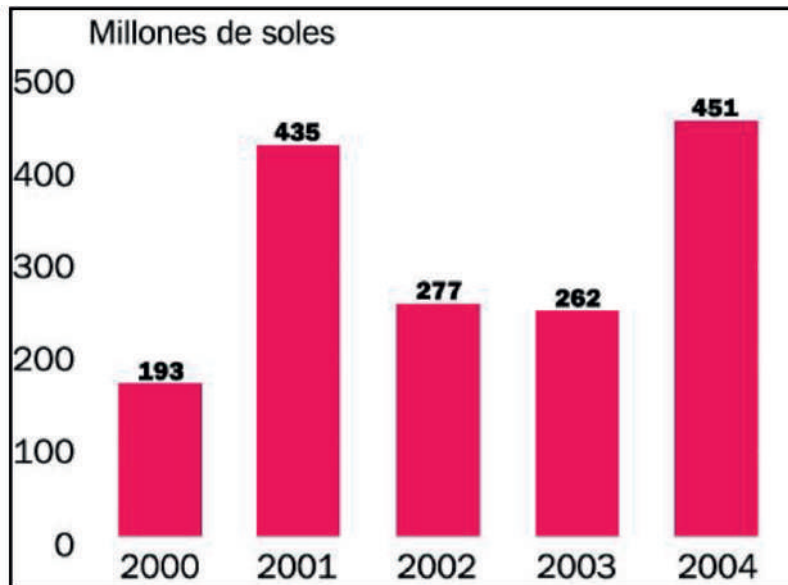


Figura 5. Utilidad operativa
Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

La utilidad neta fue de 182 millones de nuevos soles:

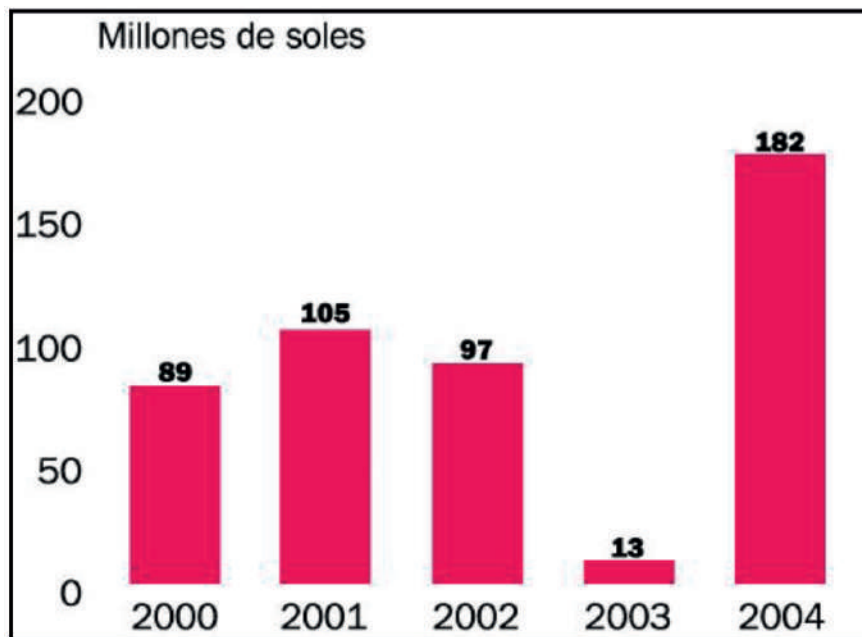


Figura 6. Utilidad neta
Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Los activos totales se incrementaron hasta los 2,276 millones de nuevos soles:

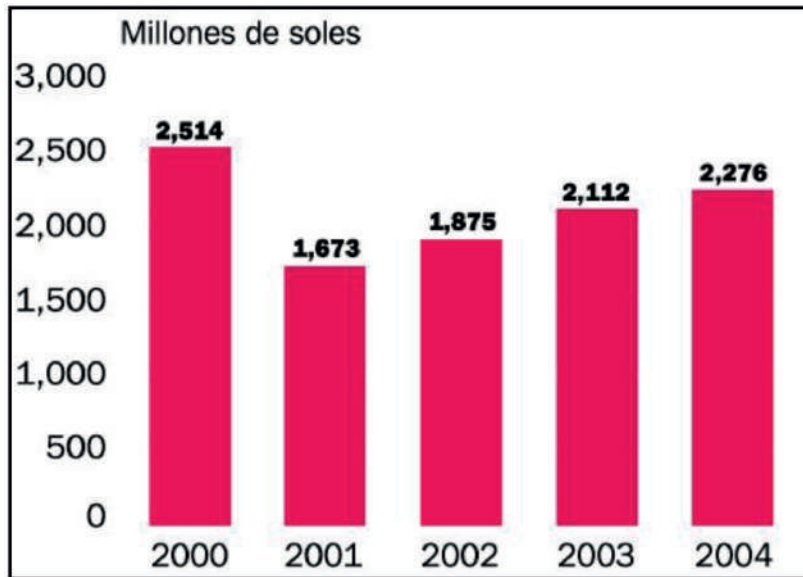


Figura 7. Activos totales
Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

El patrimonio neto creció a 461 millones de nuevos soles:

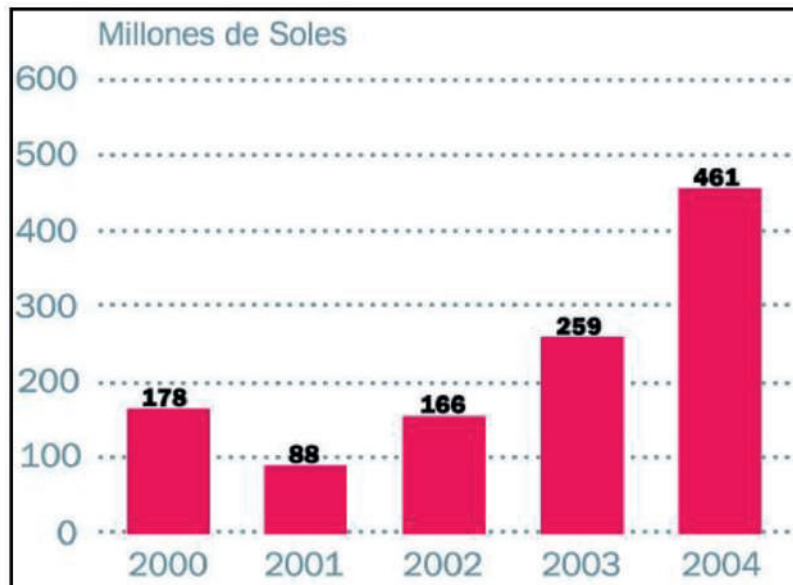


Figura 8. Patrimonio neto
Fuente: Memoria Anual 2004 de Petroperú.

Se incrementó la participación de mercado interno alcanzando el 53 %:

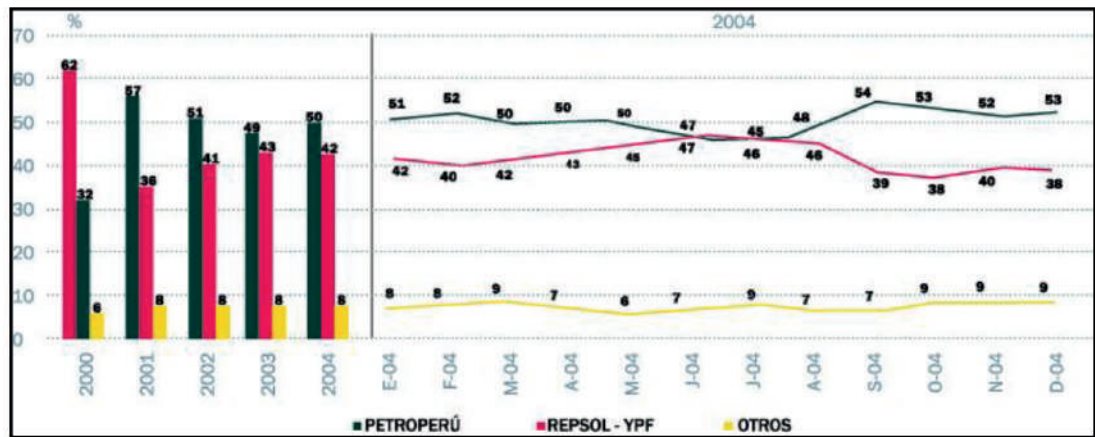


Figura 9. Evolución de la participación de mercado
Fuente: Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (DGH).

Hubo un crecimiento sostenido en la evolución de las ventas totales:

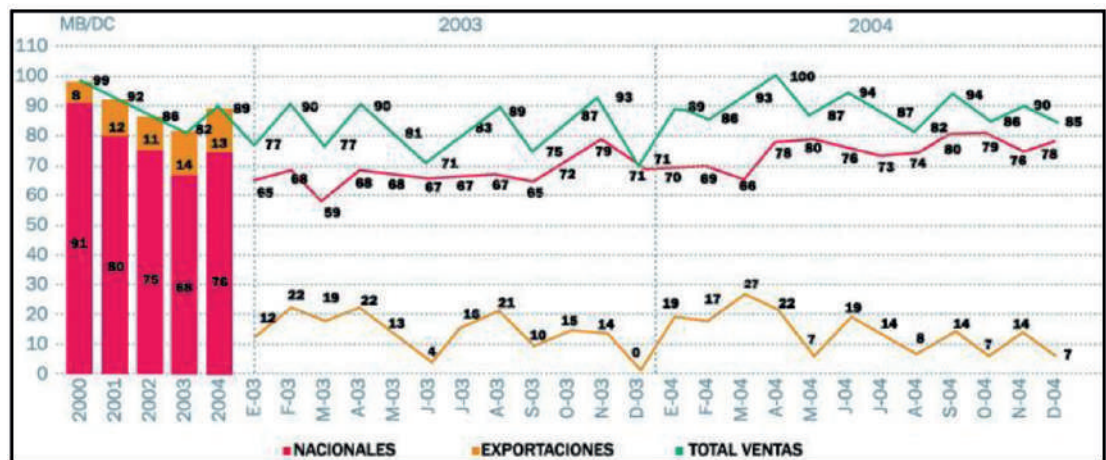


Figura 10. Evolución de las ventas totales de Petroperú
Fuente: Ministerio de Energía y Minas – Dirección General de Hidrocarburos (DGH).

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

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

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

Primera etapa:

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

a) Recolección de la información de base a través de informes de la alta dirección y responsables de las diferentes áreas de la empresa, además de las encuestas aplicadas directamente a los trabajadores y cuyos resultados están detallados en los anexos 1 y 2.

b) Diagnóstico situacional, identificación de puntos críticos y conformación de equipos de trabajo para determinar las acciones inmediatas que permitirán revertir la situación de crisis, minimizar los riesgos, mejorar los procesos productivos (eficiencia operativa) y determinar las metas y objetivos para el corto y mediano plazo (rediseño del plan estratégico institucional).

c) Propuesta concreta de las medidas que fueron implementadas para revertir la situación de crisis encontrada como se describe en el tercer capítulo, además de establecer los valores y principios que fueron el componente ético que debe existir permanentemente en todas las acciones a realizarse (ver figura N° 5).

Segunda etapa:

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

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

Es decir, asegurar el trabajo a nivel micro, con una adecuada motivación en los colaboradores y con mecanismos de evaluación y monitoreo permanente.

Tercera etapa:

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

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

Cuarta etapa:

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

comunicación que se aplicaron de acuerdo al plan de comunicaciones de la empresa.

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

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

En la siguiente figura N° 23 se muestra el esquema o mapa del modelo aplicado en las cuatro etapas descritas, donde se detalla las actividades que comprende cada etapa:

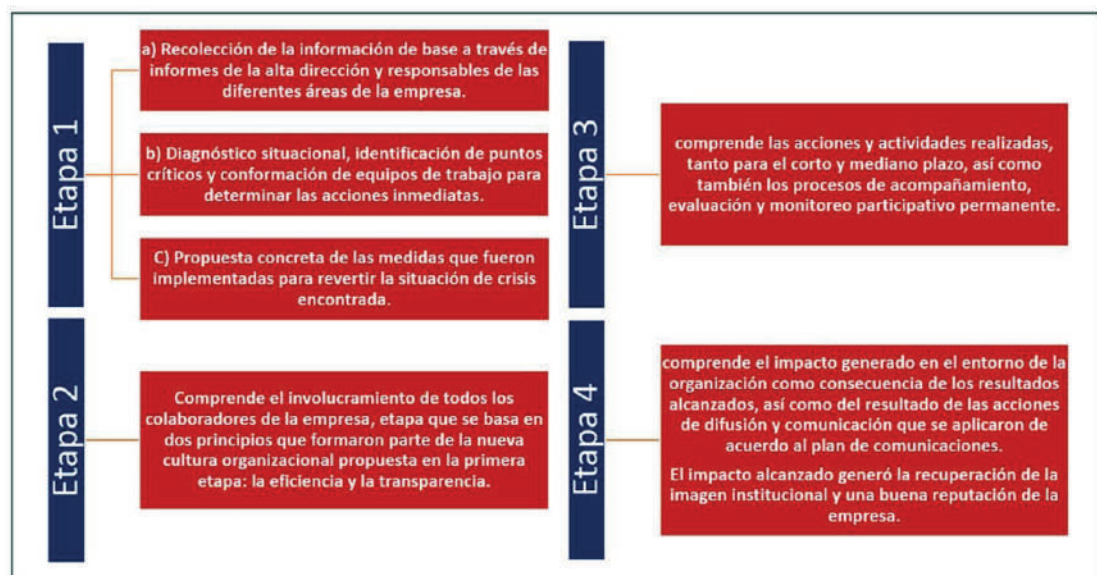


Figura 11. Mapa del modelo aplicado

Fuente: Elaboración propia.

Estas cuatro etapas a las que nos referimos corresponden a lo que Guillen 2006 describe así:

“Cuando la organización contribuye al bien común y sus miembros se sienten orgullosos de ello, cabe esperar que den un servicio que vaya más allá de lo estrictamente exigible, se puede hablar entonces de excelencia organizativa, un concepto ampliamente utilizado que, lógicamente viene asociado al de buena reputación y al prestigio.

Así, cuando los miembros de la organización están contentos de pertenecer a ella, cabe esperar lealtad en su actitud con la empresa, como cabe esperarla de aquellos a los que ésta sirve.”

Dando lugar a lo que Guillen denomina como el círculo virtuoso de la ética (ver figura N° 24), un modelo que encaja perfectamente con lo descrito en las cuatro etapas de este capítulo: toma de decisiones, motivación para el trabajo, cultura empresarial ética y reputación y buena fama.

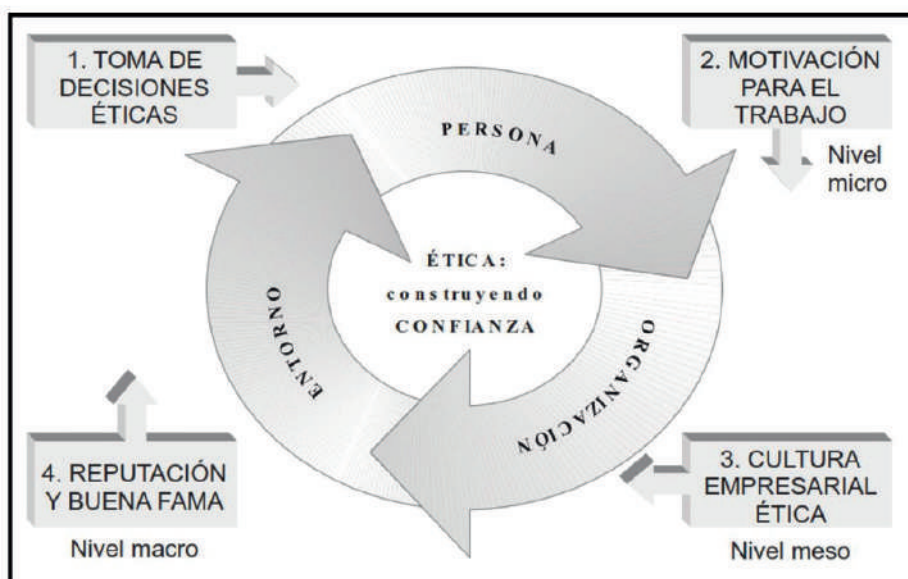


Figura 14. Círculo virtuoso de la ética
Fuente: (Guillen Parra, 2006).

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

ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.”

CONCLUSIONES

Conclusiones generales:

1. El éxito o fracaso de una empresa pública o privada no depende de su titularidad jurídica, sino de la calidad, eficiencia y transparencia de la alta dirección que dirige la organización.
2. El liderazgo basado en principios tiene

- la característica de saber construir una visión conjunta del desafío mayor que se quiere alcanzar (visión y misión), y en consecuencia, determina los objetivos y estrategias a seguir para hacerlo realidad (proceso de planeamiento estratégico) involucrando a todos los colaboradores en la realización de los mismos.
3. El liderazgo basado en principios genera seguridad en los miembros de la organización frente a los cambios y desafíos que enfrenta, esto genera una gran dosis de confianza y compromiso en todos los actores, quienes actuarán en el marco de los valores y principios que constituyen su cultura organizacional y en concordancia con sus valoraciones de conciencia, por lo que el resultado obtenido siempre estará orientado al bien común de la organización y la sociedad donde interviene.
 4. El líder de una organización éticamente excelente siempre trabaja sobre la base de principios y valores que rigen su conducta cotidiana. Esto influye directamente en la toma de decisiones de la alta dirección, persuade favorablemente a los mandos intermedios y mueve a la acción a los colaboradores de la organización hacia la consecución de los objetivos propuestos.
 5. El modelo de gestión basado en el liderazgo ético tiene un enfoque antropomórfico, se centra en la persona, y cuando se aplica a una organización, por más grande que sea, creará en sus colaboradores el compromiso de hacer lo correcto, con la plena voluntad de arriesgarse actuando correctamente, porque saben que los resultados obtenidos serán valorados individual y comunitariamente.
 6. El efecto más importante del comportamiento ético es la construcción de confianza, esto potencia el liderazgo del que dirige la empresa al punto que los subordinados colaboran, obedecen y cumplen con sus responsabilidades de manera natural, haciendo que la relación de autoridad y subordinación sea fluida, natural y estable en el tiempo.
 7. La ética es la búsqueda del bien común que todos tenemos, por ello, la búsqueda de la excelencia en nuestros actos es una consecuencia natural del desarrollo de la ética en el quehacer empresarial y cotidiano, por lo tanto, un líder ético siempre elige, actúa y transforma su entorno para incrementar su valor y generar felicidad y progreso, es decir, para alcanzar el bien común. Estos son los líderes que deben dirigir las entidades públicas por que la razón de ser de toda entidad del Estado es promover el bien común y la convivencia pacífica entre todos.

Conclusiones sobre los resultados económicos:

1. El manejo de la información de manera transparente y abierta es clave para la puesta en práctica de un modelo de gestión basado en principios, porque la información se eleva a la conciencia de la gente y activa la exigencia de bien que todos tenemos, generando un compromiso de acción para obtener los resultados de gestión y operativos que la empresa se ha propuesto.
2. El modelo de gestión basado en el liderazgo ético permite que una organización éticamente enferma puede convertirse en una organización éticamente excelente en el corto plazo, siempre y cuando la alta dirección aplique una política de gestión basada

- en principios y con el respaldo de un adecuado planeamiento estratégico.
3. Los procesos participativos para la evaluación, monitoreo y supervisión de las acciones desarrolladas en un proceso de cambio dentro de una organización en crisis facilitan la consecución en el corto plazo de las metas propuestas, y consolida el liderazgo de los equipos responsables de gestionar la crisis, mejor aún, si el modelo de liderazgo que aplican se basa en valores y principios, la situación de crisis será resuelta satisfactoriamente.
 4. Los procesos participativos aplicados en un modelo de gestión basado en el liderazgo ético permiten revertir situaciones de crisis económica en una organización en el corto plazo, y si los objetivos propuestos son alcanzados o superados, entonces, las posibilidades de desarrollo y crecimiento se incrementan significativamente, generando un círculo virtuoso de gestión de la excelencia y mejora continua orientado hacia el bien común y el desarrollo sostenible.
2. Una efectiva manera de revertir una situación de mala reputación en una empresa es a través de la consecución de resultados económicos y operativos destacados así como la difusión estratégica de los logros alcanzados, esto genera una corriente de opinión favorable y se constituye en un momento propicio para el relanzamiento de una nueva imagen institucional de la empresa. Si estos resultados económicos se sostienen en el tiempo, permitirán posicionar la nueva imagen en la ciudadanía creando una buena reputación de la organización.
 3. El modelo de gestión basado en el liderazgo ético gira en torno a los recursos humanos, por lo tanto, el diseño de una adecuada política de comunicación interna permitirá sensibilizar a los colaboradores influyendo en su comportamiento dentro de la organización para orientarlos de manera más efectiva hacia los objetivos trazados en el plan estratégico.
 4. La buena imagen de una organización que se proyecta a través de herramientas comunicacionales, de identidad corporativa y campañas publicitarias deben ser respaldadas con los resultados de gestión favorables, de tal manera que no se constituya ninguna contradicción que pueda generar un efecto contrario a la buena reputación de la empresa.
 5. Una política de transparencia y participación de la sociedad civil en la gestión de los recursos de una empresa pública permite recuperar la confianza de la ciudadanía en un corto plazo, asimismo, los medios de comunicación y líderes de opinión se convierten en una referencia confiable sobre la actuación que tienen los responsables de dirigir

Conclusiones sobre los resultados de imagen institucional:

1. Cuando en una organización se aplica una cultura organizacional basado en valores y principios y con un enfoque hacia el cliente, los colaboradores reorientan sus actitudes y aptitudes hacia un propósito de bien común, esto activa el comportamiento ético en las personas y motiva la puesta en práctica de buenos hábitos, que gestionados adecuadamente, pueden convertirse en valores intrínsecos a los colaboradores, así nace la mística y la lealtad hacia la organización y su proyección hacia su entorno será favorable para construir una buena reputación organizacional.

la organización, esto constituye un trinomio de sociedad, prensa y empresa que, manejados adecuadamente, permite fortalecer la institucionalidad y genera una buena reputación de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

- sus colaboradores. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad de Manizales.
- Gerencia de Relaciones Públicas. (2004). Memorial anual 2003 - Petroperú. Lima: Editora Argentina.
- Gerencia de Relaciones Públicas. (2005). Memoria Anual 2004 - Petroperú. Lima: Editora Perú.
- Grisez, G., & Shaw, R. (2000). Ser persona. Curso de ética. Madrid: Ed. Rialp.
- Guillen Parra, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (1998). Teoría de la organización. Madrid: Prentice Hall.
- Jara Facundo, H. (2005). Tesis para optar el grado de magister: Dirección estratégica y saneamiento de empresas: El caso Petroperú 2001-2005. Lima: UNMSM.
- Kotter, J. P. (1999). La verdadera labor de un líder. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Kotter, J. P. (1999). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review: Liderazgo, 39.
- La República. (17 de Marzo de 2005). Buscando hundir una empresa exitosa. Diario La República.
- Leeuw, F. (1996). Performance Auditing, New Public Management and Performance Improve-. Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 9, núm. 2, 92-102.
- López, Z., & Díaz, K. (2006). El Liderazgo Ético como una alternativa necesaria en la cultura. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Llano, A. (1990). La vertiente humana del trabajo en la empresa. Madrid: Ed. Rialp.
- Melé, D. (1997). Ética en la dirección de empresas. Barcelona: Ed. Folio.
- Melé, D. (1997). La aportación de la empresa a la sociedad. Barcelona: Ed. Folio.
- Mintzberg, H. (1989). El trabajo directivo. En Mintzberg y la dirección (págs. 5-26). Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Boyer, J. (1999). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Moreno Pérez, C. (2001). El liderazgo ético fundamentado en virtudes. Papeles de Ética, Economía y Dirección, n^o 6, 1-8.
- Navarro Falconí, J. (2017). Programa de Liderazgo y Desarrollo Humano JALCA. Obtenido de <https://codeprom.wixsite.com/peru/charlas-de-liderazgo>.
- Pérez López, J. (1998). Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Bilbao: Ed. Deusto.
- Petroperú, S. (2003). Plan de Comunicación Integral y Mejoramiento de Imagen de Petroperú. Lima.
- Polo, L. (1997). Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos. Madrid: Ed. Unión Editorial.
- RAE, R. (14 de Noviembre de 2017). DLE. Obtenido de Diccionario de la lengua

española - Edición del Tricentenario: <http://dle.rae.es>.

Redacción. (2003). ¡Vaya Caja! Los contratos del escándalo en Petroperú. Contralor anuncia auditoría más allá de la caída de Héctor Taco. Caretas, Edición N° 1780.

Senge, P. (2004). La quinta disciplina. Buenos Aires: Editorial Granica.

Sison, A. (2004). Liderazgo y capital moral. Madrid: Ed. McGraw-Hill.

Tenorio, P. (2003). Nada Bueno En Petroperú: Nuevo escándalo: Carlos Bueno Galdo, nuevo presidente del directorio de la petrolera estatal, tiene un historial judicial de cuidado. Caretas, Edición N° 1786.

Zaleznik, A. (1999). Directivos y líderes: ¿son diferentes? Harvard Business Review: Liderazgo, 65.

CORRESPONDENCIA

Mg. Julio César Navarro Falconí
Julio.navarro@ulcb.edu.pe