

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL
DE ECOPETROL.

TRABAJO DE GRADO

MARÍA ALEJANDRA GARCÍA MORA
MARÍA ALEJANDRA OLIVEROS HERAZO

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL
DE ECOPETROL.

TRABAJO DE GRADO

MARÍA ALEJANDRA GARCÍA MORA
MARÍA ALEJANDRA OLIVEROS HERAZO

TUTOR: RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2015

AGRADECIMIENTOS

Primero y más importante, agradecemos a Dios como base fundamental de nuestros proyectos y dueño supremo de nuestras vidas.

A nuestros padres por darnos el apoyo integral y la confianza necesaria desde el inicio hasta el final de nuestros estudios.

Al profesor Rafael Piñeros, por permitirnos hacer parte de su proyecto, por la paciencia y la dedicación con la que siempre nos apoyó y por su entusiasmo como generador de conocimiento que nos motivó a seguir cada día.

A todo el equipo de Responsabilidad Empresarial de Ecopetrol por abrirnos sus puertas y permitirnos contar la historia como uno más de ellos.

Finalmente, por una amistad que se fortaleció con este trabajo y que seguirá a través de los años.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN.....	2
Palabras Clave	2
ABSTRACT	3
Key Words.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO	7
3. RESULTADOS.....	15
3.1 EVOLUCIÓN DEL ÁREA.....	21
3.1.1 Surgimiento del área de RSE	21
3.1.2 Desafíos del área de RSE	22
3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	26
3.3 DIVISIÓN DE TRABAJO.....	30
3.4 COORDINACIÓN DEL TRABAJO.....	35
4. CONCLUSIONES.....	43
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

LISTAS ESPECIALES

Lista de Figuras y Tablas

<i>Figura 1.</i> Propuesta metodológica del diseño del estudio de casos.....	9
<i>Figura 2.</i> Marco Estratégico 2010 – 2020.....	27
<i>Figura 3.</i> Organigrama de RSE	30
<i>Figura 4.</i> Responsabilidad de las áreas en los temas transversales	34
<i>Figura 5.</i> Consulta de expectativas a los grupos de interés.....	38
Tabla 1. Variables y dimensiones de análisis	10
Tabla 2. Grupos de interés en Ecopetrol y sus principales objetivos estratégicos	16
Tabla 3. Proyectos representativos de RSE en Ecopetrol	18
Tabla 4. Áreas responsables del relacionamiento con los grupos de interés	36
Tabla 5. Metodología Semáforo	40
Tabla 6. Revisión y verificación del relacionamiento	41

GLOSARIO

Ambiente: Factores o tendencias que influyen la apuesta estratégica.

Certificaciones: Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo.

Conexión estructural: Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas.

Coordinación del trabajo: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral.

División del trabajo: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor.

Gobierno Corporativo: Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada.

Grupo de interés: Conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización.

Responsabilidad Social Empresarial: Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente.

Transparencia: Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo documentar, mediante el uso de la descripción, el funcionamiento y desarrollo estructural del área de responsabilidad social empresarial de la compañía colombiana de petróleos Ecopetrol S.A. El trabajo se fundamenta a partir de la definición de variables como: Historia y evolución del área, plataforma estratégica, división y coordinación de trabajo.

Realizando esta detallada descripción, un análisis de su funcionamiento y buscando una comprensión de sus relaciones con todas las demás divisiones de la empresa; así como, un entendimiento de la sinergia con sus grupos de interés, se conocerán los impactos que genera. Con ello se puede organizar un marco descriptivo que permita aclarar la actividad de un área de RSE; examinando los paralelos con otras empresas que harán posible, en un futuro, entender los modelos de creación y funcionamiento para otras compañías.

Palabras Clave

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad, División de trabajo, Coordinación de Trabajo.

ABSTRACT

This article aims to document, through the use of description, the functioning and the structural development of the Ecopetrol SA's corporate social responsibility area. This work is based on the definition of variables such as history, organization and division of labor, organizational structure and strategic platform.

By performing this detailed description, its functioning analysis and seeking a comprehension of its relations with all other divisions of the company; as well as an understanding of the synergy with its stakeholders, will be known its generated impacts. With this, can be organized a descriptive framework to clarify the activity of a CSR area; looking for parallels with other companies that will allow, in the future, understanding the creation and functioning models for other companies.

Key Words

Keys words: *Corporate Social Responsibility, Sustainability, Organizational Structure, Labor Division, and Labor Coordination.*

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL DE ECOPETROL

1. INTRODUCCIÓN

En sus propias palabras Marcela Fajardo, directora de la Unidad de Responsabilidad Empresarial en Ecopetrol expresa:

“Para Ecopetrol ser sostenible es tener la capacidad para prosperar en un ambiente global de negocios cambiante e hiper-competitivo; anticiparse y gestionar riesgos y oportunidades actuales y futuras en materia económica, ambiental y social, y enfocarse en calidad, innovación y productividad para crear ventajas competitivas y generar valor a largo plazo” . (M. Fajardo, comunicación personal, 12 de diciembre de 2014)

Comúnmente para definir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), debemos tener en cuenta que en general las empresas tienen responsabilidades adicionales a la producción de bienes y servicios para maximizar sus utilidades; afirmación completamente contraria a los planteamientos de la teoría clásica de la economía, donde se creía que la única responsabilidad que tenían las empresas era de orden económico, Milton Friedman definía la “Responsabilidad Social” como una doctrina subversiva y aclaraba que la única responsabilidad social de las empresas era generar los correspondientes beneficios económicos razón por la cual eran creadas.

Como organismos vivos, cambiantes y transformadores, las empresas tienen un entorno en el que se desarrollan y en el que son agentes de cambio. Al analizar su relación con este entorno (Donaldson & Preston, 1995), partiendo de la propuesta hecha por (Freeman, 1984), discurren y complementan la Teoría de los Grupos de Interés afirmando que son identificados por su interés en la empresa, si la empresa tiene un interés funcional en ellos. Además, defendiendo que cada grupo de interés merece consideración por su propio bienestar y no

solamente por su capacidad de promover los intereses de algún otro grupo. En donde no prima el interés de algún grupo sobre otro. Así entendemos que hay otros actores activos afectados por el desempeño de la empresa, formando parte de su responsabilidad social y limitándola.

Partiendo del enfoque desarrollado de la teoría de los grupos de interés, surge la Responsabilidad Social Empresarial. Esta integra diferentes elementos, dentro de los cuales principalmente se debe reconocer a todos los demás actores sociales como legítimos y esencialmente como participantes activos en el ejercicio de la organización.

El concepto de Responsabilidad Social, es incluyente e integrador no solo de elementos si no de nociones fundamentales como la ética, definiéndola desde el punto de vista de la libertad y el accionar del Estado, basado en el presupuesto de la dignidad humana; así mismo la técnica, mostrando su incidencia en la empresa y por ende en la sociedad, materializándola en la innovación que llega a generar valor para el mercado y la empresa. (Piñeros, 2006)

La RSE pues, está en relación con el conocimiento y la aceptación, por parte de la empresa, de los efectos que su actividad produce en el entorno social, entendido este en tres dimensiones diferentes: lo humano, lo ecológico y lo comunitario. (Hamburguer Fernandez, 2007)

Las principales características de las organizaciones que aplican la RSE según Porter & Kramer, (2011) son:

- Crear valor haciendo el bien.
- Civismo, filantropía y sostenibilidad.
- Acciones en respuesta a presiones externas.
- Acciones separadas de la maximización de las ganancias.
- Creación de impactos limitados a la huella corporativa y a presupuestos para su causa.
- Se realiza para cuidar exclusivamente la reputación corporativa.

Es importante resaltar que la administración debe incluir la Responsabilidad Social en el largo plazo para entender y dar solución a las preocupaciones de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y de la sociedad a fin de desarrollar los objetivos que los interesados apoyarían. Este apoyo es necesario para el éxito a largo plazo. Por lo tanto, la administración debe explorar activamente sus relaciones con todas las partes interesadas a fin de desarrollar estrategias de negocio. (Freeman, 1984)

Ahora bien, en los inicios del siglo XXI, la RSE pasa a ser un proceso irreversible. Así lo demuestran los siguientes hechos:

- El lanzamiento del Global Compact o Pacto Mundial en el 2001.
- La publicación del *Libro Verde*¹ de la Comunidad Económica Europea en el 2002.
- Los reportes de sostenibilidad con carácter obligatorio en Francia en el 2004.
- La norma ISO 26000 sobre RSE, planeada para el 2008.
- El *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)
- El *Global Reporting Initiative* (GRI)
- Los Objetivos del Desarrollo del Milenio
- El *Dow Jones Sustainability Index*²

A medida que la RSE se ha integrado en los sistemas de gestión de las empresas y los programas y recursos se extienden, las actividades se multiplican. Es por esto que las empresas deben informar sobre sus resultados en RSE, no solo como herramienta de evaluación interna, sino como un deber para con sus Grupos de Interés.

De esta necesidad surgen diferentes versiones del *Global Reporting Initiative* (GRI), desde la primera versión creada en el año 2000 se han ido incorporando cambios para mejorar el

¹ El libro Verde es un documento construido por la Comisión de las comunidades Europeas en el 2001, el cual nació de un amplio debate sobre el modo en que la Unión Europea podría promover la responsabilidad social de las empresas, tanto a nivel europeo como internacional y, en particular, sobre el modo de aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y de la validación de las diversas iniciativas realizadas en Europa.

² El *Dow Jones Sustainability Index* es uno de los principales indicadores mundiales que monitorea el desempeño financiero de compañías líderes en términos de sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental.

contenido y la calidad de la información. Es decir, paulatinamente a través de propuestas innovadoras, el GRI ha ido poniendo un énfasis creciente en que las empresas mostraran a través del informe de RSE cómo iban integrando la apuesta por el desarrollo sostenible y por el enfoque “stakeholder”³ en sus estrategias y en su gestión.

Además, la versión G4 se atreve a establecer un cambio de visión y de enfoque planteando una gran flexibilidad para que cada organización informante se centre en aquello que es más importante para la propia organización y para sus específicos grupos de interés. Esta última versión le abre la puerta al concepto de *materialidad*; Según el *Global Reporting Initiative* (GRI), la materialidad se refiere a evaluar de forma acertada aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos social, ambiental y económicamente significativos de la organización o a aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

La información previamente mencionada permitirá al lector abarcar y discernir a plenitud el contenido de este informe descriptivo.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y MÉTODO

La falta de documentación e investigación acerca del desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas colombianas, concretamente en la descripción de sus áreas, su historia, su desarrollo y los porqués de su implementación, son solo algunas de las problemáticas que se enfrentan al momento de realizar una documentación de caso de RSE.

Otro de los obstáculos que se encuentra es la falta de una definición unificada acerca de lo que es RSE en las empresas y su importancia como elemento central en la estrategia de su

³ Stakeholder: Son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación. (Donald y Preston, 1995, p. 67).

negocio. Manifestar el concepto de inversión social y gestión, hacia la responsabilidad social es un reto constante para las empresas colombianas que incursionan en la creación y desarrollo de las áreas.

Al anterior argumento, y congruente al contexto latinoamericano, es importante adicionar el dilema aún existente en la mayoría de las organizaciones sobre si se debe o no aplicar un modelo de responsabilidad social o sostenibilidad empresarial, ya que muchos de los gerentes colombianos de pequeñas y medianas empresas aún observan de lejos el relacionamiento de su proceso industrial con el ambiente, la sociedad y el mismo gobierno.

Es por esto, que se plantea como posible solución a esta problemática, el desarrollo de una investigación que permita entender mediante la descripción y la documentación de un área de RSE ya creada y consolidada en los años, una fuente de conocimiento en la que podamos identificar y rescatar las directrices principales y los aspectos fundamentales para la formación y ejecución de estas áreas en nuevas empresas.

El enfoque dado a la investigación es completamente idiográfico, es decir, se realiza una profunda descripción del caso en sí mismo, sin el propósito de partir de una hipótesis o teoría, ni de generalizar las observaciones.

La propuesta metodológica del diseño del estudio de casos, está basada en el modelo presentado por Villareal, dicho modelo se resume en la figura 1

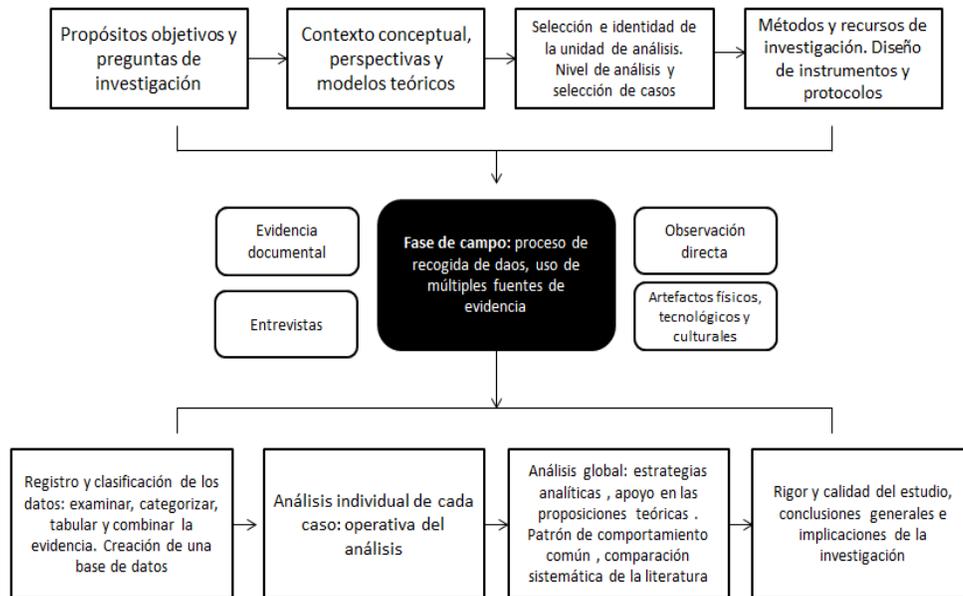


Figura 1. Propuesta metodológica del diseño del estudio de casos

Fuente: Elaboración de los autores en base a: Villarreal, O. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa (p.36). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 3, 36.

Este modelo, y en general el estudio de casos como fuente de investigación y documentación se encuentra basado en el concepto de triangulación; la triangulación comprende el uso de varias estrategias al momento de estudiar un mismo fenómeno. Al llevar a cabo esta táctica, se determina que las debilidades de cada una de las estrategias no se sobreponen sobre las otras, si no que sus fortalezas se suman y por esto la triangulación ofrece como alternativa el poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y por ende aumentar la calidez y consistencia de los datos. (Okuda Benavides & Gómez-Restrepo, 2005)

La triangulación es una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos. A la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno.

Aplicando el modelo propuesto por Villarreal, y siendo consecuentes con el concepto de triangulación; la descripción del funcionamiento del área de Responsabilidad Social en

Ecopetrol, se fundamenta en un marco teórico acerca de la estructura organizativa identificando los parámetros de diseño más importantes para la investigación y se agrupan en cuatro variables:

1. Evolución del área: Esta variable relata la creación del área, el desarrollo que ha tenido a través de los años, los hechos o fenómenos más importantes y sus principales costumbres.
2. Plataforma Estratégica: Esta variable explica la manera en que se integran los planteamientos estratégicos de la empresa con los objetivos del área de RSE, así mismo identificar los principales proyectos que se están llevando a cabo.
3. División del trabajo: Esta variable nos muestra los diferentes criterios que fueron tenidos en cuenta para definir el área de RSE, cargos, actividades claves y guías e indicadores.
4. Coordinación del trabajo: Esta última variable define de manera concreta los procesos internos que se llevan a cabo dentro del área de RSE, además de cómo se relaciona con las demás áreas de la empresa.

Tabla 1

Variables y dimensiones de análisis

Variable: Evolución del área: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización		
Definición		
Dimensión	Conceptual	Operacional
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE.
Variable: Plataforma Estratégica: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa		

Definición		
Dimensión	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividad en la sociedad y el ambiente.	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE.
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE.
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica.	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE.
Gobierno corporativo	Sistema por el cual compañía es dirigido y controlada (comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE.
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo.	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos RSE.
Variable: División del trabajo: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor.		
Definición		
Dimensión	Conceptual	Operacional

Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas.	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE.
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización.	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE.
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa.	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática y orgánica.
Variable: Coordinación del trabajo: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral.		
Definición		
Dimensión	Conceptual	Operacional
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados.

Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica.	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afecten de alguna manera la RSE.
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo.	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable.
Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas.	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa.
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo.	Elementos físicos, financieros y humanos que puedan ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Fuente: (Piñeros, Castro, Farfan, & Nova, 2014, p.74)

Adicional a esta tabla de variables, encontramos que Ecopetrol ha realizado anualmente un informe de sus actividades desarrolladas en el tema de la Responsabilidad Social empresarial desde el año 2004. Sin embargo, solo desde el año 2006 Ecopetrol inició la publicación de informes de responsabilidad Social, utilizando su propia metodología y una estructura más clara.

En su interés por adoptar un sistema que contribuya a mejorar su gestión socialmente responsable, en el año 2009 Ecopetrol decidió migrar hacia un Reporte de Sostenibilidad de acuerdo con los lineamientos de GRI, por ser éste un estándar internacionalmente reconocido que le permite a la empresa tener comparabilidad consigo misma y con terceros. Para ello solicitó

apoyo al Centro Vincular, reconociendo su experiencia en la temática. Ecopetrol no solo mide y analiza la gestión con referentes como el Global Reporting Initiative (GRI), también reciben los resultados del RepTrak del Reputation Institute y trabajan, como empresas del Grupo Ecopetrol, con la metodología ISO 26000. Adicionalmente, en 2014 Ecopetrol fue ratificada por cuarto año consecutivo dentro del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones.

Es por todo lo anterior que es posible realizar un trabajo de recolección de datos, basándose en múltiples fuentes de evidencia (Triangulación) como son: Observación directa, entrevistas con las personas encargadas del área, informes de gestión de RSE anuales, análisis de documentos internos y clasificados por parte de Ecopetrol y finalmente revisión del documento final por parte de las personas entrevistadas.

Para lograr una descripción detallada, completa y clara, se realizó una consulta de todos los informes que Ecopetrol ha publicado hasta el día de hoy y que se encuentran disponibles tanto en físico como en su página web; lo que significa que se consultaron en total 10 informes de Responsabilidad Empresarial / Sostenibilidad. Adicional a esto, se realizaron tres entrevistas a personas del área de Responsabilidad Empresarial: Ariel Suarez Gómez quién se desempeña como Líder de Gestión, María de Pilar Jaramillo quién es Líder de Comunicación y prácticas, y por último Andrés González Rey quien es Líder de Planeación Estratégica.

Después de obtener los datos, y de acuerdo con la metodología propuesta por Villareal (2010) se registraron y clasificaron los datos, permitiendo así la creación de una base de información, que posteriormente fue examinada, categorizada y organizada, de acuerdo al orden de las variables mencionadas anteriormente. Finalmente se realiza la presentación de los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo a la metodología propuesta por el GIPE⁴ (Piñeros, Castro, Farfán & Nova, 2014)

⁴ GIPE: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

3. RESULTADOS

A continuación se mostrarán los grupos de interés con sus principales objetivos estratégicos definidos por Ecopetrol, buscando dar una comprensión completa del entorno en el que trabaja la empresa. De igual forma, presentaremos un cuadro con los proyectos más sobresalientes que ha realizado la empresa desde antes de la creación de su área de RSE, durante su desarrollo y en su actualidad. Seguidamente, se realizará la presentación de los resultados de investigación categorizados en cuatro variables: Evolución del área, Plataforma Estratégica, División del trabajo y Coordinación del trabajo.

Grupos de Interés y principales proyectos en Ecopetrol

Los grupos de interés, partes interesadas o *stakeholders* para Ecopetrol se definen como:

Aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa. Pueden también identificarse como grupos de interés las generaciones venideras. Tras su identificación y definición se podrán determinar sus necesidades. (Ecopetrol S.A, 2012)

En los diferentes informes de Sostenibilidad de Ecopetrol podemos ver enunciados los distintos grupos de interés que impactan:

Tabla 2

Grupos de interés en Ecopetrol y sus principales objetivos estratégicos.

GRUPO DE INTERÉS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Accionistas e inversionistas	Su compromiso es asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable.
Empleados, pensionados y sus familias	Su compromiso es construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad.
Contratistas y sus empleados	Su compromiso es la transparencia y reglas claras dentro de una relación de beneficio mutuo.
Socios	Su compromiso es asegurar negocios sostenibles dentro de un marco de actuación transparente, confiable y de liderazgo compartido.
Clientes	Su compromiso es asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio
Estado	Su compromiso es contribuir a la construcción de un Estado Social de Derecho mediante el cumplimiento de nuestras obligaciones y el apoyo al fortalecimiento institucional.
Sociedad y comunidad	Su compromiso es participar en el desarrollo sostenible del país, en un marco de co-responsabilidad y respeto de los derechos humanos.

Fuente: Elaboración de los autores con base a los informes de gestión de Ecopetrol S.A.

Para facilitar la gestión de la relación de la empresa con sus grupos de interés, en 2011 se inició la construcción de Protocolos de Relacionamiento.

Los protocolos son documentos que establecen los lineamientos que deben seguirse al momento de empezar un diálogo con cada uno de los grupos de interés. Dentro de estos protocolos se incluyen normas y comportamientos que deben ser observados en el día a día de las relaciones con los grupos de interés, buscando siempre así asegurar la coherencia, uniformidad y transparencia en la relación entre Ecopetrol y sus Grupos de Interés.

Así como existen los protocolos de relacionamiento, existen también las “Megas de relacionamiento”. En su informe integrado de Sostenibilidad del año 2011, Ecopetrol define las megas como un conjunto de objetivos organizados en cuatro ejes, que operan como apalancadores de interés para el logro de los objetivos empresariales. Estos cuatro ejes son: Sostenibilidad, Confianza y Reputación corporativa, Gestión Transparente y respeto de los Derechos Humanos y Comportamientos de apoyo a los grupos de interés.

Es importante resaltar que Ecopetrol es miembro del *Dow Jones Sustainability Index* y de la *Red de Pacto Global*; asegurando que todos sus reportes se encuentren basados en la metodología *GRI-G4* y la norma *ISO 26000*. Conjuntamente realiza acciones basadas en la transparencia, la ética y la cero tolerancia a la corrupción. Además Ecopetrol, cuenta con un conjunto de asociaciones, gremios e iniciativas voluntarias que están relacionados tanto con el núcleo del negocio como con aquellas que apoyan su responsabilidad empresarial.

A través de la historia de Ecopetrol y su área de RSE, se han realizado diferentes proyectos a nivel nacional en los que se muestran su compromiso con la sociedad en su conjunto.

La siguiente tabla muestra la descripción de algunos de los más importantes proyectos realizados por Ecopetrol:

Tabla 3*Proyectos representativos de RSE en Ecopetrol*

PROYECTOS	
Reducción de la brecha tecnológica	Conjuntamente con el Ministerio de Educación, las alcaldías y gobernaciones se masificó el uso de computadores conectados a Internet, Se entregaron 1402 equipos en el año 2010
Exposición bicentenario	Se apoyó al aspecto pedagógico en la exposición de conmemoración del Bicentenario de Colombia. (Hubo más de 70000 visitantes en Bogotá).
Ampliación de la cobertura del programa “Batuta Orquestal”	Se promocionó el acceso a la educación sinfónica para niños y jóvenes por medio del Programa “Batuta Orquestal”. En el 2010, se beneficiaron 700 niños en las ciudades de: Cali, Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta, Santa Marta, Neiva y Villavicencio.
Bachilleres por Colombia	En el 2010 se beneficiaron 700 jóvenes de todo el país al financiar completamente sus estudios superiores en la universidad que quisieran elegir con base a los resultados en las pruebas de estado y su situación socioeconómica.
Oportunidades laborales	En conjunto con el SENA se entregaron 4302 certificaciones de competencias laborales en las zonas de Tibú, Curabá/Toledo, Orito, Meta, Monterrey, Huila y Magdalena Medio. Esto buscando corresponder a la demanda laboral de cada zona y las necesidades de la industria petrolera.
Desarrollo empresarial	Se aportaron \$3049 millones en microcréditos a Mi pymes (micro, pequeñas y medianas empresas) en la región del Magdalena Medio, en los departamentos del Huila, Putumayo, Meta, Cartagena y Tibú.; con el fin de aumentar su competitividad (capacidad financiera y oportunidades en el mercado)
Programa de reconversión socio-laboral	Tiene como propósito brindar alternativas de trabajo legal a personas dedicadas al comercio ilícito de combustibles en los departamentos de La Guajira, Norte de Santander, Arauca, Guainía y Vichada. Se logró atender

en el 2010 a 812 personas.

Participación en la Red Nacional de Programas de Desarrollo y Paz.	En 2010 se entregaron \$4078 millones con el objetivo de fortalecer a la red en aspectos estratégicos, institucionales, técnicos y organizativos. La Red Prodepaz tiene como propósito la construcción de una nación de paz a partir de una participación democrática en procesos orientados hacia un desarrollo integral, equitativo y solidario.
---	--

Comité de seguimiento a la inversión de regalías (CSIR)	En el 2010 se crearon dos comités de seguimiento a la inversión de regalías para el departamento del Meta y para la región del Magdalena Medio. Se busca con el Banco Mundial y el Departamento Nacional de Planeación fortalecer la participación ciudadana y el control social frente al uso de las regalías.
--	---

Fuente: Elaboración de los autores en base a los informes integrados de sostenibilidad de Ecopetrol.

Nota: La escogencia de los proyectos se hace en función de criterios de priorización propios de los autores.

La labor que ha llevado a cabo Ecopetrol durante todos estos años, y de acuerdo a los informes de Sostenibilidad del 2012 y 2014, le ha permitido lograr un reconocimiento a nivel nacional e internacional y otorgarle los siguientes premios:

- Índice de Sostenibilidad del Dow Jones

Por segundo año consecutivo Ecopetrol fue incluido en DJSI, quedando en el 5% de las empresas con mejor desempeño en sostenibilidad.

- Premio Merco 2014

Por sexto año consecutivo Ecopetrol ocupó el primer lugar en reputación corporativa en Colombia y el presidente de la empresa, Javier Gutiérrez, fue premiado como el líder con mejor reputación.

- Reconocimiento Especial UNODC, Ministerio de Justicia y el Derecho, embajada Británica, CCB

Ecopetrol fue declarado fuera de concurso por las mejores piezas de comunicaciones en la prevención del lavado de activos y financiación al terrorismo.

- Premio Accenture 2014

Ecopetrol ganó el Premio Accenture a la Innovación por segundo año consecutivo en Colombia. La compañía obtuvo el primer lugar entre 116 postulaciones, en la categoría Responsabilidad Social Empresarial, con el programa Diáspora. Este busca recuperar los ambientes marinos degradados a través de la construcción de más de 100 arrecifes artificiales; empleando tramos obsoletos de oleoductos que han permitido recuperar el lecho marino, logrando incrementos en la productividad pesquera regional.

- Programa Diáspora

El programa Diáspora (Arrecifes artificiales) y el Modelo de Gestión de Innovación Empresarial de Ecopetrol, formaron parte de la lista de 41 finalistas al ONS⁵ Innovation Awards 2014. Este es un evento que desde 1982 premia iniciativas innovadoras alrededor del mundo del sector de energía y, en particular, de la industria petrolera. Fue la única empresa Latinoamericana incluida en la lista.

- Premio al Mejor Trabajo Técnico en las jornadas de Recuperación mejorada del Petróleo

Este premio fue entregado a Ecopetrol por el Instituto Argentino de Petróleo y Gas. El trabajo reconocido tuvo como temática el diseño, ejecución, monitoreo y expansión de un proceso de recobro mejorado de petróleo, mediante inyección de geles de dispersión coloidal.

- Reconocimiento del Pacto Global

La estrategia anticorrupción de Ecopetrol fue reconocida como mejor práctica por el Centro Regional para América Latina y el Caribe del Pacto Global; siendo escogida entre más de 45 casos provenientes de ocho redes locales.

- Valoración en Transparencia

Ecopetrol ocupó el puesto doce entre 124 compañías evaluadas por la organización Transparencia Internacional en su estudio Transparency in Corporate Reporting. Dicho estudio evaluó la transparencia en el reporte corporativo de las 124 multinacionales más grandes del mundo que están listadas en el mercado de valores, extraídas del listado Forbes

⁵ ONS: Es uno de los lugares de encuentro más importantes del mundo para la industria de petróleo y gas, y siempre con la presencia de altos ejecutivos de algunas de las principales compañías petroleras del mundo, los ministros de las naciones y los líderes de los gobiernos y las organizaciones de productores de energía.

de las compañías públicas por acciones más grandes y seleccionadas por su valor de mercado.

- Posiciones de reputación y marca

El estudio Élite Empresarial desarrollado por Datexco y Portafolio, el estudio Panel de Opinión realizado por Cifras y Conceptos y el estudio de Las Marcas más Admiradas realizado por la revista Dinero; ubicaron a Ecopetrol en el primer puesto en el ranking de las empresas más admiradas del país.

Ecopetrol obtuvo el primer lugar del sector de Oil & Gas⁶ y el puesto 38 de las marcas del futuro, de acuerdo con la firma Young & Rubicam, en el estudio Brands Index.

A continuación, para entender como se llevan cabo los proyectos que han sido merecedores de todos estos premios, se presentan los resultados de la descripción del área de RSE de acuerdo a las variables nombradas anteriormente: Evolución del área, Plataforma Estratégica y División/Coordinación del trabajo.

3.1 EVOLUCIÓN DEL ÁREA

3.1.1 Surgimiento del área de RSE⁷

Desde su origen Ecopetrol ha buscado asegurar una gestión socialmente responsable; enmarcada en códigos de conducta y políticas que regulan sus relaciones con los grupos de interés. Sin embargo, por su carácter altamente técnico, las áreas operativas buscaban concentrarse en la producción y el área administrativa se concentraba en asegurar los resultados financieros, delegando la responsabilidad de la relación con el entorno a otras dependencias.

En palabras de Andrés González (2014)

⁶ Oil and Gas: Término utilizado para referirse al sector de los hidrocarburos.

⁷ RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

“Claro que uno puede identificar un momento en el tiempo en el que el área nace, pero eso no quiere decir que antes no hubiera un pensamiento, antes no se llamaba así pero entendían la responsabilidad social empresarial y es que ésta debe pasar de manera innata en la organización.” (González. A, comunicación personal, 14 de marzo de 2014, p.7)

El programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se formalizó en el año 2006, junto con los cambios y ajustes al Código de Buen Gobierno,⁸ así mismo con la venta de acciones de Ecopetrol al público en 2007 (BVC) y el ingreso a la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) en 2008, se consolidó el programa y se formalizó la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial reportando a la Secretaría General por su relación directa con la Junta y con la Presidencia. Hoy la RSE es un factor fundamental en la estrategia de negocio; Ecopetrol incluye la RSE en su Misión, Visión y Marco Estratégico desde 2006.

En 2008 Ecopetrol formula la primera versión de la Política de RSE, esta parte de la definición de un compromiso con cada uno de sus siete grupos de interés. Cada compromiso se despliega en objetivos estratégicos e indicadores que permiten verificar su cumplimiento. Esto se denomina el “modelo de RSE de Ecopetrol” el cual incluye 19 objetivos y 49 indicadores.

3.1.2 Desafíos del área de RSE

La ejecución de la estrategia de RSE ha implicado influir básicamente en tres aspectos: La cultura, las prácticas y el relacionamiento:

⁸ Código de Buen Gobierno: El Código de Buen Gobierno está enmarcado en los principios de transparencia, gobernabilidad y control en la gestión empresarial. Tiene como destinatarios a los miembros de la Junta Directiva, al Presidente de Ecopetrol, a los empleados, los contratistas y sus empleados, los accionistas y los inversionistas.

La Cultura

Lograr que los directivos, empleados y contratistas que actúan a nombre de ECOPETROL sean coherentes con la política, los compromisos y el código de ética.

Así mismo, Ecopetrol cuenta con prácticas de transparencia, gobernabilidad y control que permiten asegurar un buen gobierno corporativo cuyo objetivo es generar confianza a los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad del negocio. (Ecopetrol, 2014)

Las prácticas

Hacer evidente en la alta dirección y gerencia de la empresa, la importancia de contar con una política de RSE; evidenciando que es un instrumento que agrega valor, facilita la construcción de relaciones de confianza con los grupos de interés y apalanca el logro de los **objetivos estratégicos empresariales**. Para así lograr el apoyo de la alta dirección y gerencia en relación con la implementación de la estrategia de RSE en el día a día de la empresa.

Asegurar la alineación entre la política de RSE y los **objetivos estratégicos empresariales**. Es decir, lograr que los compromisos reflejen las expectativas de los grupos de interés y las necesidades del negocio.

El relacionamiento

Ecopetrol es consecuente con las actividades que realiza y el entorno en el que las realiza, por esto se reconoce como parte de él. Por este motivo, lleva a cabo los proyectos pertinentes para lograr la integración más acertada con las comunidades en las regiones donde opera. A través de la regionalización de sus equipos de trabajo, se edifican vínculos con mayor compromiso entre la comunidad y la empresa.

Es así como se logra, que los gerentes regionales asuman su compromiso de liderar la relación con los grupos de interés de cada una de sus regiones, después de muchos años de haber delegado esta responsabilidad.

¿Cómo se abordaron estos retos?

- Se identificaron mejores prácticas de RSE en empresas líderes del sector, las cuales sirvieron como argumento para “vender la idea” en la alta dirección.
- La presencia de Ecopetrol en los mercados de valores y la necesidad de competir con otras empresas en el mercado fueron catalizadores en el proceso de implementación de la estrategia.
- Se contó con el apoyo de la presidencia de la empresa. Este liderazgo es un factor clave en el proceso de implementación.
- Los objetivos e indicadores del modelo de RSE se alimentaron en gran medida con objetivos e indicadores presentes en los TBGs⁹ de las diferentes áreas. Esto facilitó el despliegue de la estrategia y la definición del primer modelo de RSE.
- Se hizo una consulta exhaustiva de los intereses y expectativas de los grupos de interés en todo el país. Los resultados fueron presentados a las áreas de Ecopetrol y trabajados conjuntamente. Esto permitió fortalecer los compromisos y ajustar los objetivos estratégicos e indicadores del modelo.
- Se establecieron Oficinas de Participación Ciudadana (OPC) en diferentes zonas de operación. Estas oficinas sirven como un canal de comunicación directa con todos los grupos de interés.
- Se inició una labor de divulgación interna de la estrategia de RSE en todos los niveles de la empresa. Esto incluyó la realización de charlas, talleres, módulos web interactivos y la aplicación de otros instrumentos.
- Se identificaron mejores prácticas para medir y reportar el desempeño de la empresa en diferentes aspectos de RSE y sostenibilidad, tales como: estándar GRI para elaborar reportes de sostenibilidad; índice de sostenibilidad del Dow Jones, Pacto Mundial, ISO2600, Merco, ITN¹⁰, entre otras.

⁹ TGB: Tablero balanceado de gestión. Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas. (Martínez, R. 1997)

¹⁰ ITN: Índice de Transparencia Nacional, gestionado por la Corporación Transparencia Por Colombia, es una herramienta de control social, desarrollada desde el año 2002 para monitorear y evaluar los grados de transparencia y los riesgos de corrupción en entidades de los tres niveles de la administración pública,

- Se establecieron metas concretas frente a dichos estándares.
- Se hizo un ejercicio de referenciación para ilustrar la relación entre RSE, sostenibilidad, reputación y desempeño financiero de la empresa. Esto sirvió como argumento para que la alta dirección confirmara que la RSE agrega valor.

¿Cuál fue el resultado?

- Formulación de la política de RSE de Ecopetrol
- Incorporación de expectativas y necesidades de los grupos de interés en la segunda versión de los compromisos, objetivos e indicadores de RSE.
- Definición del modelo de RSE y elaboración de un indicador agregado del nivel de cumplimiento de compromisos RSE el cual se presenta mensualmente al Comité Directivo.
- Participación de la unidad de RSE en la elaboración de guías y otras herramientas a través de las cuales se regula la relación de la empresa con los grupos de interés desde la óptica de RSE.
- La OPC lidera un proceso de monitoreo de grupos de interés en las zonas de operación que sirve como insumo para identificar temas críticos en el relacionamiento con dichos grupos y desarrollar planes de mejoramiento.
- Institucionalización de espacios de notificación de resultados a los grupos de interés, tales como audiencias públicas de rendición de cuentas.
- Adopción del estándar GRI para la elaboración del reporte de Sostenibilidad en Ecopetrol y participación en el *Dow Jones Sustainability Index*.
- Incorporación del concepto de responsabilidad corporativa y sostenibilidad en el marco estratégico de Ecopetrol 2011-2020.

nacional, departamental y municipal con el propósito de identificar oportunidades de mejoramiento en las entidades evaluadas y avanzar en el control y prevención de los factores que generan riesgo de corrupción. (Ecopetrol S.A)

3.2 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Todas las expectativas y acciones buscan siempre ser logradas mediante la potencialización de la capacidades de la organización y principalmente gestionando el entorno con el fin de hacer viable la operación y los proyectos. Teniendo como foco lograr mejorar la presencia de la empresa en las zonas de interés, contando con una cadena de abastecimiento ágil, confiable y responsable.

Ecopetrol realizó una modificación a su marco estratégico durante el año 2010 y puesta en marcha en 2011. Esto con el fin de incluir los nuevos retos que la empresa necesitaba asumir.

Se trataba de tener una gestión y producción amigable no sólo con el medio ambiente; sino también con sus grupos de interés. En julio de 2010, Ecopetrol transformó el marco estratégico de las compañías que conforman su grupo empresarial para el periodo comprendido entre los años 2011 y 2020.

Para el 2020 la empresa adquiere el compromiso de obtener resultados en las dimensiones económica, social y ambiental que permitan satisfacer las expectativas de los accionistas y los demás grupos de interés.

El marco estratégico ratifica la meta de producir un millón de barriles limpios equivalentes¹¹ de crudo al 2015. Al mismo tiempo que proyecta un mayor esfuerzo para llegar a 1,3 millones de barriles equivalentes en 2020. Como resultado de la revisión estratégica, el Grupo Empresarial actuará bajo tres lineamientos estratégicos: Crecimiento Rentable, Consolidación Organizacional y Responsabilidad Corporativa. (Ecopetrol, 2014)

Para dar una mejor comprensión de su marco estratégico la empresa ha diseñado la Figura 2 que muestra de manera dinámica las acciones que realizan y los actores directamente

¹¹ Barriles limpios equivalentes: Es una filosofía de trabajo que se inculcó en el sector petrolero y que compañías como Ecopetrol, Pacific Rubiales y Canacol han recogido como un compromiso con la sociedad. El término barril limpio se entiende como la producción de petróleo sin accidentes, sin incidentes ambientales y en armonía con los grupos de interés. (Granja, S. 2014).

involucrados para el desarrollo de dichas acciones, que al final del proceso se traducen en la consecución de objetivos.



Figura 2. Marco Estratégico 2010 – 2020
Fuente: Ecopetrol (2013)

Para garantizar el buen y adecuado funcionamiento de dicho marco estratégico, Ecopetrol cuenta con una estructura de gobierno corporativo que tiene como objetivo velar por el correcto desarrollo de las actividades planteadas y posteriormente avalar la consecución de los objetivos trazados. Este gobierno corporativo está compuesto de cuatro partes, las cuales son: gobernabilidad, sistema de gestión integral, ética y sistema de control y prevención.

El primer eje de este gobierno, gobernabilidad, está encargado principalmente de asegurar la adecuada toma de decisiones, mediante la vigilancia del cumplimiento de los reglamentos internos de la asamblea y de la junta directiva, al mismo tiempo que el cumplimiento del código del buen gobierno. Estos aspectos son supervisados mediante la evaluación de la junta directiva y de los altos directivos. De igual manera, también velan por el cumplimiento de las garantías de los accionistas minoritarios que son protegidos por el Ministerio de Hacienda.

El sistema de gestión integral, es el segundo en la lista de los ejes del gobierno corporativo; consiste en un modelo que se encuentra enfocado en las principales actividades productivas de Ecopetrol (Exploración, producción, transporte, refinación y petroquímica entre otras) soportado por una cultura que permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la mejora continua y que logra una mayor facilidad en la implementación de la estrategia en los niveles de la organización.

El proceso ético está en el tercer lugar del gobierno corporativo, y tiene como función el fortalecimiento de la cultura basada en valores, principalmente en el respeto, la integridad y la responsabilidad. Y para lograr esto, la empresa cuenta con varios documentos como: código de ética, manual de prevención de lavado de activos, manual antifraude y manual anticorrupción. Esto en medida de lineamientos, pues por otro lado también cuentan con canales de denuncia donde los trabajadores pueden hacer manifiesta la presencia de actividades irregulares que se desarrollen dentro de la organización, y para tal fin Ecopetrol cuenta con un instructivo para la declaración y revelación de los conflictos de interés.

Por último, en el gobierno corporativo encontramos el sistema de control y prevención, en donde Ecopetrol busca promover una cultura de autocontrol para que se asegure el mejoramiento continuo en el desempeño de los trabajadores logrando de esta manera el crecimiento de la empresa. Para alcanzarlo, la empresa busca promover varios aspectos, como la adopción del Enterprise Risk Management¹² para la administración de riesgos, la incorporación de prácticas internacionales a la función de auditoría interna, el comité de auditoría de junta

¹² Enterprise Risk Management: La gestión del riesgo empresarial (ERM) es el proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de una organización con el fin de minimizar los efectos de riesgo sobre el capital y las ganancias de una organización. Gestión de riesgos corporativos amplía el proceso para incluir no sólo los riesgos asociados con las pérdidas accidentales, sino también los riesgos financieros, estratégicos, operativos y otros.

directiva, la evaluación sistemática por parte de terceros y un reporte sistemático “Securities and Exchange Commission (SEC)

Como ya había sido mencionado anteriormente, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por Ecopetrol se cuenta con un código del buen gobierno. Este código tiene como función identificar las mejores prácticas de gobierno corporativo de tal manera que generen confianza con los grupos de interés y el mercado en general. Dicho código está enmarcado dentro de los principios de transparencia, gobernabilidad y control de la gestión empresarial, y tiene como público final a los miembros de la junta directiva, al presidente de Ecopetrol, a los empleados, los contratistas y sus empleados, los accionistas y los inversionistas.

Luego de examinar éste espacio de marco estratégico, de recibir toda la información brindada acerca de la forma de actuar de Ecopetrol y sus objetivos, podemos ver que todo se ve reflejado de manera consolidada en la misión y visión de la empresa:

Misión

Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas. Asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado de medioambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones a largo plazo con nuestros grupos de interés.

Visión 2020

Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible. (Ecopetrol, 2014)

Como se puede evidenciar tanto en la misión como en la visión, el principal interés de Ecopetrol es lograr una producción sostenible en armonía con el medio ambiente y por lo tanto con sus grupos de interés. Prevalece siempre la importancia de mantener buenas relaciones con

dichos grupos, pues es claro para ellos que la manera de lograr el desarrollo de sus objetivos y su perdurabilidad es procurando un beneficio mutuo de las partes.

3.3 DIVISIÓN DE TRABAJO

Dentro del organigrama principal de Ecopetrol, no se encuentra la descripción de la Unidad de Responsabilidad Empresarial (URE), debido a que ésta área se desprende directamente de la Secretaria General. Empero, se diseña la siguiente figura en la que se muestra la estructura organizacional de las áreas dependientes de la Secretaria General:

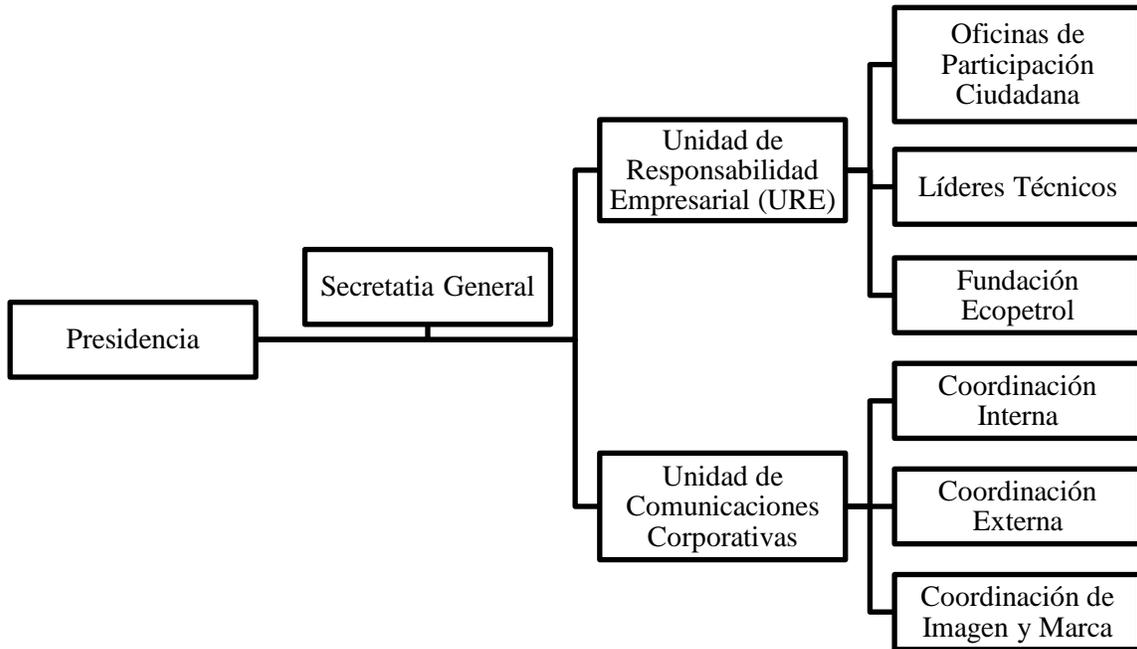


Figura 3. Organigrama de RSE

Fuente: Elaboración de los autores.

Dentro de las áreas corporativas que le reportan a presidencia, está la secretaría general, a la cual le reporta directamente la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URE) y la Unidad de Comunicaciones Corporativas. URE es un área que no pertenece al negocio sino al corporativo, lo cual significa, que es un área que no reporta directamente sobre temas *Oil and gas* aun sabiendo que es la actividad directa a la que se dedica Ecopetrol como empresa, sino sobre temas relacionados.

Una vez definido el organigrama del área, se identifican los roles y cargos de las personas que hacen parte de esta. Algo particular que tiene el área, es que no tienen un perfil profesional definido para ocupar los cargos y diferentes temas que se tratan dentro de esta unidad.

De acuerdo a María del Pilar Jaramillo, líder de prácticas, para el tema de planeación estratégica la persona encargada es un economista, para el tema de prácticas está una comunicadora social, para los temas de comunicación y relacionamiento institucional está un administrador de empresas y para los temas de gestión está a cargo un abogado. (María del Pilar Jaramillo, comunicación personal, 6 de noviembre de 2014)

Teniendo en cuenta la pluralidad de profesiones que tienen las personas que componen el área, encontramos que el cargo que emplean es el de Líderes Técnicos, permitiendo así que las labores a desempeñar se ajusten no por un perfil establecido si no por los requerimiento del área, de los temas transversales o del relacionamiento con los grupos de interés a los cuales sean asignados los trabajadores.

Dentro de los temas que maneja un Líder Técnico en la Unidad de Responsabilidad Empresarial (URE) encontramos: Planeación estratégica, prácticas, gestión, derechos humanos y también todo lo relacionado con la Fundación Gente Ecopetrol. Todos los líderes técnicos de las áreas en que se divide la unidad de RSE, así como el director de las Oficinas de Participación Ciudadana (OPC)¹³, quién consolida lo que sus profesionales regionales han realizado, le reportan directamente a la Jefe de la Unidad de Responsabilidad Empresarial.

¹³ Oficinas de Participación Ciudadana: las OPC son un punto físico donde las personas que se sienten directamente afectadas por alguna actividad ejercida de Ecopetrol, o si tienen algún proyecto relacionado con la actividad o los campos de interés de la empresa; y necesitan ayuda para desarrollarlos, pueden acercarse a estos puntos y de manera formal extender su queja, reclamo o petición. (Ecopetrol S.A, 2013)

La cabeza de esta unidad de responsabilidad empresarial, tiene como labor alinear los objetivos de la empresa con los intereses de la comunidad, que es el grupo de interés más importante que tiene Ecopetrol. Esto lo logra trabajando de la mano tanto con la empresa como con las OPC, pues a estas oficinas, como lo mencionábamos anteriormente, es donde llegan todas aquellas quejas, inconformidades o solicitudes que cualquier individuo tenga con relación a la empresa.

El segundo cargo que encontramos es el profesional de las OPC, al igual que con los líderes técnicos para este cargo no se maneja un perfil con exactitud ya que se encuentran profesionales de ingeniería industrial, administradores, comunicadores sociales y abogados. Estas personas son encargadas de escuchar las sugerencias, quejas, reclamos y propuestas de la comunidad, sin llegar a ser juez y parte de los problemas; ya que para mediar con los grupos de interés se encuentran los Gestores Sociales los cuales pertenecen al área de gestión Social.

Los profesionales de las OPC tienen una labor mucha más receptiva y deben contar con habilidades como escucha, un excelente relacionamiento, un adecuado monitoreo de todas las actividades y por poder generar alertas o alarmas sobre posibles problemas en las comunidades donde se encuentran. Al tener esta información, lo que hace es dársela a conocer a su equipo para empezar a trabajar no en un caso específico sino en una manera global de dar solución a este tipo de situaciones. Además de esto, también tiene como responsabilidad definir nuevas estrategias y proyectos de la mano con su equipo que participa de manera activa con la generación de propuestas y proyectos que puedan ser implementados en el área.

Este es un tema, que se está tratando de implementar en la búsqueda de personal; debido a que, anteriormente la búsqueda se desarrollaba de manera interna y no se contaba con un perfil definido. Desde el año 2013 se ha venido trabajando en convocatorias externas que permitan definir un perfil para desempeñar este cargo.

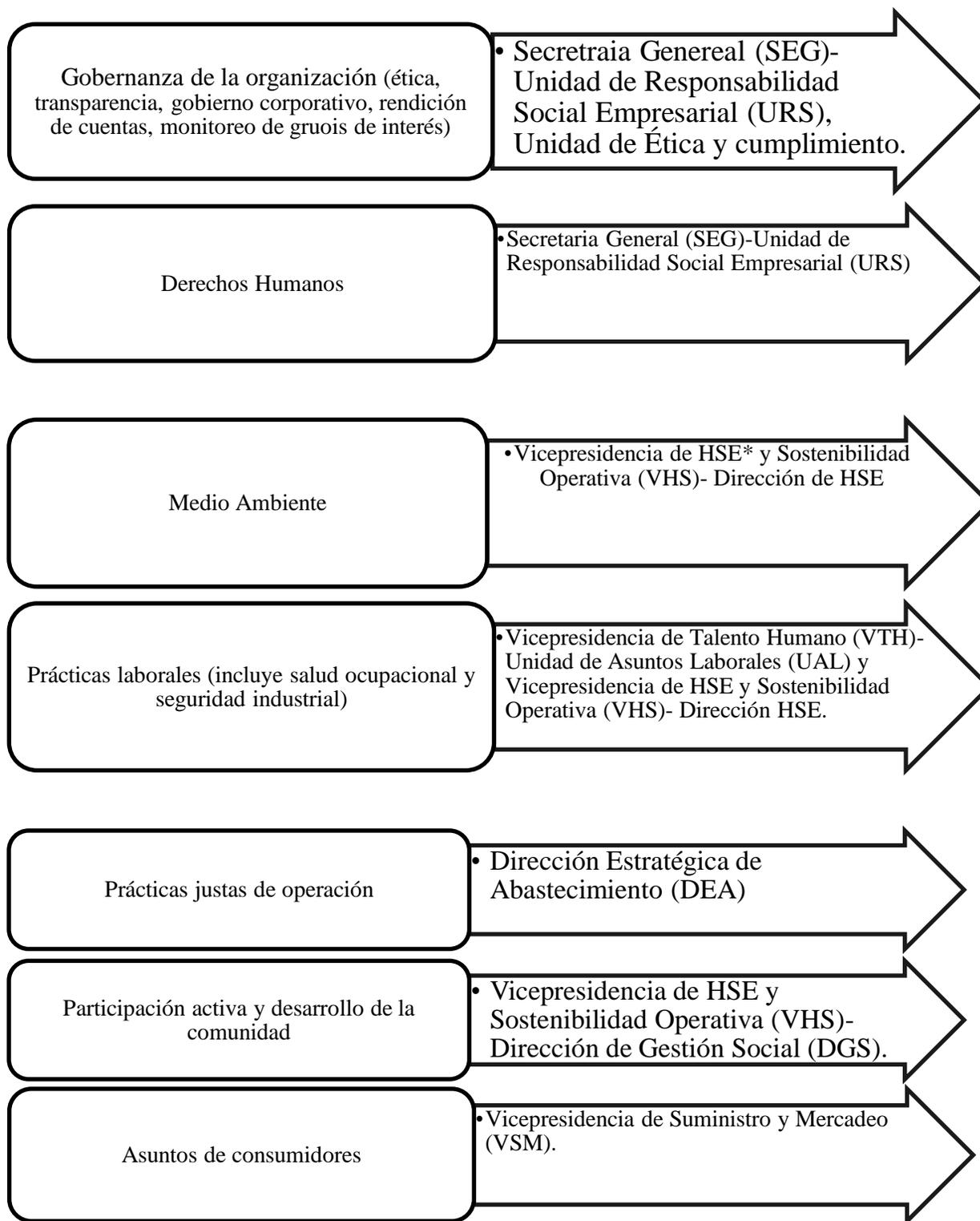
La línea de reporte dentro de las OPC es ascendente, ya que cada uno de los profesionales que se encuentran en las diferentes regiones o en Bogotá le reportan directamente a un profesional en Administración de empresas, quien es el responsable de las OPCs dentro de la unidad (URE) quien así mismo le reporta a la Jefe de la Unidad.

Siguiendo la explicación dada por Ariel Suárez, líder del área de gestión, los líderes técnicos mencionados anteriormente de acuerdo al organigrama son nueve, hay tres personas encargadas de la Fundación Gente Ecopetrol, que junto con los líderes técnicos trabajan desde Bogotá. En relación con las personas de las OPC, tres están ubicadas en Bogotá, que son el jefe de la unidad y dos profesionales de la región central, más ocho profesionales que están ubicados regionalmente. Para un total de veinte personas que conforman la unidad. (Ariel Suárez, comunicación personal, 6 de noviembre de 2014)

Adicional a los cargos y perfiles, dentro del área se encuentran un conjunto de asuntos llamados *Temas Transversales*; estos temas son de gran importancia para el relacionamiento con los grupos de interés y son fundamentales en términos de confianza y reputación para Ecopetrol. Cada uno de estos, como lo explica Ecopetrol en su directriz de Responsabilidad Social Empresarial, representa de manera intrínseca los siguientes elementos:

- ✓ Lineamientos y prácticas que aseguren su adecuada incorporación en el relacionamiento con sus grupos de interés.
- ✓ Capacidades y conocimientos específicos en las dependencias de Ecopetrol que aseguren una adecuada gestión.
- ✓ Espacios y mecanismos de comunicación a través de los cuales la empresa pueda informar oportuna y correctamente a sus grupos de interés sobre su gestión en dichos temas.
- ✓ El área dentro de la organización, responsable de la gestión de cada temática.

Para cada uno de los temas transversales establecidos, se encuentra un área responsable de la gestión de relacionamiento; clasificándose de la siguiente manera:



*HSE: Hace alusión a Salud, Seguridad y Medio Ambiente por sus siglas en inglés.

Figura 4. Responsabilidad de las áreas en los temas transversales

Fuente: Elaboración de los autores.

Para medir el desempeño de sus trabajadores, Ecopetrol utiliza una herramienta denominada Success Factor¹⁴, la cual permite fijar unos objetivos de desempeño que deberán cumplirse en tiempos determinados. Los propósitos a alcanzar aquí determinados, están directamente relacionados con cada uno de los objetivos fijados por el área, la coordinación, la vicepresidencia y en general por la compañía dependiendo del cargo y la ubicación que cada uno de los trabajadores tenga dentro de la jerarquía de la empresa.

Todas las actividades y acciones que se desarrollan en el área son medidas de una u otra forma, aunque los temas que se traten sean diferentes por las áreas de desempeño, todas estas actividades deben aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De acuerdo a las personas entrevistadas, Ecopetrol es una empresa que permite y facilita el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores dentro de la misma organización, otorgando beneficios educativos y económicos.

La unidad de Responsabilidad Empresarial tiene un alto grado de dinamismo, debido a que como lo hemos visto anteriormente, el área cumple la función de nido para los proyectos nacientes y para las nuevas ideas que se originan y están relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad empresarial.

3.4 COORDINACIÓN DEL TRABAJO

Toda la estructura explicada anteriormente, relata cómo está dividida y conformada la Unidad de Responsabilidad Empresarial de Ecopetrol. Todo este sistema no actúa de manera

¹⁴ Success Factor: Es una herramienta que facilita y automatiza el proceso de creación, alineación, supervisión y medición de los objetivos individuales y de la organización. (Success Factor 2015)

independiente en la empresa; sino que debe estar relacionada con los demás procesos que se desarrollan dentro de la misma.

Es por esto que Ecopetrol desde la URE, busca que todos y cada uno de los trabajadores, sin hacer distinción de su campo de acción, incorporen en sus prácticas diarias el sentido por la responsabilidad empresarial. Busca crear conciencia y un sentido de pertenencia hacia esta práctica en cada trabajador desde el inicio, pues para Ecopetrol, no tiene sentido crear un departamento que se dedique a incentivar actividades y políticas con relación a la responsabilidad empresarial y desarrollarlas en los grupos de interés, si su gente y las acciones de estas no son coherentes con relación a todas las actividades.

Para llevar a cabo esta implementación y asegurar un adecuado relacionamiento se realizan planes de acción, los cuales promueven acciones determinadas que deben realizarse en un tiempo definido. Cada una de las áreas de la empresa, debe responsabilizarse por la elaboración, ejecución y seguimiento de estos planes de acción. Para realizar el seguimiento se implementan autoevaluaciones de desempeño u otros mecanismos que permitan controlar la ejecución de los mismos. La URE cumple con la función de monitorear y asegurar que los planes están rectificados con los objetivos trazados por el modelo de relacionamiento, igualmente está en la capacidad de solicitar mediante la creación de nuevos mecanismos, información a cada una de estas áreas.

Para Ecopetrol su relacionamiento con sus grupos de interés es tan importante que toda la organización está involucrada en el modelo de relacionamiento de la siguiente manera:

Tabla 4

Áreas responsables del relacionamiento con los grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	ÁREA RESPONSABLE
Accionistas e Inversionistas	Vicepresidencia Financiera (VIF)
Estado	Secretaria General (SEG) Vicepresidencia de Estrategia y Crecimiento (VEC)

	Vicepresidencia de HSE y Sostenibilidad Operativa
Socios	Vicepresidencias Ejecutivas
	Vicepresidencia de Transporte
Empleados, pensionados y sus familiares	Vicepresidencia de Talento Humano (VTH)
Contratistas y sus empleados	Dirección Estratégica de Abastecimiento (DEA)
Sociedad y comunidad	Vicepresidencia de HSE y Sostenibilidad Operativa (VHS)
Clientes	Vicepresidencia de Suministro y Mercadeo (VSM)

Fuente: Elaboración de los autores

Ecopetrol debe realizar una consulta periódica de las expectativas de sus grupos de interés, para lo cual utiliza los siguientes procedimientos;

Consulta directa liderada por la URE

- Se realiza una vez cada tres años
- Para la recolección de información debe combinar instrumentos cualitativos y cuantitativos
- Debe contar con cobertura geográfica, representatividad y alcance amplio en términos de temática.

Espacios de diálogo con Grupos de Interés

- Deben ser utilizados por las diferentes áreas de la empresa.
- Algunos ejemplos son: Convención de clientes, encuentros de proveedores, audiencias públicas, etc.

Análisis de Pres

- Análisis de peticiones, quejas y reclamos,
- Es una fuente fundamental de información para estar al tanto de las expectativas de los grupos de interés.
- Debe ser utilizado por las diferentes áreas de la empresa.

Consultas directas lideradas por las diferentes áreas de la empresa

Las diferentes áreas de la empresa consultan frecuentemente a los grupos de interés con el fin de obtener estudios, menciones y referenciación.

Figura 5. Consulta de expectativas a los grupos de interés.

Fuente: Elaboración de los autores.

Todos los resultados que obtiene Ecopetrol de la aplicación de estos diferentes métodos sobre sus grupos de interés, le permiten reconocer sus expectativas e intereses. De estos resultados se desprende el modelo de relacionamiento, liderado por la URE pero que todas las demás áreas de la compañía deben seguir y que se encuentra compuesto por cuatro elementos:

- Compromiso: Se expresa mediante una afirmación y aglomera el compromiso de valor que la empresa le ofrece a determinado grupo de interés. Se deben tener en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía y las expectativas de los grupos de interés.

- Objetivo de relacionamiento: Son los objetivos, metas y logros a los cuales se espera llegar con un determinado grupo de interés.
- Iniciativa: Para asegurar el cumplimiento de los objetivos, cada una de las áreas debe realizar una serie de actividades y acciones específicas que fomenten el desarrollo de los mismos.
- Indicadores: Son medidas que permiten realizar un adecuado seguimiento y una posterior verificación sobre el logro de los objetivos planteados con anterioridad.

De igual manera, como se mencionó en el tema pasado de división del trabajo, en Ecopetrol existen las oficinas de participación ciudadana más conocidas como OPC, las cuales son un punto físico donde las personas que se sienten directamente afectadas por alguna actividad ejercida por Ecopetrol, o si tienen algún proyecto relacionado con la actividad o los campos de interés de la empresa, y necesitan ayuda para desarrollarlos, pueden acercarse a estos puntos y de manera formal extender su queja, reclamo o petición.

Estas oficinas constituyen el relacionamiento directo con uno de los grupos de interés más importantes que tiene Ecopetrol, el cual es la comunidad. Aquí se reciben quejas, peticiones o reclamos, y desde aquí es donde en muchas oportunidades se transfieren ideas de desarrollo o mejoras hacia la unidad de RSE; para que esta, como se mencionó anteriormente, se encargue de estructurar la idea y convertirla en un proyecto que será delegado a un área en donde su realización sea viable y exitosa.

Para lograr este fin las OPC cuentan con los siguientes canales de comunicación para que aquellas personas que sientan la necesidad de establecer comunicación con la empresa lo hagan: Oficinas de atención personalizada, correos electrónicos, call center, página web y brigadas de atención en varios municipios del país. Todos estos son medios por los cuales la empresa mediante las OPC busca garantizar el derecho a la información de la ciudadanía, pero más que esto busca que las oficinas de participación ciudadana sean un espacio de diálogo con todos sus grupos de interés. (Ecopetrol S.A, 2012)

Así mismo las OPC deben ejercer un monitoreo constante sobre los niveles de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) que reciben. Para esto diseñaron una metodología que lleva por nombre “Semáforo” la cual es empleada para alertar a la organización

sobre el comportamiento de los diferentes temas de riesgo para la empresa; para con esto buscar darle una solución a la causa raíz las cuestiones más resaltables y así garantizar su máxima reducción, llevándola a una tendencia cero. (Ecopetrol S.A, 2014)

Su funcionamiento es el siguiente: para cada tema se establecen límites de control, los cuales se derivan de un análisis del comportamiento de los diferentes temas en cuestión durante los dos últimos años anteriores; y así ser clasificados bajo esta metodología de la siguiente manera:

Tabla 5

Metodología Semáforo

METODOLOGÍA SEMÁFORO	
Verde	Indica una disminución significativa en el volumen de quejas de determinado tema en particular. Se dictamina si el balance del mes muestra que el resultado es menor que el valor del límite inferior.
Amarillo	Indica un comportamiento promedio del volumen de quejas de determinado tema en particular. Se dictamina si el balance del mes muestra que el resultado está entre los límites establecidos.
Rojo	Indica un aumento significativo en el volumen de quejas de este tema en particular. Se dictamina si el balance del muestra que el resultado es mayor que el valor del límite superior.

Fuente: Elaboración de los autores.

Por último encontramos, el proceso de revisión y verificación que lleva a cabo Ecopetrol para todos sus procesos dentro de la URE. Este proceso consiste en una serie de revisiones que permite monitorear el cumplimiento de los compromisos establecidos, para poder comunicarlo de una manera adecuado y así mismo recibir una retroalimentación que le permita continuar o replantear los objetivos con cada uno de sus grupos de interés.

Los instrumentos son los siguientes:

Tabla 6*Revisión y verificación del relacionamiento*

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	CARACTERÍSTICAS
Indicador “Nivel de cumplimiento de compromiso RSE”	<ul style="list-style-type: none">• Se calcula por parte de la URE con una periodicidad mensual.• Utiliza la información reportada por las diferentes áreas de la empresa.• Los resultados muestran el grado de cumplimiento con cada uno de los grupos de interés.
Informes de monitoreo de Grupos de Interés	<ul style="list-style-type: none">• Se elabora a partir del análisis de peticiones, quejas y reclamos (Pres).• Se generan a través de las OPC.• Permiten identificar las temáticas más relevantes asociadas al relacionamiento.• Promueven la identificación de oportunidades de mejora.
Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none">• Son espacios de diálogos para notificar los resultados y conocer las opiniones.• Se programan mediante las OPC.
Reporte de Gestión Sostenible	<ul style="list-style-type: none">• Su elaboración es liderada por la URE.• Se realiza bajo los estándares de calidad más altos (GRI, ISO 26000, AA1000, entre otros)
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none">• Todas las áreas de la empresa involucradas en el relacionamiento con grupos de interés y en el manejo de temas transversales deben realizar este procedimiento.• Se evalúan los resultados obtenidos después de

la aplicación de cada uno de los planes de acción anteriormente mencionados.

Revisión por parte de la alta dirección

- La URE presenta de manera mensual un informe ante el Comité Directivo de Ecopetrol acerca del relacionamiento con los grupos de interés.
- El informe incluye: nivel de cumplimiento de los compromisos, análisis de oportunidad y calidad en la respuesta brindada por Ecopetrol y un resumen de los principales hallazgos.

Fuente: Elaboración de los autores.

Este apartado agrupó toda la descripción del “Cómo” la Unidad de Responsabilidad Empresarial de Ecopetrol realiza su trabajo, sus procedimientos, sus mecanismos y todas las labores asociadas con cada uno de los procedimientos.

4. CONCLUSIONES

Ecopetrol ha realizado un proceso exitoso en la implementación de la estrategia de la Responsabilidad Social Empresarial, partiendo de un fuerte compromiso de la alta dirección y el apoyo de la junta directiva.

La implementación de esta política se puede observar en su cultura, liderazgo y en su código de ética, lo que como una labor conjunta permite alcanzar los objetivos de la empresa, brindando en un largo plazo la obtención de confianza y responsabilidad frente a sus grupos de interés y el posicionamiento de marca como una empresa socialmente responsable.

En el desarrollo y análisis de la variable Evolución del área, es importante resaltar como el ingreso de Ecopetrol a la Bolsa de Valores de Nueva York, permitió el impulso suficiente para crear el área de RSE y así poder competir al mismo nivel con las multinacionales más importantes del mundo. Esto es un gran ejemplo de como la globalización y la apertura a nuevos mercados permiten a las empresas nacionales desarrollar su más alto potencial.

Respecto a la variable de Planeación Estratégica, podemos observar lo importante que es dentro de una compañía que desea implementar RSE, que por medio del marco estratégico se envíe un mensaje claro a todas las áreas de la compañía, no solo para informarlas si no para generar conciencia y compromiso; así mismo a todos su grupos de interés sobre la posición de la empresa en RSE. Al involucrar cada una de las áreas de la compañía con sus respectivos grupos de interés, se obtiene un apoyo regional tanto en temas operativos como en variables de RSE.

Es importante resaltar en el análisis de esta variable, que el proceso de implementación de esta estrategia parte de lo que ya se tenía y de las acciones que ya se habían empezado a realizar cuando aún no existía el área de RSE en Ecopetrol; a partir de estas estrategias creadas se pueden enfocar y fortalecer iniciativas en curso y aprovechar indicadores y espacios de gestión ya existentes.

Al ser Ecopetrol, la empresa colombiana más grande del país, la estructuración en la división y coordinación del trabajo, se convierte en un eje fundamental, dado que sus grupos de interés comprometen a miles de colombianos y a la gran mayoría de departamentos, ciudades y municipios de la geografía nacional. Es por esto, que Ecopetrol ha creado las suficientes herramientas para estar en comunicación constante con sus grupos de interés y que ellos tengan un canal de comunicación directa con cada una de las áreas de la compañía. Lo que genera que sus mecanismos de notificación, rendición de cuentas, y realimentación con los grupos de interés sean congruentes con los lineamientos estratégicos de la empresa.

De este modo, Ecopetrol ha creado no solo un área si no un ejemplo de crecimiento y organización mediante el desarrollo de su área de RSE, basándose en una cultura de medición y gestión que permite demostrar con hechos y datos el cumplimiento de los compromisos y objetivos establecidos con los grupos de interés.

Ecopetrol, será siempre una empresa pionera en desarrollar y crear nuevos proyectos y herramientas que le permitan a la industria nacional tener una guía de cómo se pueden realizar grandes proyectos socialmente responsables en nuestro país.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dyllic, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141 (2002) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bse.323
- Ecopetrol. (2009). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Reporte_de_Sostenibilidad_2009/mensaje.htm
- Ecopetrol. (2012). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/html3/index.html>
- Ecopetrol. (2013) Informe integrado de Gestión Sostenible. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/informe2013/es/index.html>
- Ecopetrol. (2014) Informe integrado de Gestión Sostenible. Recuperado de http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Reporte_integrado_Ecopetrol_2014.pdf
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- Granja, S. (2014). Ecopetrol, Pacific Rubiales y Canacol producen barriles limpios. Recuperado el 26 de junio de 2015 de http://www.larepublica.co/ecopetrol-pacific-rubiales-y-canacol-producen-barriles-limpios_188121.
- Hamburguer, A (2007). Ética y Responsabilidad Social de las empresas. *Management* no. 28. Julio-Diciembre, 109-124.
- Martínez, R (1197). Módulo: “El Balanced Scorecard – Sistema de Control Estratégico. Dentro del Diplomado de Control de Gestión. Universidad Industrial de Santander. 29 y 30 de agosto de 1997

- Okuda, M. & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV. 118-124.
- Piñeros, A; Castro, A; Farfán, D; Nova, C. (2014) Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank. *Pensamiento y Gestión* no. 37. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7021>
- Piñeros, R. A. (2006). *Aproximación a un marco teórico de la ética y responsabilidad social de la empresa*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), November-December, 61-78.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84 no. 12. December, 78-92.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth 89 no. 1/2 *Harvard Business Review*. January, 62-77. DOI: 10.12747/bejr2013.01.17
- Success Factor (s.f). Recuperado el 09 de septiembre de 2015, de <http://www.successfactors.com.mx/recursos/show-category/solutions/#res=start:1;count:20>
- Villarreal, O. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa (p.36). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 3, 36.