

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Autor:

Diego Mendoza Mendoza

Diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social de los contratistas que
tienen potenciales impactos en asuntos pertinentes de la Norma ISO26000 para
Equion energía

Trabajo de grado

Bogotá, 2014

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Autor:

Diego Mendoza Mendoza

Diagnóstico de las prácticas de responsabilidad social de los contratistas que
tienen potenciales impactos en asuntos pertinentes de la Norma ISO26000 para
Equion energía

Trabajo de Grado

Tutor: Rafael Piñeros

Facultad de Administración

Magister en Dirección

Bogotá, 2014

La dedicatoria y agradecimientos por este trabajo de investigación son para Dios y a mi familia. Ustedes me animan a seguir trabajando día a día por un mejor lugar y feliz.

Contenido

Índice de Gráficas	6
Índice de Ilustraciones.....	8
Glosario.....	10
Resumen – Abstract.....	12
I. Introducción	14
II. Metodología de la investigación.....	18
III. Marco teórico.....	21
1. Norma ISO 26000.....	22
1.1. Principios	23
1.2. Materias fundamentales.....	24
1.3. Integración de la Responsabilidad Social en toda la organización	32
2. Global Reporting Initiative (GRI) versión 4.0	33
3. Marco conceptual de la RS en el sector de hidrocarburos	37
4. Reseña Equión Energía LIMITED	41
4.1. Descripción de la estructura organizacional.....	43
4.2. Responsabilidad Social en Equión.....	50
IV. CAPÍTULO I: Definición de variables.....	56
1. Variables y herramienta para la identificación de potenciales impactos en los asuntos de RS.....	56
V. CAPÍTULO II: Identificación de potenciales impactos.....	60
1. Identificación de potenciales impactos a los asuntos de RS	60
1.1. Análisis de potenciales impactos en RS	62
VI. CAPÍTULO III: Diagnóstico de la RS de los contratistas seleccionados	70
1. Variables para la realización del diagnóstico del estado de las prácticas de RS de los contratistas a seleccionar	70
2. Selección de contratistas que serán objeto del diagnóstico	79
2.1. Proceso de selección y área a la que prestan servicios.....	79
2.2. Descripción de los contratistas	81
3. Resultado del diagnóstico a los contratistas seleccionados	83

3.1. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Proyectos e Ingeniería.....	84
3.2. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Operaciones y Mantenimiento	92
3.3. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Intervención de Pozo	96
VII. Recomendaciones.....	104
VIII. Conclusiones.....	106
Bibliografía	108
Anexos	111

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Potenciales impactos de las líneas de Proyectos e Ingeniería en los asuntos de RS.....	62
Gráfica 2. Potenciales impactos de las líneas de Operaciones y Mantenimiento en los asuntos de RS.	63
Gráfica 3.Potenciales impactos de las líneas de Perforación en los asuntos de RS.	64
Gráfica 4. Potenciales impactos de las líneas de Intervención de pozos en los asuntos de RS.....	66
Gráfica 5. Potenciales impactos de las líneas de Exploración en los asuntos de RS.	67
Gráfica 6. Potenciales impactos consolidados de los asuntos de RS.	68
Gráfica 7. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Proyectos e Ingeniería	84
Gráfica 8. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de servicios de ingeniería.	86
Gráfica 9. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de construcción de vías, locaciones y líneas de flujo.	87
Gráfica 10. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de construcción de facilidades.	89
Gráfica 11. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de transporte terrestre de equipos, materiales y personas.	90
Gráfica 12. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Operaciones y mantenimiento.....	92
Gráfica 13. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Operaciones y Mantenimiento.....	94
Gráfica 14. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Intervención de Pozo.....	96

Gráfica 15. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de movilización de equipos para intervención.....	97
Gráfica 16. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de operación del taladro de intervención de pozo.....	99
Gráfica 17. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas de logística y alimentación para la operación de intervención de pozo.....	100
Gráfica 18. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas de manejo de residuos.....	102

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Operación de Equión Energía en Colombia.....	42
---	----

Índice de tablas

Tabla 1. Alineación de principios ISO 26000	51
Tabla 2. Alineación materias fundamentales ISO 26000.....	51
Tabla 3. Acciones del plan de sostenibilidad de Equión para la cadena de suministro.....	53
Tabla 4. Variables para la identificación de potenciales impactos en los Asuntos de RS.	57
Tabla 5. Herramienta para la medición de potenciales impactos en los asuntos de RS.	58
Tabla 6. Detalle de las áreas de Equion a las que pertenecen los expertos que fueron entrevistados.....	60
Tabla 7. Variables, dimensión y preguntas para la realización de una autodiagnóstico en RS a empresas contratistas de Equión.	71
Tabla 8. Herramienta para la calificación de preguntas expuestas en la tabla 13.78	
Tabla 9. Contratistas seleccionados y área a la que presentan servicios.	80

Glosario

Responsabilidad Social (RS): Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 4)

Desarrollo sostenible: “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 4)

Cadena de suministro: “Secuencia de actividades o partes que proporcionan productos o servicios a la organización. En algunos casos, el término cadena de suministro tiene el mismo significado que cadena de valor, sin embargo, para los propósitos de la norma internacional ISO 26000, cadena suministro se utiliza como en la definición aquí escrita.” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 2)

Contratistas: Grupo de empresas que realizan la prestación de uno o varios servicios a otra empresa con el fin de apalancar el cumplimiento de la razón social de la empresa contratante. (EQUION ENERGIA LIMITED, 2013)

Impacto de una organización: “Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 2)

Potencial Impacto: Un potencial cambio positivo o negativo, que no se ha generado aún pero que puede suceder, en la sociedad, la economía o el medio

ambiente, como posible consecuencia de decisiones y actividades futuras de una organización.

Materias fundamentales: Las materias fundamentales son temas que deben ser abordados de manera holística por una organización para definir el alcance que se le quiere dar a la RS dentro de la organización. (Norma Internacional ISO 26000, 2010)

Resumen – Abstract

Partiendo de la importancia que ha adquirido la Responsabilidad Social (RS) a nivel mundial y bajo el entendimiento que la cadena de suministro es de importancia para la efectiva ejecución de una política de RS de cualquier organización, en el presente trabajo se pretende realizar un diagnóstico de la RS de los contratistas que tienen potenciales impactos en los asuntos considerados pertinentes por Equión Energía según los lineamientos de la norma ISO 26000. El proceso se centra en Equión Energía, organización petrolera radicada en Colombia con operación de proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos en el departamento de Casanare. Para el desarrollo de las actividades la empresa, Equión cuenta con aproximadamente 150 organizaciones contratistas a nivel internacional y nacional. Mediante la realización del diagnóstico a una muestra representativa del grupo de contratistas, el estudio servirá como insumo para definir una ruta de ajuste gradual para promover la RS en la cadena de suministro de Equión. El fin último del ajuste es mejorar la gestión de la RS en los procesos de compras y contratación, contribuyendo así, con el cumplimiento de la misión y visión de la compañía donde se espera que la organización contribuya con el desarrollo sostenible de la región donde opera y del país.

Palabras clave: Responsabilidad Social (RS), materias fundamentales, asuntos, cadena de suministro, contratistas, sostenibilidad.

Based on the importance that is been given to the concept of Social Responsibility (SR) worldwide and with the understanding that organizations in the supply chain are important for an effective implementation of a SR policy in any organization, the present work attempts to diagnose the SR of contractors that have potential impacts on relevant matters considered by Equión Energia along the guidelines of ISO 26000. The document will focus on Equión Energía, an organization based in Colombia with the operations of projects for exploration and production of

hydrocarbons in the department of Casanare. For the development of the company's activities, Equión has approximately 150 national and international contractors that provide goods and services. The diagnosis will be used as an input to define a path of gradual adjustment to promote SR in the supply chain. The ultimate goal is to improve the management of SR aspects in the procurement and contracting processes that the company currently has. Achieving the goal, the company will be able to contribute to a sustainable development of the regions where it operates.

Key words: Social Responsibility (SR), core subjects, issues, supply chain, contractors, sustainability.

I. Introducción

Para definir la importancia de la RS en las organizaciones actuales es necesario comenzar por la definición del término. El “World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)” define la responsabilidad social empresarial como el compromiso que tiene una organización con el desarrollo económico sostenible por medio de un trabajo conjunto de empleados, familiares, comunidades locales y otros grupos de interés. (World Business Council for Sustainable Development, 2012).

El concepto de RS está ligado con el término: “desarrollo económico sostenible” y según la norma ISO 26000 es el fin último de la RS y por eso su necesaria definición. La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1987, más conocido como el informe Brundtland da el significado al concepto y afirma que el desarrollo económico sostenible es: “La satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”. Bajo la definición de RS y el concepto de desarrollo económico sostenible se puede afirmar que toda organización será considerada socialmente responsable siempre y cuando realice sus actividades, en conjunto con todos sus grupos de interés, bajo la perspectiva de respeto hacia la humanidad y los recursos naturales.

Reforzando la definición del concepto de RS y resaltando la importancia que se le da a los grupos de intereses en el tema, se hace mención al documento elaborado por el “Journal of Business Ethics” titulado “Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact”. En el documento se afirma que un comportamiento socialmente responsable de una organización debe provenir de todos los grupos que trabajan o tienen una relación con la organización en cuestión. En otras palabras, si una organización está decidida a ser socialmente responsable, también debe esforzarse en que los grupos que trabajan con la misma, también lo sean. (Cetindamar & Husov, 2007)

Los beneficios de la RS y su contribución al desarrollo sostenible dependerán de la adecuada implementación que las organizaciones den al concepto, incluyendo un trabajo mancomunado con sus grupos de interés. Entre las organizaciones pertenecientes a los grupos de interés se encuentran aquellas que conforman la cadena de suministro; grupo de empresas que cada vez toma mayor relevancia en la operación de las organizaciones según lo afirma el texto: “Corporate social responsibility in global supply chains”. La relevancia radica en el rol que juegan esas empresas en la aplicación de la estrategia y operaciones de la empresa que contrata sus bienes o servicios. Ahora, así como la operación de una empresa depende del correcto funcionamiento de su cadena de suministro, la RS de dicha empresa también dependerá de su cadena. (Mette & Skjoett-Larse, 2009).

Tomando el caso del sector petrolero se puede observar el alto grado de tercerización que existe en el mismo. Las compañías que operan en el segmento, especialmente las operadoras, dependen de las actividades que contratistas y proveedores realicen para ellos, es decir, de su cadena de suministro. La tercerización que realizan estas compañías es usada para aprovechar la investigación y desarrollo que otras ya han desarrollado y que por ende son mucho más eficientes y asertivas. (Michael F, 2004). Con los argumentos anteriores, aquí lo importante a resaltar es la relevancia que cobra la tercerización o la cadena de suministro al momento de implementar la RS en una organización.

Analizando a Equión Energía, empresa objeto del presente estudio, se observa que la mayoría de su operación está basada en la tercerización, aspecto que cobra relevancia en el momento de implementar una política de RS efectiva. Los contratistas y proveedores de la empresa son aquellos que ejecutan la mayoría del trabajo en el área de influencia por lo que una indebida actuación este grupo puede afectar las actividades, reputación de la compañía y sus grupos de interés.

Para lograr un posicionamiento de Equión como una empresa socialmente responsable y que aporta al desarrollo sostenible del país, evitando posibles

impactos a sus actividades, reputación y grupos de interés, es necesaria la promoción de la RS en su cadena de suministro.

Por lo anterior, el objetivo general del presente trabajo es la realización de un diagnóstico del estado actual de las prácticas de RS de los contratistas que tienen potenciales impactos en los asuntos considerados pertinentes por Equión Energía según los lineamientos de la norma ISO 2600. El logro del objetivo se dará mediante el cumplimiento de 4 objetivos específicos, los cuales definen, guían el alcance y orden del presente trabajo.

- El primero es definir el concepto de RS, a la vez que se aprovecha para hacer una descripción de Equión Energía;
- El segundo es identificar los potenciales impactos causados por la cadena de suministro en los asuntos de RS;
- El tercero es diagnosticar el estado de las prácticas de RS de los contratistas seleccionados y;
- El cuarto es elaborar recomendaciones para definir una ruta de ajuste gradual para promover la RS en la cadena de suministro de Equión.

El cumplimiento del objetivo general y de los específicos, contribuirán a mejorar la gestión de la RS en los procesos de compras y contratación, a su vez que lograrán impactar en comportamientos más socialmente responsables por parte de los contratistas. También, realizando este ejercicio se podrán identificar brechas y oportunidades de mejora, las cuales podrán servir para minimizar la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.

Así, en el presente trabajo se iniciará con una descripción de la norma ISO 2600 y de temas referentes a la RS, para después pasar a dar una descripción de la operación de Equión Energía y de esta manera lograr que el lector se encuentre contextualizado sobre los temas que se tratarán en el documento. Para iniciar con el desarrollo del trabajo de grado, en el capítulo I se definirán las variables con las cuales se identificarán los potenciales impactos que causan las actividades de los contratistas de Equión, sobre los asuntos de RS. En este mismo capítulo y, habiendo definido las variables, se desarrolla la herramienta que permitirá la

medición del impacto que tienen las actividades de los contratistas sobre la RS. Pasando al capítulo II y utilizando los insumos provenientes del capítulo I, se identificarán los potenciales impactos causados por los contratistas de Equión a los asuntos de RS, para después hacer un análisis sobre el resultado. En el capítulo II también se observará cómo las actividades de los contratistas impactan las materias y asuntos de RS, logrando visualizar cuales actividades tienen mayores o menores impactos y sobre cuales materias o asuntos descritos en la ISO 26000.

Teniendo claridad sobre los impactos que causan las actividades de los contratistas sobre la RS, en el capítulo III se desarrolla un trabajo con un grupo de contratistas con el fin de observar que tan maduros se encuentran con referencia a los temas de RS. Esta información será de utilidad para Equión y para el presente, en el sentido que permitirá ver donde se requieren refuerzos para que las actividades de los contratistas no impacten las materias y asuntos de RS, logrando así un comportamiento socialmente responsable.

Por último, se tendrán unas recomendaciones y conclusiones con respecto al trabajo realizado. En las recomendaciones se presentará a Equión cuales son aquellas actividades o consideraciones que debe tener presente para realizar una adecuada implementación de la RS en su cadena de suministro, mitigando las posibilidades de que sus contratistas impacten las materias y asuntos de RS descritos en este trabajo. En cuanto a las conclusiones, se presentarán aquellos aspectos más relevantes encontrados durante la realización del trabajo.

II. Metodología de la investigación

Las empresas clientes juegan un papel crítico en el desempeño ambiental y social de las organizaciones contratantes. Es por lo anterior que grandes organizaciones a nivel mundial, han identificado la necesidad de hacer un proceso más selecto y cuidadoso de sus proveedores, incluyendo criterios de sostenibilidad. Frente a la exigencia descrita, quienes tienen el interés de contratar con dichas empresas, tendrán que prepararse y ajustarse a las nuevas expectativas del mercado, en el sentido de incluir criterios de RS en su organización.

Según el estudio titulado “La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas.”, lo básico a tener en cuenta para una iniciativa de RS en la cadena de suministro, inicia por una “evaluación sistemática de los riesgos ambientales, sociales y económicos en la cadena de suministro.” (Ecología y Desarrollo (ECODES), 2012, pág. 11) De esa evaluación de riesgos y, según la criticidad del proveedor y la actividad que ejecuta, a cada uno se le deberían exigir diferentes requerimientos con el fin de mitigar aquellos asociados a su actividad, reduciendo así, la probabilidad de impactar los asuntos de RS de la empresa contratante.

Para lograr esa evaluación de riesgos y que eso genere un desempeño positivo- de RS de los contratistas y proveedores, existen varias metodologías entre las que se destaca la realizada por la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, titulada “Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro”. Esta metodología es nombrada en el estudio “La RS en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas” y será tomada como una de las metodologías principales para el desarrollo de esta tesis de grado.

El principal propósito de la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro es “centrarse en el análisis de la cadena de suministro para establecer una clasificación de riesgos que permita conocer los problemas, identificar las prácticas recomendables y planificar el desarrollo de unas

relaciones empresa – proveedor mutuamente beneficiosas” (Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2009, pág. 14). Con ese fin en mente, la guía identifica los siguientes pasos a desarrollar, algunos de los cuales serán insumos principales para el desarrollo de la tesis. A continuación la explicación de cada uno, según lo descrito en el documento:

- Diagnóstico: Tiene como objetivo, levantar una línea base del estado en que se encuentran los proveedores o contratistas de la empresa en materia de RS. Ahora, para lograr un diagnóstico que sirva para la empresa contratante, la guía resalta la importancia de que se identifiquen unos requisitos mínimos para su elaboración. Esos requisitos mínimos deben estar relacionados con las políticas de RS de la empresa contratante y, los impactos que la cadena de suministro causa sobre la misma. La utilización de los requisitos, según la guía, “garantizarán la alineación de la empresa con su cadena de suministro” (Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2009, pág. 14) y planes de acción de cierre de brechas, ajustadas a las necesidades y expectativas de ambas partes. Para la realización de esta fase, se sugiere utilizar herramientas como: cuestionario o sistema de calificación realizado por terceros.

- Planificación conjunta e implementación de una estrategia: Aquí se tiene por objetivo, utilizar el insumo de la fase de diagnóstico para establecer planes de acción conjuntos con el proveedor, para dar cierre a las brechas identificadas en materia de RS. Para alcanzar la meta, la guía sugiere que la empresa contratante, garantice una comunicación fluida entre las partes, genere incentivos o apoyos financieros al proveedor para implementar las mejoras requeridas y/o los forme en aquellos aspectos que se identificaron como oportunidad de mejora en el diagnóstico. Todas estas actividades deben estar dirigidas a alinear a la empresa cliente con las políticas de RS de la empresa contratante, minimizando cualquier potencial impacto que la actividad del proveedor pueda generar sobre los asuntos de RS.

- Supervisión de la cadena de suministro: Este último paso al que hace mención la guía, pretende asegurar la ejecución de los planes de acción

establecidos en el numeral anterior. Se sugiere hacer un seguimiento continuo a lo que se haya pactado con la empresa cliente, de tal manera que se implementen las mejoras acordadas y se mitiguen los riesgos de afectación a la RS y a la empresa contratante. En la guía se proponen herramientas como las visitas a las plantas, las auditorías externas, incentivos a los proveedores que hayan cumplido con sus metas, o sanciones a aquellos que presenten incumplimientos.

Para dar cumplimiento con los objetivos de este trabajo de grado, el foco de investigación se realizará tomando el punto uno de la guía, el cual trata exclusivamente sobre el diagnóstico de la cadena de suministro. Ahora, para hacerlo, se complementará con el método de investigación descriptivo, el cual tiene por objetivo “conocer las situaciones y actitudes predominantes de una situación a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.” (Van Dealen & Meyer, 2007), lo que se encuentra alineado con el objetivo del numeral uno descrito por la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. Entonces, el proceso de investigación se llevará a cabo en cuatro etapas.

- La primera etapa se basará en la consulta a fuentes primarias y secundarias para describir aspectos importantes del concepto de RS y el estado de la empresa sobre la materia.
- La segunda consta de la definición de las variables que serán utilizadas para identificar los impactos que las actividades de la cadena de suministro tienen sobre los asuntos de RS, y que Equión considera pertinentes.
- La tercera, es el diseño de una herramienta que permita usar las variables definidas para identificar y describir aquellos potenciales impactos que pueden ser causados por la cadena de suministro en los asuntos de RS que Equión considera pertinentes.
- La cuarta y última etapa se basará principalmente en la elaboración de un cuestionario que, alineado a las etapas anteriores, permita realizar un diagnóstico del estado de las prácticas de RS de los contratistas seleccionados y de esta manera realizar las recomendaciones respectivas.

Como se observa en la cuarta y última etapa, el entregable de este ítem y de la tesis, perseguirá la realización de un diagnóstico, el cual podrá servir para la ejecución de una posterior etapa que la compañía Equión puede llegar a realizar. En caso lo decida hacerlo, podrá utilizar el diagnóstico que se logre aquí mediante la realización de planes de acción para que sus contratistas estén alineados con sus políticas de RS, mitigando o minimizando también, los riesgos de RS de la cadena de suministro.

Utilizando la información anterior, se aprovechará para hacer un comparativo entre los potenciales impactos identificados por Equión y el resultado del autodiagnóstico aplicado a la muestra de contratistas seleccionada. Este comparativo servirá para identificar áreas de mejora entre los contratistas seleccionados, con el fin de lograr una mejor alineación a los temas de RS, minimizando también la posibilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.

III. Marco teórico

Trabajando para cumplir con el primer objetivo específico, en esta sección se desarrollará el concepto de RS ajustado a lo que define la norma ISO 26000. Seguido a la descripción de la norma, se hará una síntesis del estándar mundial para la elaboración de un reporte de sostenibilidad con el propósito de mostrar cómo la ISO 26000 puede ser plasmada en un documento y, de esta manera revelar el comportamiento de una determinada organización en el tema de Responsabilidad Social. Después, se procederá con la elaboración de un marco conceptual de la RS en el sector de hidrocarburos para poder así, realizar una reseña de Equión Energía, la cual incluirá un acercamiento a la forma en que la organización aborda su RS.

1. Norma ISO 26000

Cuando las organizaciones comprendieron la importancia de la RS, surgió la necesidad de un estándar que éstas pudieran seguir y aplicar con el objetivo de alcanzar unos niveles deseados. Fue entonces cuando en el año 2005, un Grupo de Trabajo de la “International Standard Organization” (ISO) decidió comenzar con un proyecto para elaborar y publicar una norma sobre RS. Según la página web de El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), en el proceso participaron aproximadamente 400 personas, representando a gobiernos, consumidores, trabajadores, organizaciones de servicio, organizaciones no gubernamentales entre otras, formando el grupo de trabajo más grande que ha tenido la ISO para la publicación de una norma. La norma es conocida como la ISO 26000, no es certificable y tiene como objetivo, servir a las organizaciones como guía para la aplicación de la RS. (El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2011)

Comprendiendo que la norma es la guía principal para para la aplicación de la RS en las organizaciones, es necesaria una profundización de la misma. A continuación se hace una revisión del documento, siguiendo el mismo orden que la compone. Primero se describirán las generalidades de la RS, seguido por los principios, las prácticas, las materias fundamentales y por último, la integración de la RS a toda la organización. La descripción y análisis de los acápite de la norma, permitirá cumplir con dos de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo, como también, apoyar el desarrollo y cumplimiento del tercero.

La ISO2600 inicia a partir de la descripción de algunas generalidades que son necesarias para el desarrollo y explicación de los principios, grupos de interés, materias e integración del concepto. Dentro de las generalidades descritas se destaca aquella que habla de la esencia que debe tener la RS en las organizaciones. Se menciona la necesidad de voluntad que requieren las organizaciones de incorporar aspectos ambientales y sociales en sus decisiones, como también lograr que generen una rendición de cuentas acorde a los impactos causados por sus actividades. (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 7)

Una mayor atención a los temas sociales y ambientales contribuiría significativamente al desarrollo sostenible, objetivo principal de la RS. Para que el trabajo en ambos aspectos tenga un verdadero impacto positivo, se requiere que los grupos de interés que rodean a una organización estén debidamente identificados e involucrados.

1.1. Principios

Alcanzar un estado de RS deseado requiere de estar sustentado sobre los principios que dicta la norma, es decir, sobre una “base fundamental para la toma de decisiones” (Norma Internacional ISO 26000, 2010) los cuales son 7 y se mencionan a continuación: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos. A continuación una descripción de cada uno:

En los principios se puede observar que la intención que se tiene, está enfocada a un comportamiento esperado deseado. En otras palabras, lo primero que debe hacer una organización para considerarse como responsable es el respeto por los 7 principios que dicta la norma, para después sí trabajar en las materias fundamentales y respectivos asuntos. Para trabajar sobre las materias fundamentales y respectivos asuntos, es necesario el cumplimiento de dos prácticas fundamentales de la RS. La primera está relacionada con el principio del respeto a los intereses de las partes interesadas, donde se menciona la necesidad de su debida identificación e involucramiento; la segunda es el reconocimiento por parte de la organización de su RS, donde se recomienda una familiarización de los asuntos de las siete materias fundamentales, las cuales serán nombradas más adelante. (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 17). Habiendo abordado estas dos prácticas, y teniendo presente los 7 principios descritos se puede pasar al estudio de las materias fundamentales.

1.2. Materias fundamentales

Las materias fundamentales son temas que deben ser abordados de manera holística por una organización para definir el alcance que se le quiere dar a la RS dentro de la organización. Dentro de las materias fundamentales, existen asuntos que se deben trabajar para contribuir al propósito de la materia fundamental y así mismo al objetivo de la RS. Por lo anterior, será de éste segmento de donde se identifiquen aquellas variables que servirán para la elaboración de la herramienta que permitirá la realización del diagnóstico del estado de la RS de los contratistas considerados estratégicos en la cadena de suministro de Equión Energía. Para cada materia fundamental y sus respectivos asuntos se dará una descripción, junto con la variable o variables propuestas a utilizar para la elaboración de la herramienta. El detalle de las variables y forma de evaluación serán descritas más adelante, una vez concluido el marco teórico.

Según la ISO 26000, las siete materias fundamentales son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y, participación activa y desarrollo de la comunidad. Estas siete materias permitirán a una organización “definir el alcance de su responsabilidad social, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 21)

1.2.1. Gobernanza de la organización

La primera materia, la gobernanza de la organización, hace referencia a la forma en que una organización toma decisiones a un nivel formal e informal. En esta materia se esperaría que una organización cuente con procesos y estructuras que involucren los principios y prácticas de la RS. Ahora, vale la pena resaltar que la materia difiere un poco del resto, pues ésta permite involucrarse en las acciones de las demás materias e influenciar en el resultado final de la implementación de la RS en una organización. También, a diferencia de las 6 materias restantes, la norma no dicta unos asuntos específicos para el caso de la gobernanza de la organización. Según la norma, la gobernanza de la organización es considerada

la más importante para que la RS sea interiorizada por los procesos y personas de una organización. (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 23) Para evaluar esta materia en los contratistas considerados estratégicos para Equión Energía entonces se analizaría la alineación de los procesos y estructuras que tiene el contratista con las expectativas de la RS en la materia de gobernanza de la organización.

1.2.2. Derechos Humanos

La segunda materia es derechos humanos. El alcance que da la norma en este aspecto es hacia el reconocimiento, respeto y promoción de los mismos. Según el texto de la ISO 26000, se afirma que “una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 24). Para una mayor claridad sobre los mismos, según la Carta Internacional de Derechos Humanos, estos son aquellos derechos básicos a los cuales todo ser humano tiene derecho. Los derechos tratan sobre: “la eliminación de todas las formas de discriminación racial, eliminación de todas las formas de o castigo cruel, inhumano o degradante, derechos de los niños, participación de los niños en conflictos armados, venta de niños, prostitución infantil y pornografía infantil, protección de los trabajadores migrantes y sus familias, protección de todas las personas frente a desapariciones forzadas y derechos de las personas con discapacidad.” (Organización de las Naciones Unidas, 2012).

Para lograr el reconocimiento, respeto y promoción de los derechos humanos, incluso en su esfera de influencia, la norma recomienda el cumplimiento sobre 8 asuntos, los cuales pueden ser adoptados o no por la organización, dependiendo del alcance que le éste dando a la RS.

- El primero es la debida diligencia, el cual insta a identificar, prevenir y trabajar sobre posibles impactos reales o potenciales que la organización tenga sobre los derechos humanos.

- El segundo, la identificación y manejo de situaciones que presenten un riesgo para el cumplimiento de los derechos humanos.
- El tercero, hace referencia a evitar la complicidad en la vulneración de los derechos humanos, para lo que se insta a una correcta divulgación de los mismos a todos sus grupos de interés.
- El cuarto, la resolución de reclamaciones, implica que la organización, para cumplir con el respeto y promoción a los Derechos Humanos debe contar con mecanismos de comunicación para que las partes interesadas de la organización tengan una forma de expresar o denunciar situaciones referentes al tema.
- El quinto asunto versa sobre la forma en que la organización debe esforzarse para no discriminar a ninguno de sus grupos de interés o con quien tenga algún tipo de interacción y que pueda verse afectado por las decisiones de la organización (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 31).
- El sexto, es asunto de respeto hacia los derechos civiles y políticos, donde se hace un llamado a hacia el respeto de los mismos.
- El séptimo, y en el cual se hace el mismo llamado que el sexto, es el de derechos económicos, sociales y culturales.
- El octavo asunto el cual trata sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo. En este asunto la norma hace referencia a trabajar sobre los temas de: libertad de asociación y negociación colectiva, trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y no discriminación y, trabajo infantil.

Para evaluar esta materia en los contratistas considerados estratégicos para Equión Energía, entonces se analizaría la alineación que tiene el contratista frente a los ocho asuntos mencionados.

1.2.3. Prácticas laborales

La tercera materia fundamental son las prácticas laborales, las cuales “comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo

subcontratado.” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 37) La materia está muy relacionada con la anterior, en tanto que considera a un trabajador no como una mercancía, sino como un ser humano. Se afirma que serán las prácticas laborales las que en cierta medida garanticen mejores niveles de productividad entre los trabajadores, junto con una mayor estabilidad social. Para este caso, el organismo que ha marcado la pauta en el tema de prácticas laborales, y al cual también se hace referencia en la norma, es la Organización Internacional del Trabajo. La organización tiene como principal objetivo la promoción de oportunidades para hombres y mujeres en la obtención de un trabajo decente, productivo y en condiciones de equidad, seguridad y dignidad. (International Labour Organization, 2012) Para el cumplimiento de la materia de prácticas laborales, existen 5 asuntos que deberían ser trabajados por una organización socialmente responsable.

El primer asunto trata sobre el trabajo y las relaciones laborales, el segundo sobre las condiciones de trabajo y protección social, el tercero, sobre el dialogo social, el cuarto, sobre la salud y seguridad ocupacional y el quinto, sobre el desarrollo humano y la formación en el lugar de trabajo.

De los 5 asuntos mencionados para la materia fundamental de prácticas laborales se puede afirmar que su esencia está en lograr el bienestar de los trabajadores e influenciar a sus proveedores y contratistas a lograr un comportamiento similar.

Ahora, para evaluar esta materia en los contratistas considerados estratégicos para Equión Energía, entonces se analizaría la alineación que tiene el contratista frente a los 5 asuntos mencionados junto con las respectivas acciones y expectativas que se mencionan en la norma.

1.2.4. Medio ambiente

La siguiente materia fundamental, la número cuatro, hace referencia al medio ambiente. Ya se ha estudiado cómo las organizaciones tienen un impacto directo sobre el ser humano y ahora es necesario comenzar a observar cómo estas

mismas impactan el ambiente. Según el texto: “Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable”, el crecimiento exponencial de las organizaciones y sus actividades a nivel global, están causando impactos cada vez mayores y unos irreversibles en el medio ambiente, lo que compromete el bienestar de las futuras generaciones (Adams & Zutshi, 2004). En otras palabras, un comportamiento que atente contra el medio ambiente no es un comportamiento socialmente responsable, es decir que atenta contra la base de un desarrollo sostenible. Por lo anterior, la norma ISO 26000 enfoca sus esfuerzos en tan importante materia. El enfoque que se le da, ésta en el adecuado uso de los recursos naturales y en la prevención de la contaminación, rescata 4 principios encontrados en la materia y mencionados a continuación: responsabilidad ambiental, enfoque precautorio, gestión de riesgos ambientales y quien contamina paga (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 46). Los cuatro principios darán la base para el trabajo que se recomienda en los 4 asuntos que tiene la materia. El primer asunto versa sobre la prevención de la contaminación, el segundo sobre el uso sostenible de los recursos, el tercero, sobre cambio climático y el cuarto y último asunto sobre la protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de los hábitats naturales.

Para la evaluación de esta materia, especialmente en los contratistas considerados estratégicos para la operación de Equión Energía, se requerirá posiblemente de una segmentación de los mismos al comprender que no todas las organizaciones que se encuentran bajo estudio tienen los mismos impactos ambientales. Lo importante para la evaluación será la verificación de una correcta alineación con lo dictado por la norma ISO 26000.

1.2.5. Prácticas justas de operación

La materia fundamental número 5 es aquella de prácticas justas de operación. Para lograr contar con prácticas justas se requiere contar con las siguientes características: “prácticas de anti corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable,

relacionamiento responsable y respeto a los derechos de propiedad” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 53). En resumen, una organización con prácticas justas de operación velará por tener un comportamiento ético tanto a nivel interno como externo. De la misma manera, una operación debe ser justa y responsable en la medida que logre influencia a sus grupos de interés más cercanos a tener un comportamiento similar.

Para alcanzar el propósito de la materia fundamental se debería trabajar sobre 5 asuntos. El primero, sobre los procesos anti corrupción, el segundo sobre la participación en política de manera responsable y transparente, el tercero, sobre la competencia justa, el cuarto, sobre la promoción de la RS en la cadena de suministro. Debido a que el eje del presente trabajo es sobre la cadena de suministro, vale la pena resaltar que la RS y su contribución al desarrollo sostenible dependerán de la adecuada implementación que las organizaciones den al concepto, incluyendo un trabajo mancomunado con la cadena de suministro.

Profundizando sobre el cuarto asunto de ésta materia fundamental, la cadena de suministro de las organizaciones de tamaño grande, en especial aquellas con la característica de multinacional, es un aspecto que toma cada vez más relevancia según se afirma en el texto: “Corporate social responsibility in global supply chains”, pues su importancia estratégica y de impacto a nivel de operación es indispensable para el éxito o fracaso de las mismas.

Entonces se puede afirmar que, así como una determinada operación depende del correcto funcionamiento de las cadenas de suministro, la RS de las grandes organizaciones también dependerá de la misma cadena (Andersen & Skjoett-Larse, 2009). Bajo la importancia que adquiere la cadena de valor para que una organización alcance el estado de socialmente responsable, la norma ISO 26000 manifiesta la necesidad de apoyar a las organizaciones que integran la cadena de valor para generar una alineación a las variables mencionadas en la norma.

El quinto y último asunto de la materia de prácticas justas de operación es del respeto hacia los derechos de propiedad.

Bajo la premisa que en la materia de prácticas justas se encuentra el asunto de la promoción de la RS en la cadena de valor, se considera necesario resaltar que parte del resultado del presente trabajo apuntará a los primeros pasos que se deben dar desde Equión Energía para promover la RS en su cadena de suministro. En otras palabras, el diagnóstico servirá como base para la elaboración de un plan de acción hacia los contratistas que serán evaluados. La verificación de una alineación de los contratistas hacia la norma ISO 26000 en el tema de prácticas justas de operación será incluida dentro del diagnóstico que se genere.

1.2.6. Asuntos de consumidores

Pasando a la materia fundamental número 6 llamada “Asuntos de Consumidores”, se tiene como referencia para su comprensión, la siguiente cita tomada de la norma ISO 26000: “Los asuntos de consumidores relativos a la RS están relacionados, entre otros temas, con las prácticas justas de marketing, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación...entre otros”. (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 57) Con el argumento anterior se puede observar la relevancia que se le da al consumidor, en cuanto a sus derechos y trato que se debe ofrecer por parte de las organizaciones.

Para dar cumplimiento a la materia en descripción, se tienen 7 asuntos que abordan el tema desde diferentes perspectivas. El primero es sobre prácticas justas de marketing, información y contratación, el segundo, es sobre la protección de la salud y la protección de las personas, el tercero, es sobre el consumo sostenible, el cuarto, es sobre los servicios de atención a los clientes y los mecanismos de quejas y reclamos, el quinto, es sobre la protección de los datos de los consumidores, el sexto, es sobre el acceso a los servicios esenciales

y el séptimo asunto, es sobre educación y toma de conciencia de los consumidores.

1.2.8. Participación activa y desarrollo de la comunidad

La última materia fundamental mencionada en la norma trata sobre la forma en que una organización interactúa con la comunidad vecina a sus operaciones. La materia es titulada “Participación activa y desarrollo de la comunidad”. En el mismo nombre se observan dos componentes importantes, el primero, la participación activa de la comunidad y el segundo referente a su desarrollo. Con referencia a la participación activa, se hace referencia a que una organización debe permitir e incentivar la participación de la comunidad en la cual la empresa hace presencia. En el tema de desarrollo de la comunidad, la norma dice que una organización responsable debe ser capaz de ejecutar actividades que apunten a su desarrollo y generación de bienestar de la comunidad donde están instalados. Al lograr integrar a la comunidad en sus procesos, incentivando su participación y contribuyendo a su desarrollo, “una organización puede minimizar o evitar los impactos negativos y maximizar los beneficios de dichas actividades y del desarrollo sostenible dentro de la comunidad” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 69)

Para el cumplimiento de la materia fundamental en cuestión, se abordan diferentes asuntos. El primero trata sobre la una participación activa de la comunidad, el segundo asunto, es sobre la educación y cultura, el tercero trata sobre la creación de empleo y el desarrollo de habilidades, el cuarto es llamado por la norma: “desarrollo y acceso a la tecnología”, el quinto es sobre la “generación de riqueza e ingresos”, el sexto trata sobre la salud y la importancia que debería dar una organización al tema, el séptimo y último de ésta materia, versa sobre la inversión social.

Habiendo repasado los principios en que se debería basar una organización responsable, las materias, los asuntos y varias de las expectativas

que sugiere la norma ISO 26000 en materia de RS, ahora es conveniente explicar, según la misma norma, cómo se debe integrar en una organización.

1.3. Integración de la Responsabilidad Social en toda la organización

Integrar la RS en una organización depende de múltiples aspectos como los que se mencionarán a continuación. Primero se deben tener bien definidas e identificadas las actividades en que la organización participa, los grupos de interés con quienes se relaciona, las características del entorno en que ejecuta sus actividades, entre otras. Al comprender bien los aspectos anteriores, la organización podrá identificar de todos los asuntos abordados en la norma, cuales debería cumplir y cuales no aplican para su razón social. Cada organización es diferente y no necesariamente todas deben abordar los mismos temas, sin embargo, toda organización responsable si debería trabajar sobre todos los principios y materias fundamentales que aborda la norma.

Una vez determinados aquellos asuntos que se deben abordar es importante que la organización evalúe su esfera de influencia en aras de saber cómo puede influenciar a otros grupos de interés, como proveedores y/o contratistas, logrando un comportamiento con un mayor contenido de RS.

En el documento ISO 2600 se afirma que: “Una organización debería tener en cuenta los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza de la organización, así como la responsabilidad social de las organizaciones con las que mantiene o busca mantener una relación” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 80). El argumento expone con claridad la importancia de trabajar en la cadena de abastecimiento para promocionar la RS y así maximizar la contribución al desarrollo sostenible.

Al haber identificado a qué y a quienes mover hacia la RS, se debe definir cómo se va a lograr. Entre las formas que se proponen en la norma esta la inclusión de criterios de RS en los procesos, manuales, procedimientos, políticas y hasta en la misma misión y visión de la empresa, sin embargo, para lograr el

efecto deseado se debe reforzar con un componente de generación de competencias en el tema.

Para que una organización sea considerada como socialmente responsable sus acciones lo deben demostrar y, para que esto suceda es indispensable comenzar por la sensibilización en el tema a directores, empleados, contratistas, proveedores entre otros. A lo que se quiere llegar es que, para que una empresa sea socialmente responsable, primero deben ser sus directivos y empleados en reflejar dicho comportamiento; comportamiento que se puede lograr mediante la educación en el tema. Lo anterior se ve reflejada en la siguiente cita: “Cuando sea adecuado, dichos esfuerzos (de educación en RS) también deberían incluir el desarrollo de competencias y la formación de directivos y trabajadores de la cadena de suministro” (Norma Internacional ISO 26000, 2010, pág. 82)

2. Global Reporting Initiative (GRI) versión 4.0

En esta investigación se trae a colación la versión GRI 4 para analizar los aspectos de mayor relevancia en el momento de formular un reporte y de esta manera también complementar o reforzar lo expuesto por la ISO 26000. Aquellos temas que sean destacados, también serán tenidos en cuenta para la selección de las variables que permitirán identificar los actuales y potenciales impactos causados por la cadena de suministro en los asuntos de RS.

Las guías de reporte GRI (por sus siglas en inglés Global Reporting Initiative), son una metodología para la elaboración y presentación de reportes de sostenibilidad de todo tipo de organizaciones. La utilización de la metodología ofrece a las organizaciones una forma para publicar su gestión en temas ambientales, sociales y económicos, de tal forma que pueden ser comparadas y analizadas con otras empresas que utilicen las mismas guías o simplemente para comprender más acerca de una de la misma. El contenido del reporte se alinea a las expectativas de la norma ISO 26000. (Global Reporting Initiative, 2013)

Hasta el momento han sido las versiones de guía GRI 3, GRI 3.1 y GRI 4 que han sido publicadas, para el presente documento se hará alusión a la GRI 4 para su respectivo análisis y aplicación. Para el caso de la última versión, se hace énfasis en que las organizaciones pongan especial atención a aquellos temas que son de mayor relevancia para su negocio y para sus grupos de interés. El término “mayor relevancia” es expresado como materialidad en el documento revisado. Puntualmente, el concepto significa que los reportes de sostenibilidad se centrarán en los aspectos que son críticos para una organización en el cumplimiento de sus objetivos y para el manejo de sus impactos. Ese enfoque de materialidad hará que lo que reporten las empresas sea más relevante, creíble y más amigable para aquellos interesados en conocer sobre la organización. (Global Reporting Initiative, 2013)

El concepto de materialidad es también uno de los principios de mayor relevancia para la elaboración de un reporte GRI 4. Para dar cumplimiento a ese principio el reporte debe cubrir 2 aspectos.

- El primero es el de reflejar los impactos significativos en temas económicos, ambientales y sociales y;
- El segundo, comunicar aquellos aspectos que pueden, de manera sustancial, puedan influenciar la evaluación y toma de decisión de los grupos de interés de la organización.

Además del concepto de materialidad, la GRI 4 también da un especial enfoque al reporte de temas relacionados con la cadena de suministro, tema de interés para la presente tesis.

Para el caso de una organización que reporte bajo los lineamientos estándares, ésta debe reportar temas referentes a su cadena de suministro en los ítems de perfil organizacional y de gobernanza. En caso la organización reporte bajo los lineamientos específicos, debe ir más allá reportando el comportamiento de las organizaciones que componen su cadena de suministro en las categorías económica, ambiental y social. A continuación se describen los ítems a reportar según la categoría.

Para la categoría de lo económico, la organización que está elaborando el reporte de sostenibilidad debe reportar el porcentaje de su presupuesto de compras destinado a compras locales donde ocurren sus operaciones. (Global Reporting Initiative, 2013, pág. 51)

Para la categoría ambiental, se deben reportar tres ítems.

- El primero, energía, donde se pide que se reporte la energía consumida fuera de los límites de la organización;
- El segundo, emisiones, donde se pide el reporte de las emisiones de gases de efecto invernadero causadas por actividades indirectas de la organización y;
- El tercero, la evaluación de los contratistas y proveedores a nivel ambiental donde se pide el reporte de contratistas y proveedores que han sido sujetos a evaluación en temas relacionados con su gestión medio ambiental, logrando así, una identificación de aquellos que tienen o pueden tener un impacto actual o potencial al medio ambiente.

Para la categoría social existen tres sub categorías, dentro de las cuales se describe lo que se debe reportar referente a la cadena de suministro.

- La primera sub categoría es la de prácticas locales y trabajo decente. Dentro de esta se encuentran dos ítems,
 - o El primero, la seguridad y la salud de los trabajadores de los contratistas. En este ítem se espera conocer un reporte de accidentes, enfermedades y absentismos de los trabajadores de los contratistas que trabajan para la organización que realiza el reporte.
 - o El segundo ítem invita a reportar la evaluación de los contratistas y proveedores en materia de prácticas laborales, donde se espera que se reporte el porcentaje de compañías contratistas y de proveedores que son evaluados en su totalidad, para de esta manera identificar aquellos que puedan tener impactos actuales o potenciales en el tema y tomar acción al respecto.
- La segunda sub categoría de reporte es sobre los Derechos Humanos, dentro de la cual se encuentran 4 ítems;

- El primero es el de la libertad de asociación y negociación colectiva, donde se insta a reportar a contratistas y proveedores que puedan representar un riesgo para este ítem;
 - El segundo es referente al trabajo infantil, donde se pide que se reporte el número de organizaciones de la cadena de suministro que pueden representar un riesgo en temas como la contratación de menores de edad;
 - El tercer ítem, el de trabajo forzoso, hace referencia a reportar organizaciones de la cadena de suministro que puedan estar en riesgo de imponer el trabajo forzoso o no digno dentro de sus instalaciones;
 - El cuarto y último ítem es el de reportar la realización de una evaluación a compañías contratistas y de proveedores en la materia de Derechos Humanos, para de esta manera identificar aquellos que puedan tener impactos actuales o potenciales en el tema y tomar acción al respecto.
- La tercera y última sub categoría trata sobre el tema de la comunidad y contiene el ítem de evaluación a los impactos causados a la sociedad a raíz de las actividades realizadas.
- El único ítem que contiene la sub categoría trata sobre reportar el porcentaje de organizaciones pertenecientes a la cadena de suministro que han sido objeto de evaluación en impactos sociales y las medidas que se han tomado cuando se identifican impactos negativos.

En resumen, la GRI 4 contiene dos elementos diferenciadores importantes a tener en cuenta para el desarrollo de la presente tesis. El primero es el concepto de materialidad donde se espera que una organización enfoque sus esfuerzos en los aspectos que son críticos para el cumplimiento de sus objetivos y para el manejo de sus impactos, y el segundo, el especial enfoque que da la guía para el reporte del comportamiento de las organizaciones que hacen parte de la cadena de suministro.

3. Marco conceptual de la RS en el sector de hidrocarburos

Comprendiendo que la RS es un medio por el cual las empresas aportan al desarrollo sostenible del planeta y, que hoy más que nunca es de vital importancia para apoyar a los estados en la consecución de bienestar para la población, las empresas del sector de hidrocarburos deberían jugar un rol más activo en la aplicación de su RS. La pregunta entonces sería ¿Por qué es que hoy día sopesan más las malas percepciones sobre el sector y no prevalece una donde se observe que la industria aporta, mediante su RS, al bienestar de las comunidades donde operan? La respuesta a la pregunta reflejará el contexto en el que se desempeñan aquellas empresas que trabajan para el sector de hidrocarburos y expondrá por qué para estas empresas es más difícil la aplicación del paradigma de la RS a la realidad a la que diariamente si tienen que enfrentar.

Si se estudian los estados financieros de diferentes compañías de petróleo y gas, cualquiera podrá notar que dichas organizaciones trabajan con uno de los recursos más apetecidos del mercado. Por ejemplo, la utilidad neta de una empresa como Ecopetrol superó los \$15 billones de pesos para el 2012 (ECOPETROL, 2012), cifra que refleja lo atractivo que es el sector. Incluso, si se trae a colación el estudio realizado por la Asociación Colombiana de Petróleos (ACP), se observa que en el “sector petrolero las exportaciones pasaron de USD 3,275 millones a USD 10,268 millones en el período 2002 a 2009, con un crecimiento medio anual del 30%...” (Asociación Colombiana de Petróleo, 2009, pág. 3), lo que ratifica lo llamativo que es realizar actividades para el sector.

Así, las empresas que operan en el sector, al ser capaces de sacar provecho del valioso recurso, se convierten en organizaciones poderosas capaces de transformar profundamente los lugares donde operan. Esa transformación puede tener algunos impactos positivos y otros negativos. Entre los positivos se encuentran, la generación de empleo, oportunidades de negocio, construcción de vías e infraestructura, transferencia de tecnología y aporte al conocimiento entre otros (Heincke, 2006). Entre los negativos, estos están conectados con los impactos positivos, pues, no obstante empresas del sector son capaces de

ofrecer nuevos empleos y brindar espacios para la realización de nuevos negocios, estos generalmente son limitados, lo que implica que no todos pueden ser beneficiarios de la actividad.

Retomando la compra de bienes y servicios locales, se puede evidenciar que son de poco valor agregado debido a que los que más se necesitan para una operación de hidrocarburos, requieren de un alto grado de tecnificación que generalmente no se encuentra en las regiones donde se realiza la actividad. Además, “se encuentra que a pesar de ser un sector intensivo en el uso de bienes de capital, la remuneración a este factor tiene bajos encadenamientos sobre la generación de capital de otros sectores de la economía” (Olivera, Zuleta, Aguilar, & Osorio, 2011) Lo anterior termina por impactar de manera negativa, en el sentido en que la riqueza de la actividad se queda en manos de multinacionales y no de empresas locales que puedan aportar a dinamizar la economía de la región.

Vale la pena resaltar que la compra de bienes y servicios locales son pagados a precios notablemente superiores, como también son los salarios que se ofrecen, dos aspectos que abordaremos a continuación.

Los altos salarios y precios pagados a los bienes y servicios, tienen varias implicaciones para la economía regional donde se desarrollan las actividades del sector de hidrocarburos. A continuación se mencionan algunas.

Primero, al ofrecerse salarios notablemente superiores que lo ofrecido por otros sectores de la economía, las personas de esa región van a tener un incentivo para no trabajar en un sector diferente al de hidrocarburos, desplazando a otras actividades de importancia para la región. Generalmente las actividades que terminan siendo desplazadas son aquellas relacionadas con el campo por su bajo nivel de competitividad salarial.

Segundo, la presencia de salarios elevados puede hacer presión sobre los índices de inflación local, afectando la capacidad de compra de aquellos individuos que no hacen parte del sector, impactando negativamente su bienestar.

Tercero, la compra de bienes y servicios de bajo valor agregado pero adquirido a altos precios, desincentiva el desarrollo empresarial de otros

sectores, concentrando la dependencia económica de la región en una única actividad cómo es la de petróleos. (Heincke, 2006)

Después de haber revisado los impactos que deja el sector de hidrocarburos, pareciese ser que los impactos negativos prevalecen sobre los positivos. Si se realiza un análisis de ese resultado se puede afirmar que todo se reduce al comportamiento de los individuos que se vean influenciados por la llegada de las actividades del sector.

Según los impactos descritos y sus implicaciones, se podría prever comportamientos individualistas donde el interés personal prime sobre el general, donde la visión de mediano y largo plazo desaparece para dar paso a una de corto plazo, donde prevalecería el interés de acumular la mayor cantidad de capital en el menor tiempo posible, dejando de lado el bien común. Asumiendo que este tipo de comportamientos sucedan, otras implicaciones podrían derivarse de estos comportamientos como la corrupción, inequidad, pobreza y criminalidad entre otros, sumado a la incapacidad del gobierno local de trabajar de la mano con las empresas que hacen parte del sector.

Teniendo en cuenta que pueden ser más los impactos negativos que los positivos y que en el presente la sociedad es consciente de eso, es importante que las empresas del sector alineen sus esfuerzos por la aplicación de una estrategia de RS acorde con las condiciones del entorno, y así no verse afectadas por posibles huelgas o paro de sus grupos de interés.

Si se tiene en cuenta la capacidad económica y el poder de las compañías del sector de hidrocarburos, se podría afirmar que tienen todo el espacio para contribuir activamente en el desarrollo sostenible del planeta, siempre y cuando sean capaces de alinear sus estrategias acordes las necesidades donde operan. Desafortunadamente, lo común es que la llegada de la industria a una región causa más pobreza, condiciones de desigualdad, corrupción, lo que implica que los gobiernos locales generalmente no pueden trabajar en conjunto con la industria. (Heincke, 2006)

A manera de ejemplo frente a compañías que han realizado intentos de trabajar en conjunto con sus contratistas y/o proveedores en el tema de RS, se encuentra ECOPETROL.

ECOPETROL, siendo la empresa más grande de Colombia y quizás una de las que más contratación genera, tiene dentro su misión y visión criterios relacionados con el compromiso con el desarrollo sostenible. Dentro de la presentación que el presidente de Ecopetrol realizó durante la celebración de los 60 años de nacimiento de la compañía, expone el compromiso que la empresa tiene con sus grupos de interés, uno de esos siendo sus empresas contratistas y proveedoras. (ECOPETROL, 2012). Frente a este grupo de interés, el relacionamiento se fundamenta en la transparencia y en reglas claras para una relación de beneficio mutuo. Partiendo de este pilar, ECOPETROL se impone el objetivo de buscar trabajar con los mejores proveedores del mercado para apalancar la estrategia del negocio, la cual tiene por eje transversal, el concepto de desarrollo sostenible.

Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto, ECOPETROL promueve que sus contratistas y proveedores cumplan con 5 aspectos. El primero, que sean éticos y respetuosos de derechos humanos, el segundo, responsables social y ambientalmente, el tercero, que sean líderes de HSE, el cuarto, que sean optimizadores de costos y procesos y el quinto, que sean competitivos e innovadores. (ECOPETROL, 2012) Ahora, entendiendo que muchas de las empresas pueden no estar en los estándares deseados, ECOPETROL es consciente de la problemática y cuenta con un programa de desarrollo de proveedores, pretendiendo fortalecer así su cadena de abastecimiento, a su vez que mejora los servicios de las mismas organizaciones hacia ECOPETROL.

El programa consta de tres pasos fundamentales, los cuales están alineados con la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. El primer paso que toman, es la identificación de proveedores claves a desarrollar en los aspectos descritos arriba, el segundo paso, es realizar un diagnóstico o evaluación de desempeño, donde se identificarán las áreas críticas a trabajar con

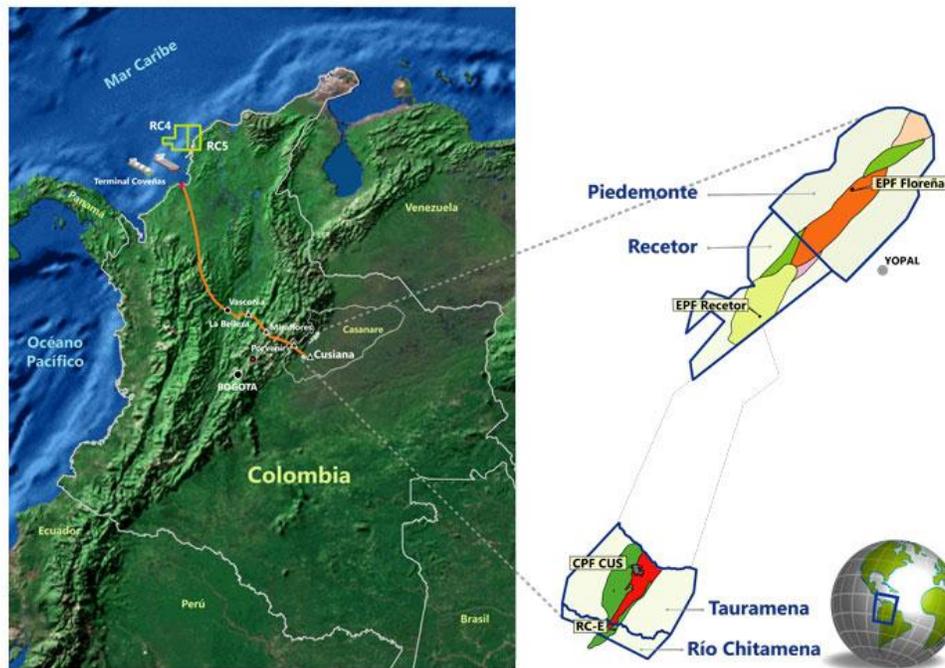
el fin de lograr una alineación con las políticas corporativas de ECOPETROL. Una vez realizado el diagnóstico, el tercer paso es la elaboración e implementación de un plan de trabajo para la mitigación de las brechas identificadas. Vale la pena resaltar que en la etapa de implementación de los planes de trabajo, la empresa da apoyo en certificaciones NTC 6001, ISO 9001, RUC, OHSAS18001 y en la estructuración de modelos de RS ajustados a la medida de los proveedores o contratistas intervenidos (ECOPETROL, 2012).

4. Reseña Equión Energía LIMITED

Equión Energía Limited es la antigua British Petroleum (BP) en Colombia, en el 2011 la unidad de negocios de la multinacional británica fue vendida a Ecopetrol S.A. y Talisman Energy con un 51% y 49% respectivamente.

Equión es una empresa comprometida con el desarrollo del país mediante la ejecución de una operación con sentido de Responsabilidad social. Sus principales actividades son la exploración, producción, comercialización y transporte de hidrocarburos, principalmente en el departamento de Casanare. En la actualidad la “producción de hidrocarburos asciende a 100 mil barriles equivalente de petróleo por día; con reservas equivalentes de petróleo estimados de 63 millones de barriles en los campos productores de Floreña, Pauto, Dele y Cusiana” (Equión Energía LIMITED). A continuación una imagen del lugar donde se desarrollan las operaciones de la compañía:

Ilustración 1. Operación de Equión Energía en Colombia



Fuente: http://www.equion-energia.com/nos_dedicamos.html#seccion2

Todas las actividades que desarrolla la compañía están basadas en tres valores fundamentales. El primero es el valor por la vida donde se resalta la responsabilidad de la empresa por el bienestar de sus empleados, contratistas, comunidades y medio ambiente. El segundo, el de la innovación y la excelencia, busca ser eficiente en el uso de sus recursos, apalancándose de la innovación y la excelencia de sus trabajadores. El tercero es el de pasión por crecer, el cual persigue una búsqueda constante de oportunidades que permitan mantener a la compañía en permanente crecimiento, beneficiando así a todos los grupos de interés que la rodean. (Equión Energía LIMITED) Los tres valores descritos contribuirán a que Equión cumpla con su misión, visión y objetivos estratégicos. A continuación se expone la misión y visión de la compañía:

Misión:

Somos líderes transformadores que generamos energía para la vida. Damos valor y bienestar al país, nuestros inversionistas, empleados, contratistas, comunidades

y generaciones futuras, a través de la exploración, producción, comercialización y transporte de hidrocarburos de forma segura, responsable y sostenible. (Equión Energía LIMITED)

Visión:

Ser una compañía de clase mundial, reconocida por su valor por la vida, su excelencia operacional, su tecnología, rentabilidad y sostenibilidad.

Ser líder en Colombia en producción de gas, estar entre los tres primeros en producción de crudo y generar nuevas oportunidades nacionales e internacionales aprovechando nuestras ventajas competitivas. Ser reconocidos por tener gente feliz, íntegra, innovadora, apasionada y con talento único. (Equión Energía LIMITED)

Alcanzar los grandes retos que se ha propuesto la compañía implica contar con un gran equipo de trabajo, el cual es principalmente realizado por empresas contratistas del sector de servicios petroleros. Para tener una idea de la importancia de las actividades que son realizadas por dichas empresas, en el reporte de sostenibilidad 2012 de Equión, se afirma que: “más del 80% del presupuesto de Equión en 2012 fue ejecutado a través de 800 proveedores y contratistas activos y más del 90% de horas hombres trabajadas en la operación fueron aportadas por ellos” (EQUION ENERGIA LIMITED, 2013, pág. 58) Las cifras demuestran el gran impacto que tienen las actividades de los contratistas en todos los aspectos de la compañía incluyendo el posicionamiento en RS que quiere alcanzar Equión.

Profundizando más en el funcionamiento de la empresa y, con el propósito de utilizar la información que se va a presentar como insumo fundamental para la elaboración de la presente tesis, a continuación se describe la estructura de funcionamiento de la empresa.

4.1. Descripción de la estructura organizacional

Equión Energía está compuesta por una presidencia y 8 vice presidencias las cuales están encargadas de hacer cumplir la misión del negocio y velar por

alcanzar su visión. Las 8 vice presidencias cuentan con contratistas que impactan de mayor o menor manera la RS de la empresa y que por ende sólo se tendrán en cuenta aquellas que tienen un mayor impacto directo sobre la RS. La selección de esas áreas se hace utilizando el concepto de materialidad y han sido seleccionadas previamente por los líderes de la organización, según lo define el plan de sostenibilidad que se mostrará más adelante. El fin de la selección es para que la gestión de la RS se realice con mayor énfasis en aquellas áreas que tienen un mayor impacto sobre la RS, respetando así el concepto de materialidad definido por la GRI4 y mencionado en la norma ISO 26000.

Con el fin de contextualizar al lector, todas las vicepresidencias serán descritas a continuación, sin embargo, aquellas que serán tenidas en cuenta para el desarrollo de éste documento, tendrán un mayor nivel de detalle, pues sus descripciones serán insumo para el cumplimiento del objetivo de ésta tesis. Las que son consideradas por la organización como áreas que pueden tener un mayor impacto sobre la RS, y que por ende existirá un mayor detalle sobre las mismas, son: vicepresidencia de subsuelo, exploración y tecnología de información, vicepresidencia de perforación, completamiento e intervenciones y, la vicepresidencia de operaciones. La descripción de cada una de las vicepresidencias fue realizada por medio de la utilización de fuentes secundarias internas de la compañía y entrevistas con expertos de cada vicepresidencia. A continuación la descripción de las vicepresidencias:

- Vicepresidencia legal: Asesoría y acompañamiento legal en todos los aspectos de la organización, principalmente en las áreas de “joint ventures”, gas, transporte, compras y abastecimiento, recursos humanos y nuevos negocios, entre otros. Además, el equipo de la vicepresidencia se encarga de la defensa jurídica de la compañía y manejo de los litigios en los que la misma sea parte o se vea involucrada. Se encarga también de la prevención, manejo y mitigación de riesgos legales del negocio, manejo corporativo de las compañías que conforman el grupo Equión, así como del gobierno corporativo dentro de las mismas.

- Vicepresidencia comercial y financiera: Está compuesta por tres áreas, la comercial, la financiera y la de abastecimiento. En comercial se encargan del manejo de los activos no operados de Equión (principalmente oleoductos), del diseño e implementación de la estrategia comercial, del relacionamiento y de negociación de Equión con sus socios y/o terceros, de mercadear el crudo que produce la compañía y de garantizar el acceso de los hidrocarburos de la compañía a la infraestructura de transporte para optimizar su valor. En financiera se encargan de dar cumplimiento al marco conceptual del control interno y de la ley Sabannes Oxley, de administrar el sistema de delegaciones de autoridad, de la administración del efectivo (tesorería), de realizar un monitoreo al cumplimiento de la política de riesgo crediticio, de administrar el programa de seguros de Equión, de consolidar los estados financieros para entregar a los accionistas en diferentes principios contables, de registrar, analizar y entregar información de las transacciones asociadas con: cuentas por pagar, activos fijos e inventarios, cuentas conjuntas, estimados y provisiones, producción e ingresos, caja, bancos, inversiones, nómina, patrimonio e impuestos. Para el caso de abastecimiento, el área se encarga de la contratación y compra de bienes y servicios para todas las áreas de la compañía, de la logística nacional e internacional para el movimiento de bienes, del manejo de materias y del bodegaje, del manejo de comités de contratación internos y con socios, del manejo de relaciones con proveedores y contratistas, entre otras labores.
- Vicepresidencia de asuntos corporativos: Entre sus tareas, la vicepresidencia se encarga de la definición y seguimiento a la política y plan de sostenibilidad de la empresa, de gestionar el relacionamiento con grupos de interés externos (Ej: comunidades, medios de comunicación, agencias nacionales, gobierno central), de formular y ejecutar la estrategia y manejo de tierras, de diseñar e implementar la estrategia de inversión social, de formular y ejecutar la estrategia de comunicaciones externas e internas, de lograr un posicionamiento de Equión en grupos de interés

estratégico, de manejar la seguridad física y por último, de dar manejo a posibles situaciones de crisis que se lleguen a presentar.

- Vicepresidencia de HSE & ingeniería: La meta de la vicepresidencia es desarrollar las actividades de la operación sin incidentes, sin daños a las personas y sin daños al medio ambiente, lo hacen por medio de: sistema integrado de gestión SIC, certificado en ISO140001 y OSHAS 18001, el continuo desarrollo y mantenimiento de una cultura generativa en HSE y seguridad de procesos y la implementación de los elementos de seguridad de procesos del CCPS (Center Chemical Process Safety).
- Vicepresidencia de recursos humanos: El eje de trabajo de la vicepresidencia es la gente y por eso es un aliado activo y estratégico del negocio. Dentro del equipo se aseguran que la organización cuente con talento único, apasionado por lo que hace, con las competencias adecuadas, en el lugar y en el momento adecuado. Acompañan a los empleados de Equión en su desarrollo personal y profesional para lograr un crecimiento conjunto.
- Vicepresidencia de operaciones: En la vicepresidencia se planean las actividades que se realizan en los campos que opera en la actualidad Equión, se llevan a cabo los proyectos que apalancan el crecimiento de la empresa permitiendo la producción y tratamiento de crudo de exportación y gas para el consumo del país. Las principales actividades que desarrolla la vicepresidencia se centran en campo Cusiana, donde también se opera una planta de gas y de GLP (gas licuado de petróleo). También es la encargada de operar las facilidades de producción de los campos de Recetor, Floreña y Piedemonte. Otra de sus actividades se centra en el desarrollo de ingeniería de las facilidades; construcción de facilidades de superficie; planeación de activos y de producción de hidrocarburos. Siendo esta vicepresidencia de importancia para los temas de RS, se toman como insumo 2 de las áreas que tiene la vicepresidencia y que tienen un impacto sobre las materias de RS. La primera es la de proyectos e ingeniería y la

segunda es la de operaciones y mantenimiento. Estas dos áreas se componen de unas líneas de servicio que son sub contratadas y que serán utilizados para analizar el potencial impacto que cada actividad tiene sobre las materias de RS. A continuación una descripción más detallada de cada una:

Proyectos e ingeniería:

- Servicios e ingeniería: Realización de los diseños para la construcción de facilidades, líneas de flujo y obras civiles que requiera la operación.
- Construcción de vías, locaciones y líneas de flujo: Construcción, montaje, operación y mantenimiento de obras civiles, vías y locaciones. También se realizan montajes de equipos, tubería e instrumentación en las facilidades y líneas de flujo que lo requieran.
- Construcción de facilidades: Construcción, montaje y operación de las facilidades de producción.
- Logística y alimentación: Desarrollo de actividades relacionadas con hospedaje, servicios generales, catering para los funcionarios que trabajan en las facilidades de Equión.
- Transporte terrestre, de equipos, materiales, personas y manipulación de cargas: Realización de actividades que requieren de transporte para ser movilizadas de un lugar a otro para satisfacer las necesidades de la vicepresidencia de operaciones.

Operaciones y mantenimiento:

- Operaciones y mantenimiento: Operación de planta y maquinaria para el procesamiento de hidrocarburos, también logrando un adecuado mantenimiento de las facilidades que brindan servicios para la operación.
- Vicepresidencia de perforación, completamiento e intervenciones de pozos:
En la vicepresidencia se encargan de materializar las opciones de posibles yacimientos, por medio de la perforación de pozos, de forma eficiente y

bajo los estándares de seguridad industrial, de integridad y operacionales de la compañía. Para el desarrollo del estudio, se toman como insumo dos de las áreas que tiene la vicepresidencia y que tienen un impacto sobre las materias de RS. La primera actividad es la de perforación de pozos y la segunda es la de intervención de pozos. Estas dos áreas se componen de unas líneas de servicio que son sub contratadas y que serán utilizados para analizar el potencial impacto que cada actividad tiene sobre las materias de RS. A continuación una descripción más detallada de cada una:

Perforación:

- Movilización de taladro: Actividades relacionadas con el movimiento de taladros hacia las ubicaciones o plataformas donde se realizará la perforación.
- Operación del taladro: Actividades relacionadas con la operación del taladro, logrando una perforación adecuada y segura.
- Logística y alimentación: Desarrollo de actividades relacionadas con hospedaje, servicios generales, catering para los funcionarios que trabajan en las ubicaciones donde se realizan los trabajos de perforación.

Intervenciones de pozos¹:

- Movilización de equipos: Actividades relacionadas con el movimiento de equipos requeridos para la intervención de pozos.
- Operación del taladro de intervención: Actividades relacionadas con la operación de un equipo destinado a intervenir pozos (taladro), logrando una intervención acorde al trabajo que requiere ser realizado en un determinado pozo.
- Logística y alimentación: Desarrollo de actividades relacionadas con hospedaje, servicios generales, catering para los funcionarios que

¹ Operaciones que se llevan a cabo en los pozos durante o al final de su vida productiva, que alteran su geometría, los reparan, proporcionan diagnósticos o manejan la producción de éstos.

trabajan en las ubicaciones donde se realizan los trabajos de intervención de pozos.

- Manejo de residuos: Realizar una correcta gestión de los residuos generados por la intervención de pozos.
- Vicepresidencia de subsuelo, exploración y tecnología de información: Son los encargados de identificar alternativas de posibles yacimientos de hidrocarburos, donde después la vicepresidencia de perforación podrá realizar sus actividades. También son los encargados de garantizar la vida de los pozos y el máximo recobro de hidrocarburos dentro de los mismos. Entre otras de sus responsabilidades está la de custodiar las reservas de la compañía y brindar todo el soporte necesario en tecnología de la información. Para el desarrollo de la tesis, se toma como insumo 1 de las líneas de servicio subcontratadas que desarrolla la vicepresidencia y que tienen un impacto sobre las materias de RS.
 - Sísmica: hace referencia a la adquisición de tierras, estudios sísmicos los cuales se componen de servicios y análisis de datos para la interpretación de las formaciones geológicas. El resultado del análisis de los datos es utilizado como insumo para determinar la ubicación de posibles pozos donde posteriormente trabajaría el área de perforación.

En síntesis, las líneas de servicio que serán analizadas en este estudio y que son actividades realizadas por contratistas son: (vicepresidencia de operaciones) servicios e ingeniería; construcción de vías, locaciones y líneas de flujo; construcción de facilidades; transporte terrestre, de equipos, materiales, personas y manipulación de cargas; operaciones y mantenimiento; (vicepresidencia de perforación, completamiento e intervenciones de pozos) movilización del taladro; operación del taladro; logística y alimentación para perforación; movilización de equipos; operación del taladro de intervención; logística y alimentación para intervenciones; manejo de residuos; (Vicepresidencia de subsuelo, exploración y tecnología de información) sísmica.

4.2. Responsabilidad Social en Equión

Para comprender a cabalidad la RS de Equión, es necesario exponer el proceso que se ha ejecutado para llevar a la práctica el concepto. Lo primero que se expondrá es la selección de la ISO 26000 como guía para operar responsablemente. Lo segundo, es el proceso y resultados de autodiagnóstico que se realizó para identificar el nivel de alineación de Equión frente a la norma y la definición de aquellos aspectos que cumplen con el concepto de materialidad. Lo tercero, es el plan de sostenibilidad, el cual surge del resultado del autodiagnóstico. Por último se profundizara en el plan que se tiene para alinear la promoción de la RS en la cadena de suministro, aspecto contenido en el plan de sostenibilidad y tema principal del presente estudio.

En su misión y visión Equión declara operar de manera responsable y sostenible, lo que sin duda conlleva a la ejecución de actividades para dar cumplimiento con la declaración. Con la idea de identificar el mejor instrumento para que la compañía logre una operación con altos estándares de RS, se seleccionó a la norma ISO 26000 para poder alcanzarlo. La decisión de seleccionar a la norma como guía para la RS se basó en su amplio reconocimiento y validación a nivel internacional. Por las razones anteriores y por el reconocimiento que tiene la ISO a nivel internacional, la empresa decide aterrizar su estrategia de RS mediante la aplicación de la guía ISO 26000.

Una vez seleccionada la herramienta que orienta a la organización en materia de RS, se procedió con la realización de un autodiagnóstico para la identificación de brechas en los principios y materias que aborda la ISO 26000. El proceso, realizado por el Centro VINCULAR de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso de Chile, identificó el nivel de alineación de las políticas, prácticas y procesos que Equión tiene frente a los principios, materias, asuntos y expectativas que aborda la guía. La investigación se realizó utilizando como pauta, 39 expectativas de los principios y 245 expectativas de las 7 materias fundamentales. (Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible , 2012)

El resultado del estudio arroja que Equión está alineado en un 83% con los principios de la norma y en un 79% con las 7 materias fundamentales. A continuación se exponen las tablas con el resultado mencionado.

Tabla 1. Alineación de principios ISO 26000

Principios ISO 26000	Nivel de alineación
Rendición de cuentas	83%
Transparencia	79%
Comportamiento ético	75%
Respeto por los intereses de las partes interesadas	92%
Respeto a la ley	100%
Respeto a la normativa internacional de comportamiento	75%
Respeto a los Derechos Humanos	88%

Fuente: (Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible , 2012)

Tabla 2. Alineación materias fundamentales ISO 26000

Materias fundamentales ISO 26000	Nivel de alineación
Gobierno organizacional	79%
Derechos Humanos	74%
Prácticas laborales	90%
Medio ambientes	68%
Prácticas justas de operación	74%
Asuntos de consumidores	92%
Participación activa y desarrollo de la comunidad	67%

Fuente: (Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible , 2012)

En las tablas se ve el resultado del diagnóstico, el cual resultó del análisis de fuentes primarias y secundarias para la realización del estudio de brechas.

Siendo el objeto de la presente tesis la realización de un diagnóstico del estado actual de las prácticas de RS de los contratistas que tienen potenciales impactos en los asuntos considerados pertinentes por Equión Energía según los lineamientos de ISO 2600, es importante profundizar sobre los resultados obtenidos en el análisis de la materia prácticas justas de operación, específicamente sobre el asunto de la promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor.

El resultado del análisis expone tres puntos importantes que deben ser abordados para lograr una mejor alineación sobre la guía. El primer punto trata sobre la necesidad de incorporar criterios de responsabilidad social en las políticas y procesos de compras y contratación con el fin de alinear a los contratistas a la estrategia de RS de Equión; el segundo es relacionado a que las organizaciones vinculadas a la cadena de abastecimiento de Equión logren adoptar políticas propias en aquellas materias de RS que sean pertinentes para cada una, aspecto que aborda el concepto de materialidad; y el tercero trata sobre la importancia de contar con mecanismos de seguimiento para verificar que los contratistas efectivamente estén alineados a la estrategia de Equión en términos de RS.

En conversación con Andrea Novoa, especialista en gestión de responsabilidad social y aseguramiento de Equión, se identificó que para lograr cerrar las brechas encontradas y alinear de esta manera a Equión a la ISO 26000, todas las vicepresidencias de la organización trabajaron activamente en la elaboración de un plan de sostenibilidad a 2016. El plan de sostenibilidad contiene acciones que deben realizar las diferentes áreas de la empresa con el fin de alinear la RS de Equión a una guía internacional de alto reconocimiento como lo es la ISO 26000, siempre teniendo en cuenta el concepto de materialidad. La alineación de la RS de la empresa a una guía como la utilizada, permitirá un aporte más organizado y sistemático al desarrollo sostenible del país.

No obstante cada una de las materias analizadas tiene un plan de cierre de brechas definido dentro del plan de sostenibilidad, para este documento se hará

énfasis en el plan contemplado para la materia de prácticas justas de operación, en el asunto de promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor.

Teniendo presente los tres puntos que deben ser abordados en la cadena de suministro para lograr una mejor alineación sobre la norma, el plan de sostenibilidad contempla las siguientes acciones. Lo descrito a continuación es tomado textualmente del plan de sostenibilidad de Equión.

Tabla 3. *Acciones del plan de sostenibilidad de Equión para la cadena de suministro.*

1	Definir criterios de RS relevantes en la cadena de suministro, a partir de la identificación de potenciales impactos.
1.1	Comprometer y empoderar a los equipos de trabajo de cada vicepresidencia implicada en la estructuración del proyecto de promoción de la responsabilidad social en la cadena de suministro e identificar un líder estratégico.
1.2	Identificar las líneas de servicio de la cadena de suministro con un potencial impacto en las materias y asuntos relevantes de responsabilidad social.
1.3	Partiendo del potencial impacto identificado, realizar un análisis de riesgo de RS para clasificar, según el nivel de riesgo, los contratistas que ejecutan actividades en cada una de esas líneas de servicio.
2	Identificación y validación del estado de la RS en contratistas según los potenciales impactos, logrando la identificación de riesgos
2.1	Definición de variables para la realización de autodiagnósticos donde se identifique y valide el estado de la RS en los contratistas a seleccionar, logrando la identificación de riesgos
2.2	Identificación de la muestra de contratistas a diagnosticar por sector según los potenciales impactos identificados.

- 2.3 Capacitar a los contratistas seleccionados para la realización de un auto diagnóstico que permitirá la identificación y validación de su estado en RS logrando la identificación de riesgos.
- 2.4 Análisis y presentación del resultado del auto diagnóstico.

3 Integrar criterios de responsabilidad social en los procesos de compras y contratación

- 3.1 Identificar las necesidades de complementación de políticas y prácticas para la cadena de suministro.
- 3.2 Complementar la Política de Abastecimiento (Capítulo RS) a la luz de la Política de RS y demás políticas relacionadas.
- 3.3 Elaborar el plan detallado por fases (cronograma) de la implementación de la Iniciativa (Promoción de la RS en la cadena de abastecimiento) teniendo en cuenta el capítulo de RS de la Política de Abastecimiento.

4 Evaluar la inclusión en el sistema de compensación de empresas contratistas, de incentivos económicos y/o no económicos relacionados con el desempeño en materias de RS más allá de HSE.

- 4.1 Analizar los objetivos de RS asociados a los compromisos con las partes interesadas y al plan de sostenibilidad, que requieren de incentivos (económicos o no económicos) para su logro.
- 4.2 Analizar los requerimientos de RS hacia los contratistas y proveedores segmentados, que requieren de incentivos (económicos o no económicos) para su logro.
- 4.3 Evaluar la pertinencia y el alcance (para quiénes y en qué materias y asuntos) para establecer un sistema de incentivos (económicos y/o no económicos) para los diferentes requerimientos y objetivos de RS.
- 4.4 Implementar el sistema de compensación y reconocimientos para incentivar un alto de desempeño en materia de RS.

5 Incentivar la contratación de proveedores y contratistas con mejores prácticas éticas, sociales y ambientales.

5.1 Diseñar y coordinar un evento periódico de encuentro con contratistas y proveedores, donde se reconozcan también las buenas prácticas y el desempeño en Responsabilidad Social Empresarial (evaluar la posibilidad de realizarlo a nivel industria).

Fuente: documentos internos Equión Energía.

Como es de observarse en la Tabla 3, la presente tesis está alineada y pretende contribuir con los numerales 1.2, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4, por medio del cumplimiento de los objetivos definidos. En ese orden de ideas, la investigación que resulte de este documento, podrá ser utilizado por la compañía como insumo para promocionar la RS en la cadena de suministro y de esta manera contribuir con la alineación a la guía ISO 26000, principal expectativa de su plan de sostenibilidad.

IV. CAPÍTULO I: Definición de variables

1. Variables y herramienta para la identificación de potenciales impactos en los asuntos de RS

Persiguiendo el cumplimiento del objetivo de la investigación y con el ánimo de apoyar el cumplimiento del numeral 1.2 del plan de sostenibilidad de Equión, es necesario dar inicio a la identificación de los potenciales impactos de la cadena de suministro en las materias y asuntos de RS. El objetivo de realizar esta tarea de identificación de impactos, es para lograr identificar aquellos requerimientos mínimos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un diagnóstico de la cadena de suministro. Lo anterior, con el fin de también cumplir con la primera etapa de la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro (Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2009). Para poder identificar los potenciales impactos en los asuntos de RS causados por las actividades realizadas por los contratistas de la operación, es necesario definir las variables que permitirán dicha identificación. Para tal definición se utilizará la guía ISO 26000 junto con el concepto de materialidad expresado en la GRI 4. Las variables que se expresan aquí, son el producto de la selección de aquellas materias y asuntos de RS que fueron considerados críticos en el momento de realizar el estudio de brechas realizado por la consultora VINCULAR y que, a la vez son indispensables para el cumplimiento de los objetivos y metas de Equión Energía.

A continuación se presentan las variables que serán utilizadas para el análisis de potenciales impactos a las materias de RS y la forma en que cada una de ellas será medida para cuantificar el impacto que cada actividad realizada por contratistas tiene sobre las mismas. Primero serán presentadas las variables y la dimensión y, en la tabla posterior (tabla 5), será presentada la forma en que serán identificados los potenciales impactos en los asuntos de RS.

Tabla 4. Variables para la identificación de potenciales impactos en los Asuntos de RS.

Variable: Materia fundamental de Responsabilidad Social	Dimensión: Asuntos de Responsabilidad Social pertinentes descritos en la guía ISO 26000
Derechos Humanos (DH)	DDHH2: Situaciones de riesgo para los Derechos Humanos DDHH3: Evitar la complicidad DDHH5: Discriminación y grupos vulnerables DDHH8: Principios y derechos fundamentales del trabajo
Prácticas laborales (PL)	PL1: Trabajo y relaciones laborales PL2: Condiciones de trabajo y protección social PL3: Dialogo social PL4: Salud y seguridad ocupacional PL5: Desarrollo humano y formación en el lugar del trabajo
Medio Ambiente (MA)	MA1: Prevención de la contaminación MA2: Uso sostenible de recursos MA3: Mitigación del cambio climático MA4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Prácticas justas de operación (PJ)	PJ1: Anticorrupción PJ2: Participación política responsable PJ3: Competencia justa PJ5: Respeto a los derechos de propiedad
Participación activa y desarrollo de la	PADC1: Participación activa de la

comunidad (PADC)	comunidad (Relacionamiento) PADC3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades PADC5: Generación de riqueza e ingresos PADC6: Inversión social
-------------------------	--

Fuente: el autor

Tabla 5. *Herramienta para la medición de potenciales impactos en los asuntos de RS.*

Dimensión:		Calificación de
Asuntos de Responsabilidad Social pertinentes descritos en la guía ISO 2600	Califique el potencial impacto de 0 a 5 teniendo en cuenta lo siguientes criterios para cada número: nulo (0), Insignificante (1), menor (2), moderado (3), mayor (4), catastrófica (5)	impacto según línea de servicio sub contratada
		a b c d e
DDHH 2	La vulneración directa a los derechos humanos	
DDHH 3	la generación de situaciones que permitan la complicidad en la vulneración de los Derechos Humanos La generación de situaciones extorsivas por grupos al margen de la ley	
DDHH 5	La generación de situaciones de discriminación entre sus grupos de interés	
DDHH 8	La generación de situaciones que permitan el uso de trabajo forzoso La generación de situaciones que favorezcan circunstancias en que las niñas y niños se puedan ver involucrados en situaciones de trabajo o explotación infantil.	

PL 1	La generación de prácticas laborales no responsables
PL 2	La generación de situaciones donde los trabajadores sufran de condiciones injustas, no dignas, inequitativas o que afecten las condiciones de trabajo y protección social de los mismos.
PL 3	La generación de situaciones que impidan el diálogo social y la negociación colectiva de los trabajadores
PL 4	La generación de situaciones que atenten contra la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores
PL 5	La generación de situaciones que impidan el desarrollo intelectual y profesional de los trabajadores
MA 1	El medio ambiente
MA 2	La utilización de recursos naturales
MA 3	La generación de gases de efecto invernadero
MA 4	Los ecosistemas naturales
PJ 1	La generación de situaciones que deriven en temas relacionados con la corrupción.
PJ 2	La generación de situaciones que conlleven a participar en política para conseguir beneficios privados.
PJ 3	La generación de situaciones que permitan conductas de anti-competencia
PJ 5	La generación de situaciones que atenten contra los derechos de la propiedad
PADC 1	Un mejor relacionamiento con la comunidad
PADC 3	La generación de oportunidades de capacitación para futuras vinculaciones laborales
PADC 5	El desarrollo (fortalecimiento) de proveedores

Fuente: el autor

La tabla 5 fue la herramienta utilizada para medir los potenciales impactos que los contratistas pueden tener sobre la RS. El ejercicio se realizó con expertos conocedores de las líneas de servicio seleccionadas de que cada vicepresidencia. Para mayor detalle sobre la herramienta y conocer el resultado consolidado, ver anexo 1.

V. **CAPÍTULO II: Identificación de potenciales impactos**

1. **Identificación de potenciales impactos a los asuntos de RS**

Utilizando los conceptos y la herramienta presentada en las tablas 4 y 5 respectivamente, durante los meses de febrero y marzo de 2014 se realizaron reuniones personalizadas con expertos en las líneas de servicio subcontratadas, con el fin de diligenciar la herramienta para la medición de potenciales impactos en los asuntos de RS. A continuación las áreas a las que pertenecen los expertos que fueron entrevistados. Por políticas de la compañía, no es posible la presentación de los cargos y nombres de las personas entrevistadas.

Tabla 6. *Detalle de las áreas de Equion a las que pertenecen los expertos que fueron entrevistados.*

Vicepresidencia	Área	Línea de servicio analizada
Operaciones	Proyectos e ingeniería	Servicios de ingeniería Construcción de vías, locaciones y líneas de flujo Construcción de facilidades Transporte terrestre de equipos, materiales, personas y manipulación de cargas
	Operaciones y mantenimiento	Operaciones y mantenimiento

Perforación, completamiento e intervenciones de pozos	Perforación	Movilización del taladro Operación del taladro Logística y alimentación para perforación
	Intervenciones de pozos	Movilización de equipos para intervención Operación del taladro de intervención Logística y alimentación para intervenciones Manejo de residuos
	Exploración	Sísmica
	Subsuelo, exploración y tecnología de información	

Fuente: el autor

Con la realización de las reuniones, donde cada uno de los expertos tuvo la oportunidad de evaluar los potenciales impactos que las líneas de servicio subcontratadas tienen sobre las materias y asuntos de RS, a continuación se exponen los resultados para cada una de las líneas de servicio y su respectiva interpretación. Los resultados finales, junto con los formatos de encuesta que se realizaron, se encuentran consolidados en el Anexo 1.

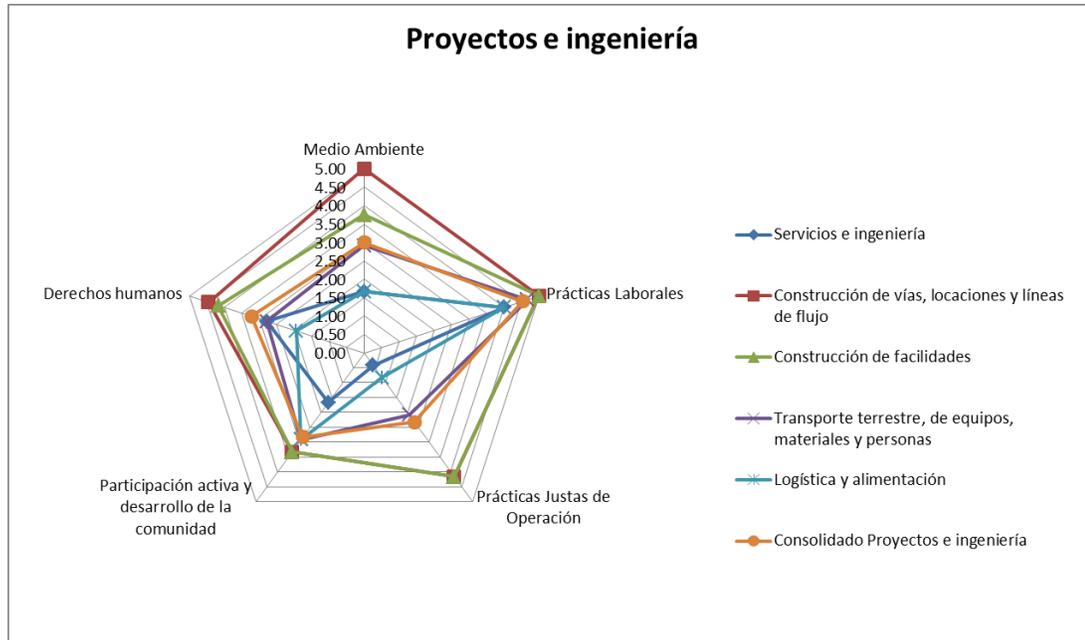
Después de analizar los resultados, se expondrá un análisis sobre los potenciales impactos que la RS tiene, como consecuencia de la ejecución de las actividades de las líneas de servicio sub contratadas. Para facilidad en el manejo de la información y con el propósito de poder realizar comparaciones entre líneas de servicio, los resultados se presentan por área.

1.1. Análisis de potenciales impactos en RS

Los datos para la elaboración del ésta acápite fueron tomados del anexo 1.

1.1.1. Líneas de servicio de proyectos e ingeniería

Gráfica 1. Potenciales impactos de las líneas de Proyectos e Ingeniería en los asuntos de RS.



Fuente: el autor – ver anexo 1

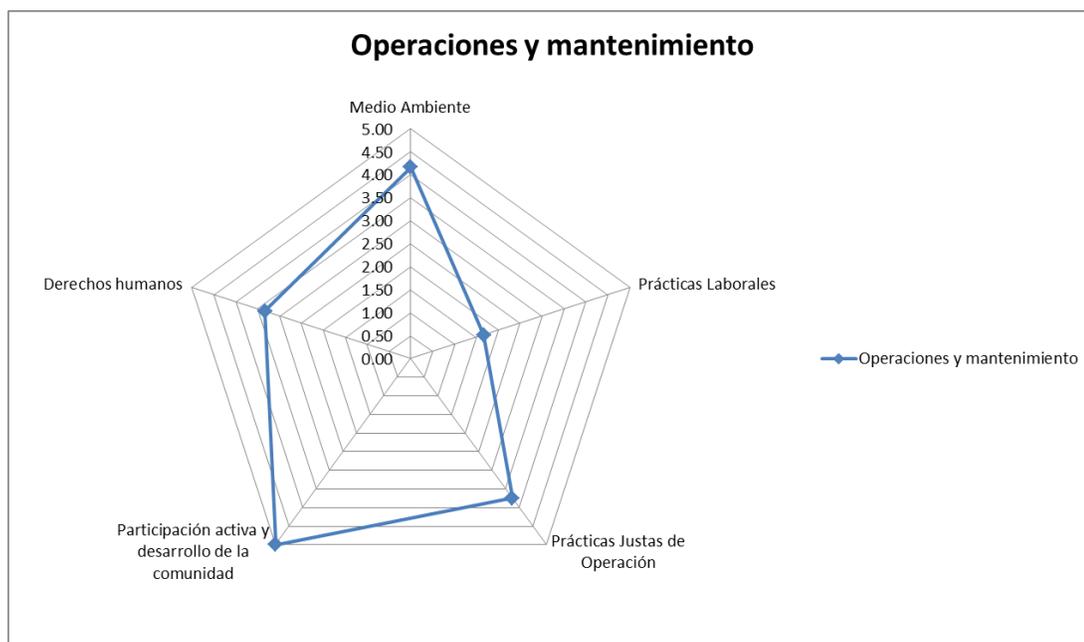
De los resultados obtenidos para el caso de las líneas de Proyectos e Ingeniería, reflejado en la gráfica 1, se puede concluir lo siguiente:

- El mayor potencial impacto que causan las actividades de Proyectos e Ingeniería es sobre la materia de prácticas laborales, aspecto que es coherente con la realidad de la actividad, pues para la ejecución de la actividad se requiere un elevado número de trabajadores. A manera de ejemplo, según estadísticas de la compañía para el año 2013, aproximadamente se requerían diariamente entre 1.500 y 2.000 trabajadores en los diferentes frentes de trabajo.

- Las dos actividades que mayor impacto tienen sobre las materias de RS están asociadas con actividades de construcción, en este caso para construcción de facilidades, líneas de flujo, vías y locaciones. Se puede inferir que la calificación dada por los expertos responde a la necesidad que tienen dichas actividades de utilizar abundantes recursos naturales, mano de obra y que se encuentra en permanente contacto con las comunidades de la zona donde se realizan los trabajos.

1.1.2. Líneas de servicio de operaciones y mantenimiento

Gráfica 2. Potenciales impactos de las líneas de Operaciones y Mantenimiento en los asuntos de RS.



Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos para el caso de las líneas de Operaciones y mantenimiento, reflejado en la gráfica 2, se puede concluir lo siguiente:

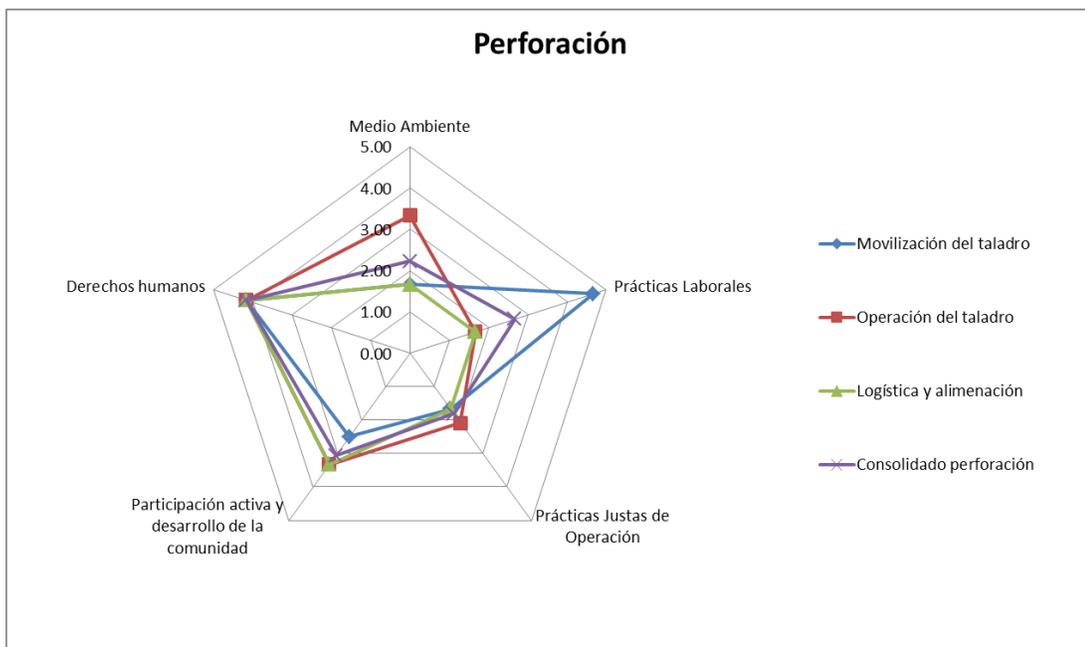
- Debido a la naturaleza de la actividad, la cual puede ofrecer oportunidades para la compra de bienes y servicios locales, oportunidades laborales y que requiere de un constante contacto con la comunidad, se identifica que este tipo

de línea de servicio tiene un potencial impacto alto en la materia de participación activa y desarrollo de la comunidad. En otras palabras, esta actividad puede ser tomada como una que tiene un impacto positivo sobre el entorno siempre y cuando sepa identificar como potenciar dicho impacto.

- La operación de plantas y maquinarias requiere del uso de combustibles fósiles y recursos naturales como el agua por lo que es calificada con un potencial impacto alto. Esta implicación puede servir para identificar planes o programas de mejora para ser más eficiente en el uso de los recursos impactando en una reducción de la huella ambiental que causa la actividad.

1.2.3. Líneas de servicio de perforación

Gráfica 3. Potenciales impactos de las líneas de Perforación en los asuntos de RS.



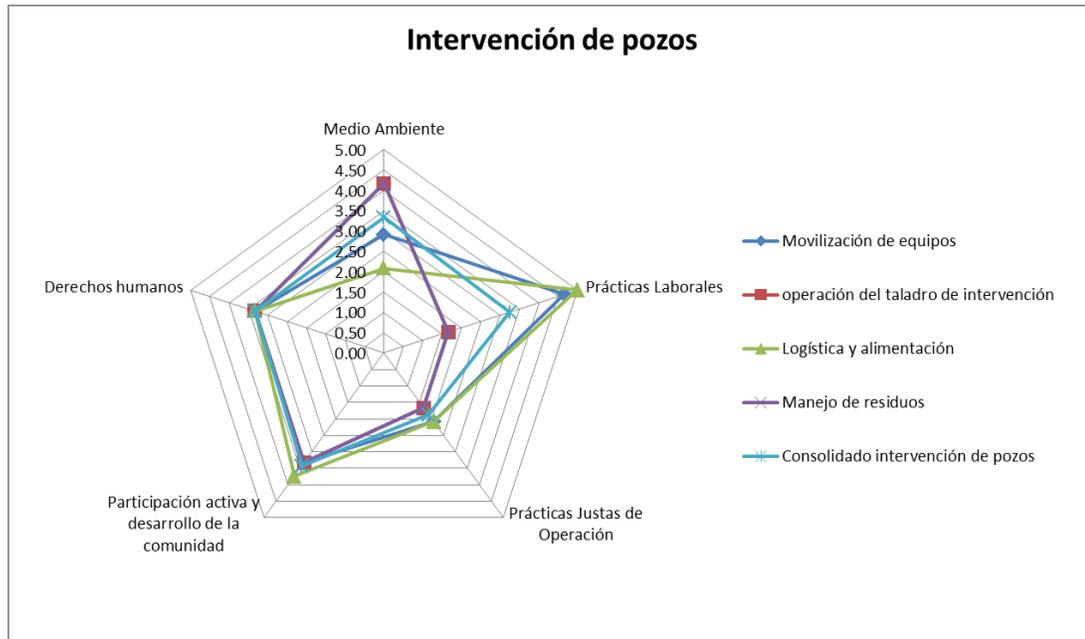
Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos para el caso de las líneas de Perforación, reflejado en la gráfica 3, se puede concluir lo siguiente:

- El impacto más significativo se encuentra en las materias de prácticas laborales y participación activa de la comunidad. El impacto asociado a prácticas laborales es mucho más significativo en la actividad de movilización del taladro para la cantidad de personal que se requiere para realizar la actividad, mientras que en el resto de actividades el número requerido de mano de obra es menor. El impacto asociado a participación activa y desarrollo de la comunidad responde en gran medida las oportunidades que la actividad de perforación puede ofrecer al entorno en términos de compra de bienes y servicios locales, realización de actividades de inversión social y manejo de comunidades.
- Con respecto a la materia fundamental de Derechos Humanos se puede observar que en las cuatro actividades descritas, el potencial impacto es alto, principalmente por la cantidad de mano de obra que se requiere para la realización de éstas actividades. Aquí se puede observar la necesidad que los contratistas que vayan a realizar actividades en estos frentes de trabajo, deben contar con algunas políticas o prácticas que permitan mitigar ese potencial impacto identificado.

1.2.4. Líneas de servicio de intervenciones de pozo

Gráfica 4. Potenciales impactos de las líneas de Intervención de pozos en los asuntos de RS.



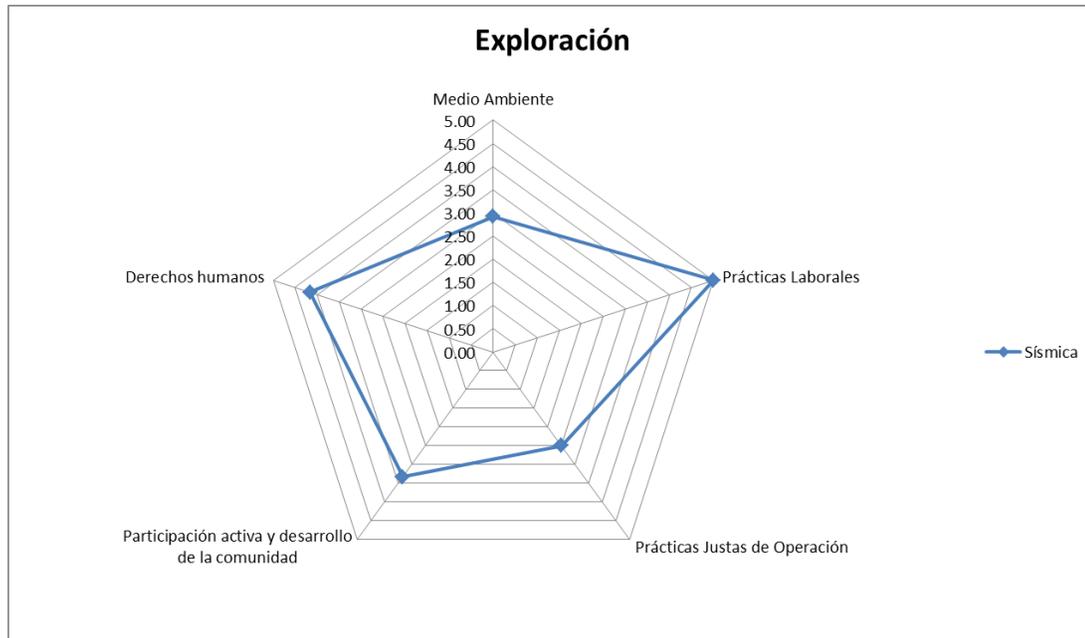
Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos para el caso de las líneas de intervenciones de pozo, reflejado en la gráfica 4, se puede concluir lo siguiente:

- Comparando las actividades realizadas para las intervenciones de pozos se puede observar que el impacto más significativo se encuentra relacionado con la materia fundamental de medio ambiente. Teniendo presente el volumen de recursos naturales que se utilizan, los residuos que genera la actividad y su grado de peligrosidad, el potencial impacto con el tema medio ambiente. En otras palabras, para el caso de esta actividad, la organización (Equión) debería centrar sus esfuerzos en reforzar competencias, prácticas u otros instrumentos para que sus contratistas mitiguen adecuadamente estos potenciales impactos.

1.1.3. Líneas de servicio de exploración

Gráfica 5. Potenciales impactos de las líneas de Exploración en los asuntos de RS.



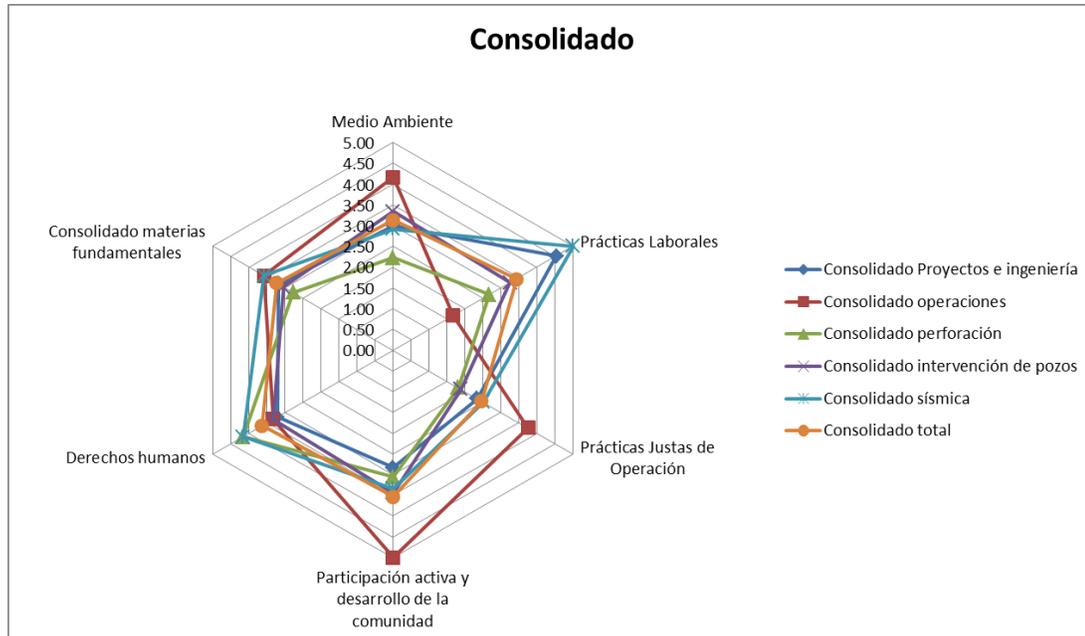
Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos para el caso de las líneas de Exploración, reflejado en la gráfica 5, se puede concluir lo siguiente:

- Debido al alto número de personal que es requerido para la realización de la actividad, el mayor impacto se sitúa en prácticas laborales, lo que implica que los contratistas que realicen labores para esta línea de servicio deben abordarla siempre teniendo presente las condiciones de la mano de obra.
- El impacto que sigue a prácticas laborales en términos de calificación es aquel asociado a los derechos humanos. Esa calificación responde principalmente a que la actividad es realizada en sitios remotos y de difícil acceso donde posiblemente se encuentren comunidades vulnerables, étnicas u otras, lo que puede generar situaciones que de riesgo para los derechos humanos.

1.1.4. Resultado consolidado de las líneas de servicio

Gráfica 6. Potenciales impactos consolidados de los asuntos de RS.



Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos para todas las líneas de servicio, reflejado en la gráfica 6, se puede concluir lo siguiente:

- Realizando un promedio ponderado de las 5 materias fundamentales analizadas, las tres áreas de mayor impacto en RS de las operaciones de Equión son las áreas de exploración, operaciones y mantenimiento y proyectos e ingeniería.
- Para el área de exploración, específicamente en para la realización de la actividad de sísmica, el impacto de mayor consideración se encuentra en prácticas laborales en los temas de condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad ocupacional y desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
- Para operaciones y mantenimiento el mayor impacto identificado está en la participación activa y desarrollo de la comunidad, en los temas de creación de

empleo y desarrollo de habilidades, generación de riqueza e ingresos e inversión social. También hay un impacto significativo en la materia de prácticas justas de operación, específicamente en los temas de anti-corrupción y competencia justa.

- Para el área de proyectos e ingeniería, las líneas que causan el mayor impacto están asociadas a las actividades de construcción de vías, locaciones y líneas de flujo, así como en construcción de facilidades. Hay especial impacto en prácticas laborales en los temas de condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad ocupacional y desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo. También hay especial impacto en la materia fundamental de medio ambiente en temas de prevención de la contaminación, uso sostenible de recursos, mitigación del cambio climático y protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de hábitats naturales.
- Para Equión, los tres mayores impactos que causan las diferentes líneas de servicio están asociados a las materias fundamentales de derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad y prácticas laborales.
- Los asuntos de derechos humanos que tienen mayor potencial a ser impactados por las actividades de las diferentes líneas de servicio están asociados con la generación de situaciones que permitan la complicidad en la vulneración de los Derechos Humanos y con la generación de situaciones extorsivas por grupos al margen de la ley.
- Los asuntos de participación activa y desarrollo de la comunidad que tienen mayor potencial a ser impactados por las actividades de las diferentes líneas de servicio están asociados a tener en cuenta la opinión y pensamientos de los integrantes de la comunidad y a tener en cuenta a la comunidad cuando se invierten recursos en iniciativas y/o programas que tiendan a mejorar aspectos sociales.
- Los asuntos de prácticas laborales que tienen mayor potencial a ser impactados por las actividades de las diferentes líneas de servicio están

asociados con las condiciones de trabajo y protección social, al desarrollo humano y profesional de los trabajadores y el aumento de su empleabilidad (experiencia, competencia y calificación).

VI. CAPÍTULO III: Diagnóstico de la RS de los contratistas seleccionados

Habiendo logrado identificar los potenciales impactos que causan las diferentes líneas de servicio sobre las materias y asuntos de RS, se puede continuar con el desarrollo del último objetivo de la presente investigación: la realización de un diagnóstico a los contratistas que ejecutan las actividades de las líneas de servicio identificadas. Aunque no es objeto de este trabajo, el diagnóstico podrá permitir a la empresa elaborar planes personalizados con cada contratista aquí mencionado, para lograr cerrar brechas identificadas en materia de RS. La elaboración e implementación de estos planes, serían una ruta para continuar la aplicación de la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro (Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2009). Para la realización de la tarea se utilizarán las mismas variables dándoles un enfoque de pregunta, con el fin de obtener un diagnóstico del estado de la RS en las dichas compañías.

Logrando un diagnóstico de las compañías más representativas pertenecientes a cada una de las líneas de servicio analizadas y, teniendo presente el resultado de los potenciales impactos identificados, se podrá contar con información de calidad para dar recomendaciones a Equión sobre una ruta de ajuste gradual para promover la RS en la cadena de suministro de la empresa.

1. Variables para la realización del diagnóstico del estado de las prácticas de RS de los contratistas a seleccionar

Las variables utilizadas para la realización del diagnóstico del estado de las prácticas de RS son las mismas que se utilizaron para la identificación de los potenciales impactos, es decir las materias fundamentales de la ISO 26000. En la siguiente tabla se exponen las diferentes preguntas que se formularon con el fin

de lograr una relación entre los potenciales impactos identificados y el autodiagnóstico que se les va a aplicar a una muestra de los contratistas de la operación de Equión. La formulación de cada pregunta pretende indagar cómo está cada compañía en los asuntos de RS descritos a continuación (los asuntos de RS son los mismos que se usaron para la identificación de potenciales impactos).

Tabla 7. *Variables, dimensión y preguntas para la realización de una autodiagnóstico en RS a empresas contratistas de Equión.*

Dimensión: Asuntos de Responsabilidad Social pertinentes descritos en la guía ISO 26000	Preguntas para realización de autodiagnóstico en Responsabilidad Social.
DDHH2: Situaciones de riesgo para los Derechos Humanos	<p>¿Su empresa establece en todos los niveles sus políticas, objetivos, metas o programas relacionados con los Derechos Humanos?</p> <p>¿Su empresa mantiene mecanismos para examinar sus propias operaciones y las operaciones de sus contratistas, con el fin de identificar y manejar los impactos negativos y riesgos de afectación de los derechos humanos en cada uno de los proyectos, programas y actividades en que participa?</p> <p>¿Su empresa tiene mecanismos para identificar, abordar y hacer seguimiento y remediar las reclamaciones de sus grupos de interés relacionados con Derechos Humanos?</p>
DDHH3: Evitar la complicidad	<p>¿Su empresa forma al personal de seguridad (empleados contratados o sub-contratados) en políticas y prácticas relacionadas con los aspectos de Derechos Humanos relevantes para sus actividades?</p> <p>¿Su empresa verifica que las actividades de seguridad respeten los Derechos Humanos?</p>

	¿Su empresa tiene lineamientos específicos para manejar acciones ante posibles situaciones extorsivas?
DDHH5: Discriminación y grupos vulnerables	¿Su empresa examina sus propias operaciones y las operaciones de otras partes dentro de su cadena de suministro, para determinar si existe discriminación directa o indirecta y se asegura de no participar en actividades o decisiones que podrían favorecer el ejercicio de prácticas discriminatorias?
DDHH8: Principios y derechos fundamentales del trabajo	<p>¿Su empresa tiene principios y mecanismos para promover el respeto al derecho fundamental del trabajo de no utilizar, no beneficiarse, ni apoyar cualquier forma de trabajo forzoso?</p> <p>¿Su empresa tiene principios y mecanismos para promover el respeto al derecho fundamental del trabajo de no utilizar, no beneficiarse, ni apoyar cualquier forma de trabajo infantil?</p>
PL1: Trabajo y relaciones laborales	<p>¿Su empresa establece en todos los niveles sus políticas, objetivos, metas o programas relacionados con Prácticas Laborales?</p> <p>¿Su empresa cuenta con mecanismos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales (que el trabajo sea realizado en condiciones óptimas, seguras y dignas) que la ley impone al empleador?</p>
PL2: Condiciones de trabajo y protección social	<p>¿Su empresa planifica las necesidades de personal para evitar el empleo de trabajadores de manera casual o el excesivo uso de trabajadores de manera temporal (excepto cuando la naturaleza del trabajo sea realmente corta)?</p> <p>¿Su empresa tiene mecanismos para asegurar condiciones de trabajo legales y dignas, en relación a salarios, compensación de horas extra y otras formas de remuneración, salud, seguridad y vacaciones, en el</p>

marco legal, regulatorio o de acuerdos colectivos nacionales?

¿Su empresa revisa periódicamente las condiciones de trabajo frente a la industria (compensaciones, beneficios, entre otros)?

¿Su empresa promueve y hace seguimiento a prácticas laborales responsables, a través de mecanismos para evitar prácticas laborales injustas, explotadoras o abusivas (por parte de sus socios, proveedores, contratistas o sub-contratistas)?

¿Su empresa promueve el equilibrio vida laboral / vida familiar (mediante el respecto a las responsabilidades familiares de los trabajadores, horarios laborales razonables, permisos por paternidad, maternidad, entre otros)?

¿Su empresa demuestra agradecimiento o reconocimiento por el buen desempeño de sus empleados?

PL3: Dialogo social

¿Su empresa respeta y apoya el derecho de sus empleados a formar sindicatos, y ser miembros del sindicato de su elección, así como a negociar colectivamente, sin represalias o amenazas?

PL4: Salud y seguridad ocupacional

¿Su empresa cuenta con una política y lineamientos de salud y seguridad ocupacional, de acuerdo con los análisis y control de riesgos derivados de sus actividades?

¿Su empresa establece mecanismos para el seguimiento de las prácticas de seguridad en los trabajadores?

¿Su empresa proporciona el equipo de seguridad necesario, incluyendo el equipo de protección personal, para la prevención de lesiones, enfermedades y accidentes laborales, así como para el tratamiento de

emergencias, incluso a trabajadores de tiempo parcial, temporales y trabajadores sub-contratados?

¿Su empresa tiene principios o protocolos para realizar la investigación de accidentes y casi accidentes?

¿Su empresa cuenta con políticas o mecanismos de formación en seguridad y salud, incluyendo entrenamiento en el sitio y, donde sea necesario, instrucciones específicas sobre las tareas de trabajo, incluso en contratistas y subcontratistas?

PL5: Desarrollo humano y formación en el lugar del trabajo

¿Su empresa tiene programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los colaboradores y que les apoyen en el desarrollo de sus carreras?

¿Su empresa cuenta con un sistema que garantiza la igualdad de oportunidades laborales, independientemente de su género, capacidades especiales, edad, etnia, lugar de origen, creencias religiosas y orientación sexual?

¿Su empresa da incentivos o beneficios en especie o en educación por cumplimiento de metas de sus empleados?

MA1: Prevención de la contaminación

¿Su empresa establece en todos los niveles sus políticas, objetivos, metas o programas relacionados con Medio Ambiente?

¿Su empresa tiene definidos programas ambientales de acuerdo a la identificación de impactos significativos (directos e indirectos)?

¿Su empresa comunica a las comunidades locales sobre los impactos de las emisiones contaminantes y residuos y la prevención de los residuos relacionados con la salud y las medidas actuales?

¿Su empresa divulga las cantidades y tipos de

	<p>materiales tóxicos y peligrosos importantes y significativos que emite, incluyendo los riesgos conocidos que estos materiales tienen en la salud humana y el medio ambiente tanto en operaciones normales como en emisiones accidentales?</p> <p>¿Su empresa tiene mecanismos para identificar y evitar de manera sistemática la utilización de productos químicos prohibidos?</p>
MA2: Uso sostenible de recursos	<p>¿Su empresa implementa medidas de uso eficiente de recursos para reducir el uso de energía, agua u otros recursos y considera la utilización de materiales reciclados y la reutilización de agua?</p> <p>¿Su empresa cuenta con un plan de emergencias que contempla un plan estratégico, operativo e informático?</p>
MA3: Mitigación del cambio climático	<p>¿Su empresa implementa medidas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones directas e indirectas de Gases Efecto Invernadero que se encuentran dentro de su control y fomenta acciones similares en contratistas y subcontratistas?</p>
MA4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	<p>¿Su empresa cuenta con políticas o mecanismos para conceder la máxima prioridad a evitar la pérdida de los ecosistemas o hábitats, compensar las pérdidas y preservar especies endémicas amenazadas o en peligro de extinción que puedan verse afectadas negativamente por sus actividades?</p>
PJ1: Anticorrupción	<p>¿Su empresa establece en todos los niveles sus políticas, objetivos, metas o programas relacionados con Prácticas Justas de operación?</p> <p>¿Su empresa cuenta con una política o código y medidas anticorrupción para la detección, prevención, represión y denuncia, que combatan temas de manejo de información, competencia desleal, lavado de activos,</p>

	denuncia de irregularidades, soborno y/o extorsión?
PJ2: Participación política responsable	¿Su empresa promueve la participación en política de forma transparente y abierta buscando que premie el bien común sobre el particular?
PJ3: Competencia justa	<p>¿Su empresa tiene mecanismos para evitar involucrarse en conductas anti-competencia como: fijación desleal de precios, colusión, licitaciones fraudulentas, entre otros?</p> <p>¿Su empresa promueve la RS en la cadena de suministro? ¿Esa promoción incluye e informa sobre las políticas y prácticas de compra y contratación (criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, y de salud y seguridad)?</p> <p>¿Su empresa evalúa el desempeño de los contratistas, subcontratistas o proveedores en prácticas de RS y realiza seguimiento al plan de acción resultante de las evaluaciones?</p>
PJ5: Respeto a los derechos de propiedad	¿Su empresa tiene mecanismos para promover el respecto a los derechos de la propiedad?
PADC1: Participación activa de la comunidad (Relacionamiento)	<p>¿Su empresa establece y comunica en todos los niveles sus políticas objetivos, metas o programas relacionados con participación activa y desarrollo de la comunidad?</p> <p>¿Su empresa consulta a los representantes de la comunidad para determinar sus prioridades de inversión social?</p> <p>¿Su empresa tiene mecanismos de seguimiento y verificación a las sugerencias, quejas y reclamos con la comunidad y/u otros grupos de interés?</p> <p>¿Su empresa promueve y apoya la calidad de la educación, el acceso en todos los niveles, ayuda a erradicar el analfabetismo y en particular, genera oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados?</p>

PADC3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	¿Su empresa sigue y asegura el cumplimiento de las políticas de contratación local de Equión relacionadas con mano de obra no calificada, calificada y profesional donde se desarrollan las actividades?
PADC5: Generación de riqueza e ingresos	<p>¿Su empresa examina el impacto económico y social en la comunidad, generado por el inicio y/o terminación de sus operaciones?</p> <p>¿Su empresa apoya iniciativas para estimular la diversificación de la actividad económica en la comunidad y fortalecer las capacidades y oportunidades de los proveedores locales?</p>
PADC6: Inversión social	¿Su empresa tiene algún modelo de inversión social para promover el desarrollo de la comunidad?

Fuente: el autor – ver anexo 1

Adicional a la tabla anterior, era también necesario contar con una herramienta que permitiera estandarizar la forma en que los contratistas responderían. El fin de contar con esa herramienta es para medir el nivel de madurez de los contratistas en cada uno de los asuntos de RS y poder compararlos entre los que respondan. Al tener claridad sobre el nivel de madurez de los contratistas y habiendo identificado el potencial impacto que cada actividad causa sobre los temas de RS, se pudo identificar áreas de fortaleza y de debilidad, las cuales sirven como insumo para las recomendaciones finales. La herramienta que utilizaron los contratistas para contestar a las preguntas de la tabla 13, es la siguiente:

Tabla 8. Herramienta para la calificación de preguntas expuestas en la tabla 13.

Califique las preguntas de la tabla 13 de 0 a 4 según los siguientes criterios			
0: No aplica	1: No formalizado	3: Formalizado y comunicado	5: Formalizado, comunicado e implementado
Cuando la pregunta no aplica para la organización	Aplica para la organización pero no existe un lineamiento y/o procesos estándares formalizados	Existe un lineamiento y/o procesos estándar formalmente establecido y es comunicado en todos los niveles de la organización	Existe un lineamiento y/o procesos estándares formalmente establecidos y es comunicado en todos los niveles de la organización y hay registros y evidencias de implementación.

La aplicación de las encuestas se realizó utilizando una plataforma tecnología con que cuenta la compañía para temas relacionados con compras y contratos y relacionamiento con los contratistas activos de la organización. La plataforma se llama ARIBA y hace parte la compañía multinacional SAP. Según la página web de ARIBA, la plataforma permite encontrar oportunidades para la reducción de costos, disminución de riesgos logrando una mejor cooperación con socios comerciales. La plataforma está ubicada en una página web (<http://es.ariba.com/>) desde donde la empresa puede realizar procesos de compra, venta, negociaciones entre otras. (ARIBA, 2014) Debido a la facilidad de acceso a esta herramienta y al conocimiento que los contratistas tienen sobre la misma, las preguntas se cargaron al sistema para que fueran respondidas por los contratistas

seleccionados. Vale la pena aclarar que previo a la realización del autodiagnóstico, se realizó un acercamiento con los contratistas seleccionados para explicar el fin del trabajo que se estaba realizando y la forma en que se debía diligenciar la encuesta.

2. Selección de contratistas que serán objeto del diagnóstico

En esta sección se expondrá la forma en que fueron seleccionados los contratistas, como también se dará claridad sobre el área de la compañía a la que le prestan servicios y una breve descripción de cada uno.

2.1. Proceso de selección y área a la que prestan servicios

Habiendo construido la herramienta para la realización del autodiagnóstico se procede con la identificación de los contratistas que harán parte de este estudio. Para esa selección se tuvieron en cuenta dos criterios, el primero, que los contratistas seleccionados realizarán labores para alguna de las 3 líneas de servicio que se identificaron de mayor potencial impacto en el capítulo II y, el segundo, utilizando la recomendación de los expertos que fueron entrevistados para la identificación de potenciales impactos.

Para el primer criterio es importante resaltar que en remplazo al área de exploración se tomará el área de intervenciones de pozos debido a que en la actualidad Equión no cuenta con un proceso de sísmica activo, implicando la falta de un contratista para la realización del autodiagnóstico. El área de intervenciones de pozos sería la cuarta área identificada con mayor potencial impacto y por eso es tomada en este ejercicio.

Con referencia al segundo criterio, para lograr la recomendación de los expertos se les realizó la siguiente pregunta ¿de la línea de servicio que se está analizando, qué contratistas piensa usted son propicios para aplicarle una encuesta sobre RS con el fin de medir su estado actual? Las respuestas a esta pregunta se reflejan en la tabla 15, haciendo la claridad que únicamente se ponen

los nombres de aquellos contratistas que pertenecen a las líneas de servicio identificadas con un mayor potencial impacto.

Los contratistas que se seleccionaron pertenecen a las áreas de proyectos e ingeniería, operaciones y mantenimiento e intervenciones de pozos.

Tabla 9. *Contratistas seleccionados y área a la que presentan servicios.*

Área	Línea de servicio analizada	Nombre del contratista seleccionado
Proyectos e ingeniería	Servicios de ingeniería	Tipiel S.A.
	Construcción de vías, locaciones y líneas de flujo	S.P. Ingenieros CIAM
	Construcción de facilidades	Ismocol Construcciones Floreña S.A.S.
	Transporte terrestre de equipos, materiales, personas y manipulación de cargas	Coltanques
Operaciones y mantenimiento	Operaciones y mantenimiento	Stork
Intervenciones de pozos	Movilización de equipos para intervención	TISAT – Consorcio TISAT Logistics
	Operación del taladro de intervención	Schlumberger Weatherford NALCO de Colombia
	Logística y alimentación para intervenciones	Falck services
	Manejo de residuos	Halliburton

Fuente: el autor

En total fueron 13 contratistas los identificados utilizando los dos criterios de selección arriba mencionados. Para poder tener claridad sobre lo que cada empresa hace, a continuación se presenta una breve descripción de cada compañía.

2.2. Descripción de los contratistas

- Tipiel S.A.: Es una sociedad dedicada a la ingeniería y construcción, especializada en los sectores de energía, producción y refinación de petróleo y gas. Tiene un especial enfoque en los temas de diseño de facilidades de producción y separación de hidrocarburos. (TIPIEL S.A., 2014)
- S.P. Ingenieros: Es una compañía dedicada a la construcción de obras civiles de infraestructura, tiene más de 20 años trabajando con el sector energético como prestadora de servicios. Dentro de sus actividades se encuentra la construcción y mantenimiento de vías y locaciones petroleras. (S.P. Ingenieros, 2014)
- CIAM LTDA: Es una empresa ubicada en el municipio de Tauramena, departamento de Casanare. La principal actividad que desarrolla se enfoca en lo relacionado con la construcción y mantenimiento de obras civiles. Para el caso de Equión, CIAM le presta servicios en temas relacionados con construcción y mantenimiento de obras civiles menores. (Super - sociedades, 2014)
- Ismocol: El slogan de la compañía refleja las actividades principales que desarrolla “ingeniería, servicios, montajes y construcción de oleoductos”. Es una compañía 100% colombiana y líderes en la construcción y mantenimiento de gasoductos, poliductos, oleoductos, líneas de flujo, operación de campos y pozos petroleros, entre otros. (Ismocol, 2014)
- Construcciones Floreña: Empresa ubicada en el municipio de Yopal, departamento de Casanare. Dedicada a la construcción de obras menores para la industria petrolera. Sus actividades se desarrollan principalmente en el departamento de Casanare. (Información tomada de la base de datos de Equión)
- Coltanques: Empresa dedicada al transporte de mercancía. Le presta servicios a diferentes industrias entre las que se encuentra la de la industria petrolera. Para el caso de la industria, puntualmente de Equión, Coltanques se encarga

del transporte de carga líquida como el diésel, agua, aceites, entre otros. (COLTANQUES, 2014)

- STORK: Es una compañía multinacional con sede principal en Holanda. Presta sus servicios de operación y mantenimiento para plantas de producción de hidrocarburos, velando por entregar servicios de calidad, reduciendo el riesgo de impacto a la salud, seguridad industrial y medio ambiente. (STORK, 2014)
- Consorcio TISAT Logistics: el consorcio está conformado por tres empresas con el fin de ofrecer una solución integral a los varios temas logísticos que requieren las empresas del sector de hidrocarburos. La primera empresa es Geodis Wilson Colombia, la segunda Agencias de Aduanas Gama y la tercera MAMUT de Colombia. (TISAT LOGISTICS)
- Schlumberger: Compañía líder a nivel mundial en la proveeduría de tecnología para la industria de hidrocarburos. Tiene diferentes áreas de acción entre las que se encuentran los trabajos de asistencia para la perforación e intervención de pozos. Puntualmente las actividades de cementación, estimulación y completamiento son áreas de foco para esta multinacional. (Schlumberger, 2014)
- NALCO de Colombia: Ofrece diferentes servicios para diferentes industrias entre las que se encuentra la de hidrocarburos. Para esta última, la empresa ofrece soluciones tecnológicas enfocadas al tratamiento de aguas en refinerías o plantas de producción de hidrocarburos. Otro foco de la empresa se encuentra en la comercialización de soluciones químicas para aumentar la producción de petróleo y gas en los campos petroleros. (NALCO, 2014)
- Falck Services: Es una compañía nacida en el departamento de Casanare como consecuencia del auge petrolero. Sus actividades están enfocadas hacia la satisfacción de necesidades de alimentación y servicios generales a nivel comercial, industrial y corporativo. (FALCK SERVICES, 2014)
- Halliburton: es una multinacional estadounidense enfocada en la prestación de servicios para la industria energética a diferentes escalas. Para Equión presta

servicios en los segmentos de perforación y producción. Dentro del primer segmento (perforación), Halliburton es la empresa responsable del tratamiento de los cortes de perforación y manejo de algunos residuos. (HALLIBURTON, 2014)

3. Resultado del diagnóstico a los contratistas seleccionados

Después de haber explicado el objetivo propuesto y la respectiva encuesta a los diferentes encargados del tema de RS de las empresas seleccionadas, cada uno procedió respondiendo la encuesta en el sistema ARIBA. A continuación se presentan las respuestas y respectivos análisis a los autodiagnósticos.

Con el fin de tener un análisis más completo de los resultados, también se realizará un comparativo entre los potenciales impactos y el autodiagnóstico. Realizando este ejercicio se podrán identificar brechas y oportunidades de mejora, las cuales podrán servir para minimizar la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.

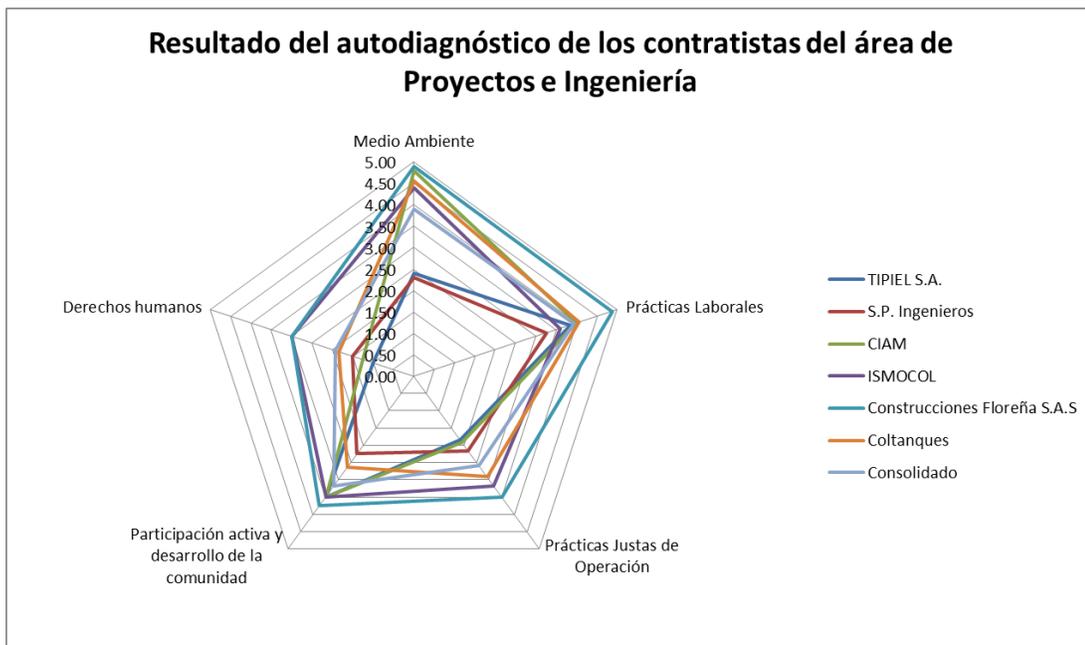
En otras palabras, al comprender que los potenciales impactos son impactos que tienen una probabilidad de ocurrencia dependientes de la existencia de lineamientos y/o procesos estándares en RS y que, el fin del autodiagnóstico es identificar si dichas compañías cuentan con lineamientos y/o procesos estándares adecuados en las materias de RS, se podrá entonces hacer un análisis sobre los aspectos en que los contratistas evaluados deberán mejorar para reducir la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos.

Para claridad del lector, se analizará cada una de las áreas que esta tesis ha trabajado, analizando primero los resultados de los autodiagnósticos, para después hacer un comparativo con los potenciales impactos de cada línea de servicio. Todas las gráficas aquí expuestas, son elaboradas tomando los datos contenidos en el anexo 1. Para mayor detalle de los resultados, se recomienda al lector consultar el anexo en cuestión.

3.1. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Proyectos e Ingeniería

Para el caso del área de Proyectos e Ingeniería, primero se realizará un análisis del resultado del autodiagnóstico y después se realizará la comparación con los potenciales impactos identificados con el siguiente orden. 1. Servicios de ingeniería, construcción de vías, locaciones y líneas de flujo, construcción de facilidades, transporte de equipos, materiales y personas.

Gráfica 7. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Proyectos e Ingeniería



Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos, como se observa en la gráfica 7, se puede analizar lo siguiente:

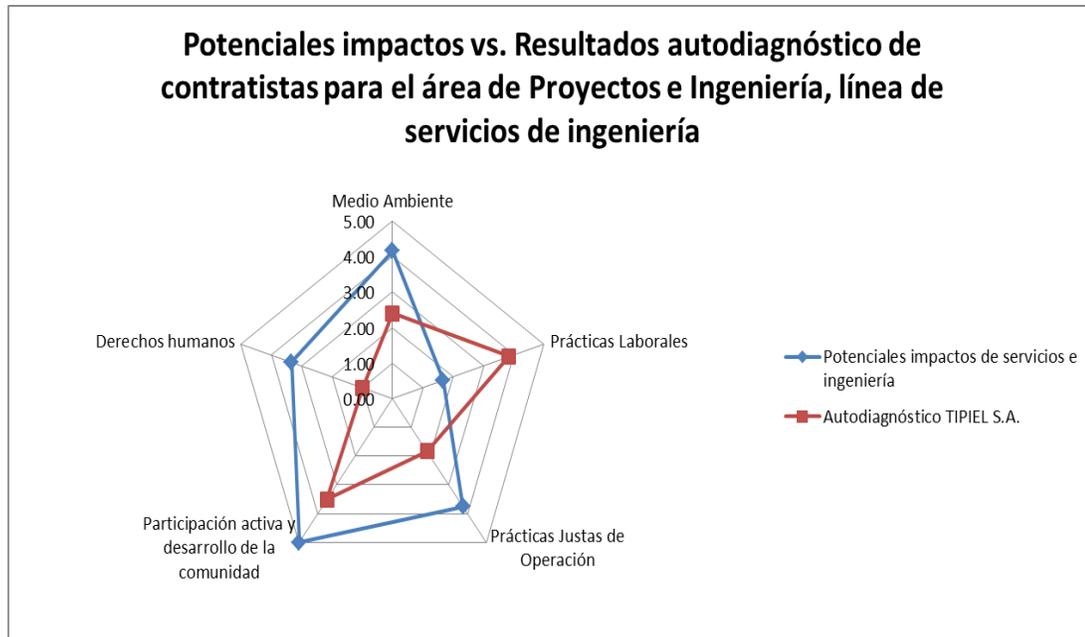
- La mayor fortaleza de los contratistas de Proyectos e Ingeniería se encuentra en la materia de prácticas laborales, demostrando que dentro de las organizaciones analizadas, existen lineamiento y/o procesos formalmente

establecidos que salvaguardan y promueven prácticas laborales responsables y alineadas a la ISO 26000. Incluso, teniendo presente que el resultado consolidado tiende a una calificación de 4, se podría llegar a afirmar que dentro de las empresas analizadas, además de contar con lineamientos y/o procesos formalmente establecidos, se cuenta con evidencia de adecuada implementación.

- Por otro lado, la mayor debilidad en los contratistas de Proyectos e Ingeniería se encuentra con referencia a la materia de derechos humanos. El puntaje de la mayoría de los contratistas no supera un puntaje de 3 por lo que un consolidado de los mismos da como resultado 1.93. El bajo resultado implica que las empresas que realizaron su autodiagnóstico no cuentan con lineamientos y/o procesos estándares formalizados que aborden de manera sistemática la materia fundamental de Derechos Humanos, dando espacio para procesos de mejoramiento.

3.1.1. Comparativo entre potenciales impactos y autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería

Gráfica 8. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de servicios de ingeniería.



Fuente: el autor – ver anexo 1

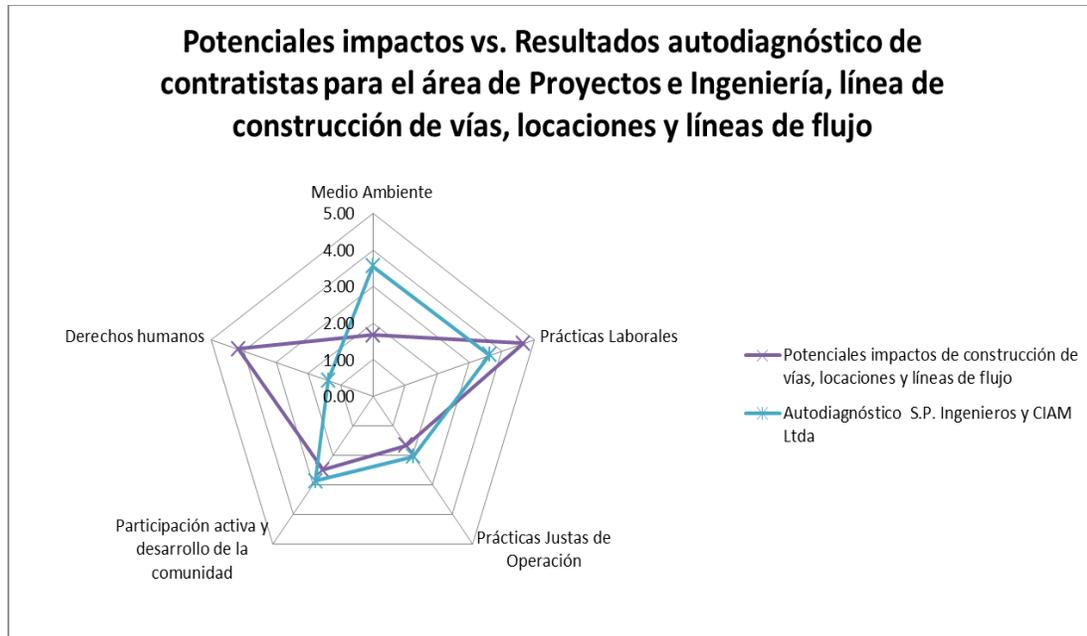
Realizando la comparación entre los potenciales impactos identificados y el nivel de madurez de RS identificado por medio del autodiagnóstico que realizaron los contratistas, para el caso de la línea de servicios de ingeniería, se puede observar en la gráfica 8, que:

- Cuatro de las cinco materias fundamentales analizadas se encuentran subvaloradas por el contratista en cuestión, en el sentido en que no cuenta con un nivel de procesos y políticas establecidas que permitan mitigar los potenciales impactos que sus actividades están causando sobre las materias RS identificadas. En otras palabras, las materias fundamentales de medio

ambiente, derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad y, prácticas justas de operación, son aspectos que el contratista aún no aborda con el rigor que se requiere para estar alineado con lo que se espera de dichas materias.

- La única materia que se encuentra abordada por el contratista desde la perspectiva de procesos y políticas y, de la cual es consciente el contratista, es la de prácticas laborales, materia que si bien tiene un potencial impacto identificado, el contratista cuenta con las prácticas y/o procesos necesarios para que el potencial impacto identificado, no se materialice y se mantenga alineado a un comportamiento socialmente responsable y acorde a la ISO26000.

Gráfica 9. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de construcción de vías, locaciones y líneas de flujo.

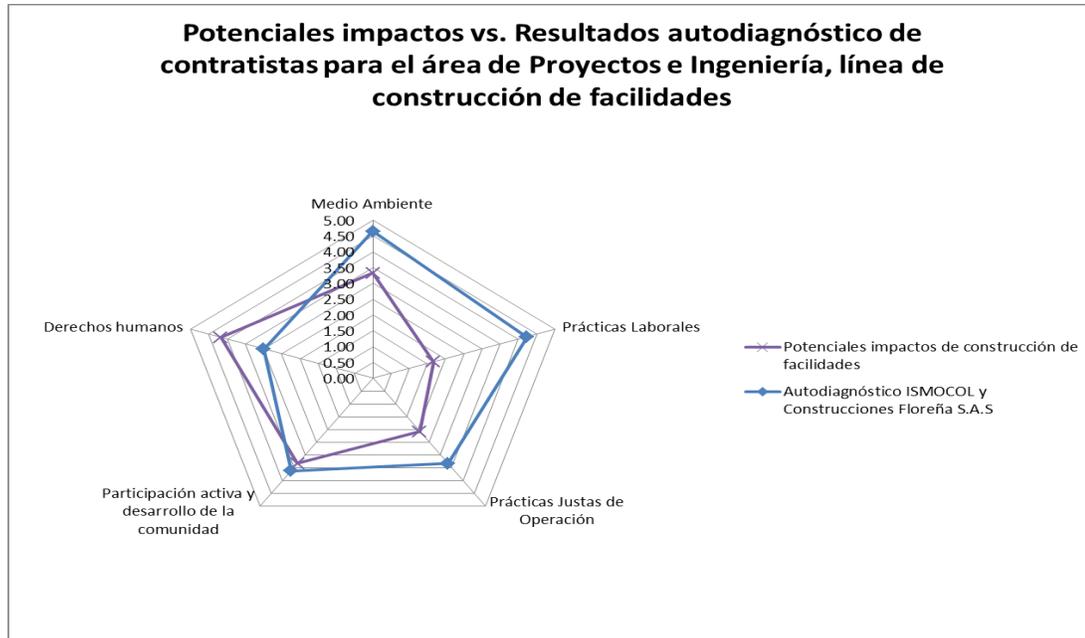


Realizando la comparación entre los potenciales impactos identificados y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta,

para el caso de la línea de construcción de vías, locaciones y líneas de flujo, se puede observar en la gráfica 9 que:

- Los contratistas que realizan trabajos para la construcción de vías, locaciones y líneas de flujo cuentan con lineamientos y/o procesos claramente establecidos para la materia fundamental de medio ambiente, reduciendo la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.
- Las materias de prácticas laborales, participación activa y desarrollo de la comunidad y, prácticas justas de operación, aunque no cuentan con el mismo puntaje que se le dio a los potenciales impactos, se puede inferir que las compañías analizadas cuentan con lineamientos y/o procesos suficientes para abordar las tres materias de RS mencionadas, lo que hace que la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos sea mucho menor a si no los tuvieran.
- Para el caso de la ejecución de las actividades de construcción de vías, locaciones y líneas de flujo, se identificó que la materia fundamental de derechos humanos tiene un potencial impacto alto. El resultado implicaría la necesidad de que las compañías que ejecuten dichas actividades, deberían tener como mínimo, lineamientos y/o procesos estándar que hayan sido formalmente establecidos y comunicados en todos los niveles de la organización. Observando el resultado del autodiagnóstico, es explícito que las compañías que realizan actualmente dichas actividades, no cuentan con el nivel de madurez necesario para mitigar la probabilidad de ocurrencia del potencial impacto identificado.

Gráfica 10. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de construcción de facilidades.



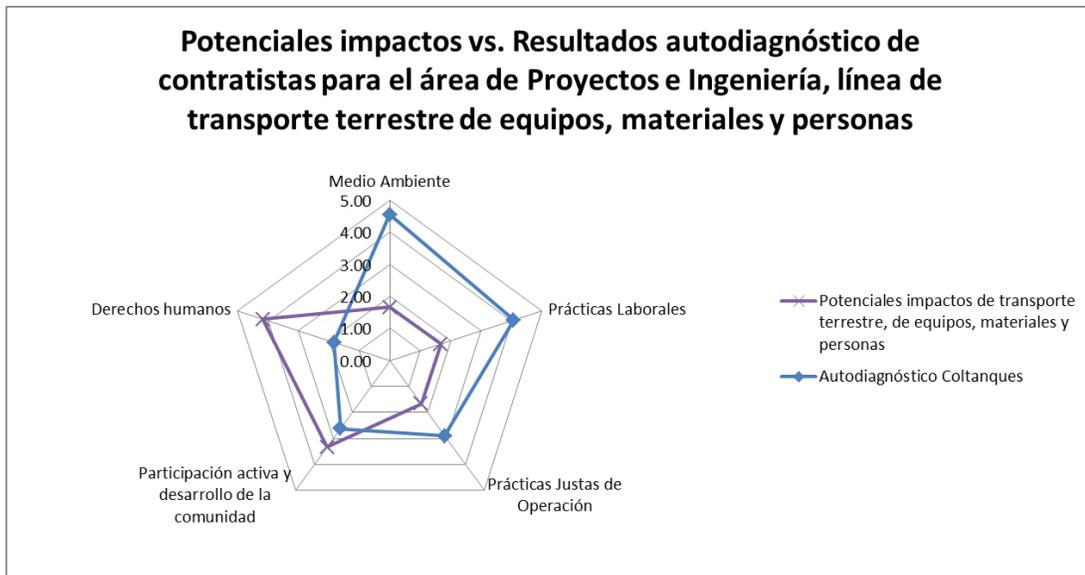
Fuente: el autor – ver anexo 1

Realizando la comparación entre los potenciales impactos identificados y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea de construcción de facilidades, se puede observar en la gráfica 10 que:

- En las materias fundamentales de medio ambiente, prácticas laborales, prácticas justas de operación y, participación activa y desarrollo de la comunidad, las empresas que contestaron el autodiagnóstico presentan los lineamientos y/o estándares requeridos para reducir la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados. Lo anterior implica que los contratistas evaluados cuentan con un nivel de madurez adecuado en términos de RS, para las 4 materias mencionadas en éste párrafo.
- Aunque no son inexistentes las políticas y/o procedimientos de derechos humanos dentro de las compañías evaluadas, si se requiere de un mayor

grado de madurez en los mismos, pues el potencial impacto identificado es alto y necesita de un mayor grado de atención.

Gráfica 11. *Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Proyectos e Ingeniería, línea de transporte terrestre de equipos, materiales y personas.*



Fuente: el autor – ver anexo 1

Realizando la comparación entre los potenciales impactos y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea de transporte terrestre de equipos, materiales y personas, se puede observar en la gráfica 11 que:

- Las materias fundamentales de medio ambiente, prácticas laborales y prácticas justas de operación son tenidas a consideración por el contratista al existir un lineamiento y/o proceso estándar formalmente establecido y que en gran medida es comunicado a todos los niveles de la organización. El autodiagnóstico realizado por el contratista COLTANQUES demuestra un alto grado de madurez en las tres materias fundamentales de RS mencionadas y

permite establecer que la probabilidad de que se materialicen los potenciales impactos de las mismas es baja.

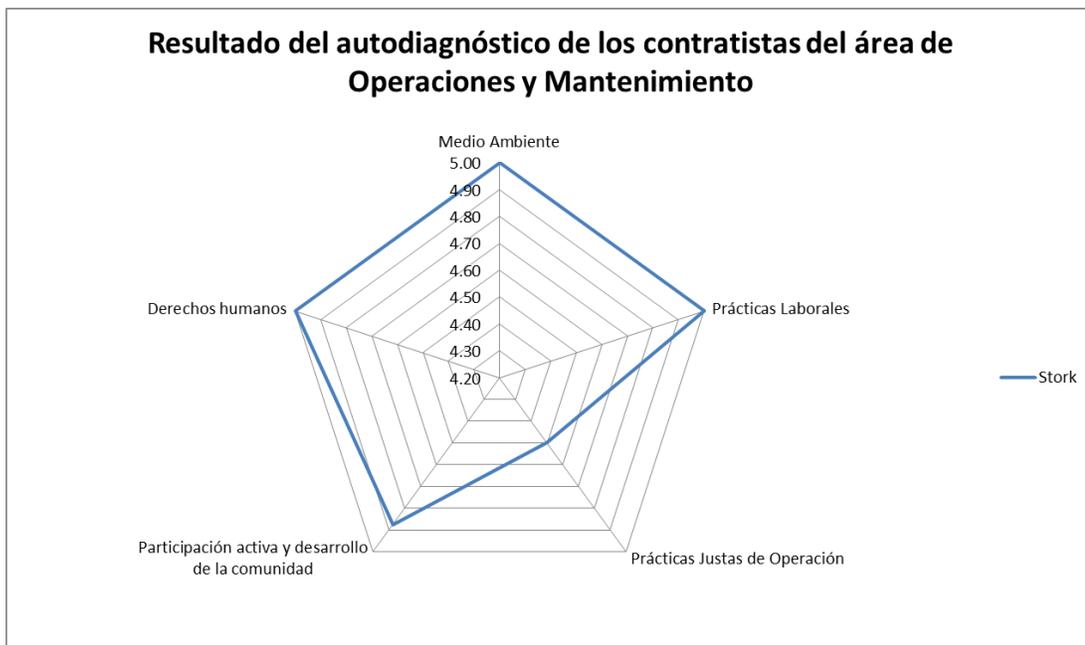
- Aunque la materia fundamental de participación activa y desarrollo de la comunidad se encuentra evaluada por debajo del potencial impacto identificado, el margen que los separa es pequeño y se puede establecer que con un par de ajustes el contratista podría estar cumpliendo a cabalidad con lo que se requiere de esa materia para mitigar la probabilidad que el potencial impacto se materialice.
- La materia fundamental de derechos humanos es aquella donde el contratista afirma no tener lineamientos y/o procesos estándares formalizados, lo que implica que los potenciales impactos identificados para la misma pueden llegar a materializarse. Aquí lo importante es persuadir al contratista para que se sensibilice sobre la materia y comience a trabajar sobre la misma.

Los valores exactos del ejercicio realizado en este punto, se pueden encontrar con más detalle en el anexo 1.

3.2. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Operaciones y Mantenimiento

Para el caso del área de Operaciones y Mantenimiento, primero se realizará un análisis del resultado del autodiagnóstico y después se realizará la comparación con los potenciales impactos identificados. Teniendo presente que el autodiagnóstico fue realizado únicamente por el contratista más importante del área, sólo se realizará el análisis con los resultados del mismo.

Gráfica 12. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Operaciones y mantenimiento.



Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos, se puede en la gráfica 12, analizar lo siguiente:

- Las mayores fortalezas del contratista STORK se encuentran en las materias fundamentales de medio ambiente, prácticas laborales y derechos humanos, las cuales todas fueron calificadas con un puntaje de 5. Al ser calificadas con un puntaje de 5 se deduce que la empresa cuenta con lineamientos y/o procesos estándares formalmente establecidos y que son comunicados en

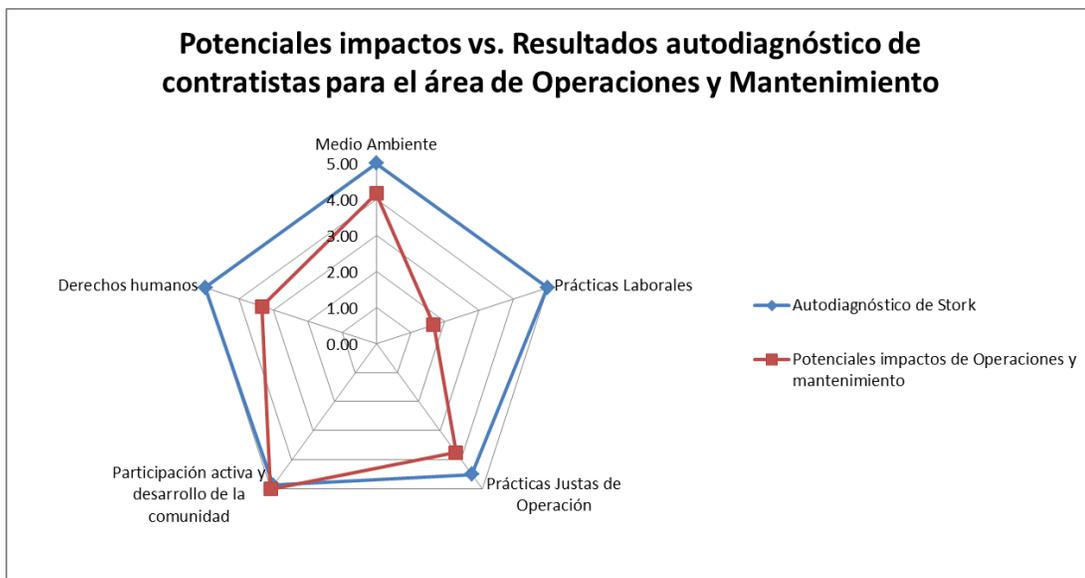
todos los niveles de la organización y que hay registros y evidencias de implementación.

- Las oportunidades de mejora del contratista STORK se encuentran en las materias de prácticas justas de operación y participación activa y desarrollo de la comunidad que, aunque presentan puntajes bastante altos, son aquellas que se diferencian de no haber logrado un puntaje de 5. No obstante no hayan sido calificadas con el mayor puntaje y, teniendo presente el significado de la escala de evaluación, este contratista cuenta con lineamientos y/o procesos estándares formalmente establecidos que de alguna manera abordan las dos materias fundamentales.

3.2.1. Comparativo entre potenciales impactos y autodiagnóstico de contratistas para el área de Operaciones y Mantenimiento.

A continuación se presenta la gráfica comparativa entre los potenciales impactos identificados y el nivel de madurez del contratista perteneciente al área de Operaciones y Mantenimiento.

Gráfica 13. *Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de Operaciones y Mantenimiento.*



Fuente: el autor – ver anexo 1

Realizando la comparación entre los potenciales impactos identificados y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea de transporte terrestre de equipos, materiales y personas, se puede observar en la gráfica 13 que:

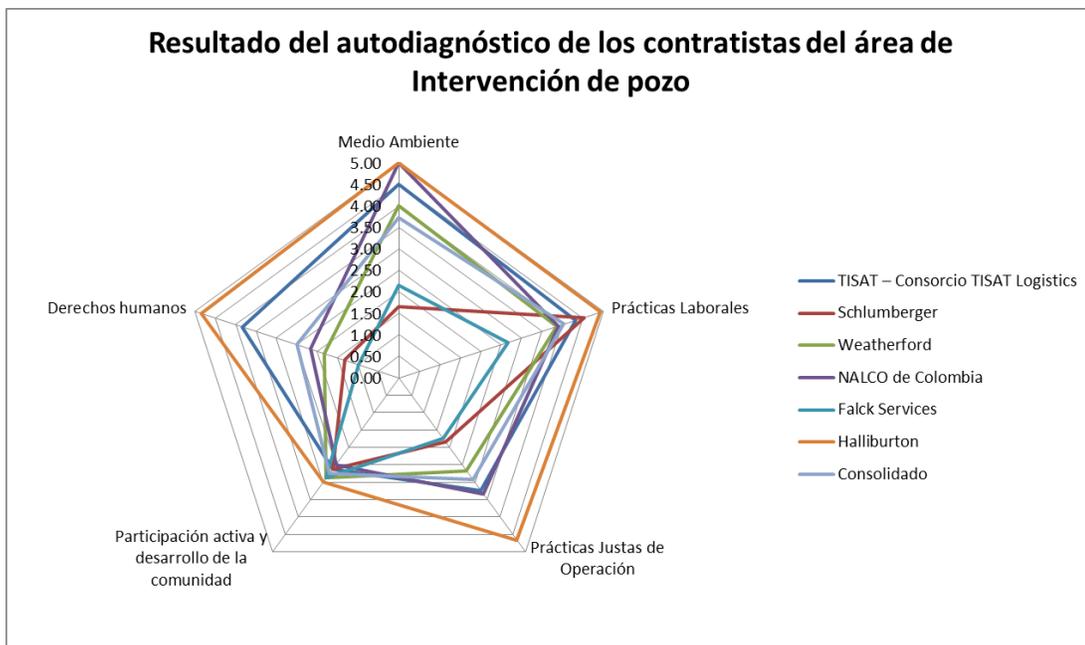
- El contratista STORK presenta un alto grado de madurez en todas las materias de RS evaluadas, pues la calificación que puso el contratista en su autodiagnóstico refleja que en dicha organización existen lineamientos y/o procesos estándares formalmente establecidos que son comunicados en todos

los niveles de la organización y que hay registros y evidencias de implementación. La condición de este contratista implica la minimización de la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos analizados e identificados por Equión. Un contratista con estas características, en teoría debería facilitar el relacionamiento con los grupos de interés y soportar el posicionamiento de Equión como una empresa socialmente responsable. Esta situación presentada sería la ideal que todos los contratistas de la operación de Equión tuvieran, pues minimiza la probabilidad de impactar negativamente la RS de la compañía, en el sentido en que cuenta con los mecanismos necesarios para gestionar adecuadamente cada una de las materias aquí estudiadas.

3.3. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Intervención de Pozo

Para el caso del área de Intervención de Pozo, primero se realizará un análisis del resultado del autodiagnóstico y después se realizará la comparación con los potenciales impactos identificados. La comparación de potenciales impactos con el autodiagnóstico realizado se presentará en el siguiente orden: 1. Movilización de equipos para intervención. 2. Operación del taladro de intervención. 3. Logística y alimentación para la operación de intervención de pozo. 4. Manejo de residuos.

Gráfica 14. Resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de Intervención de Pozo



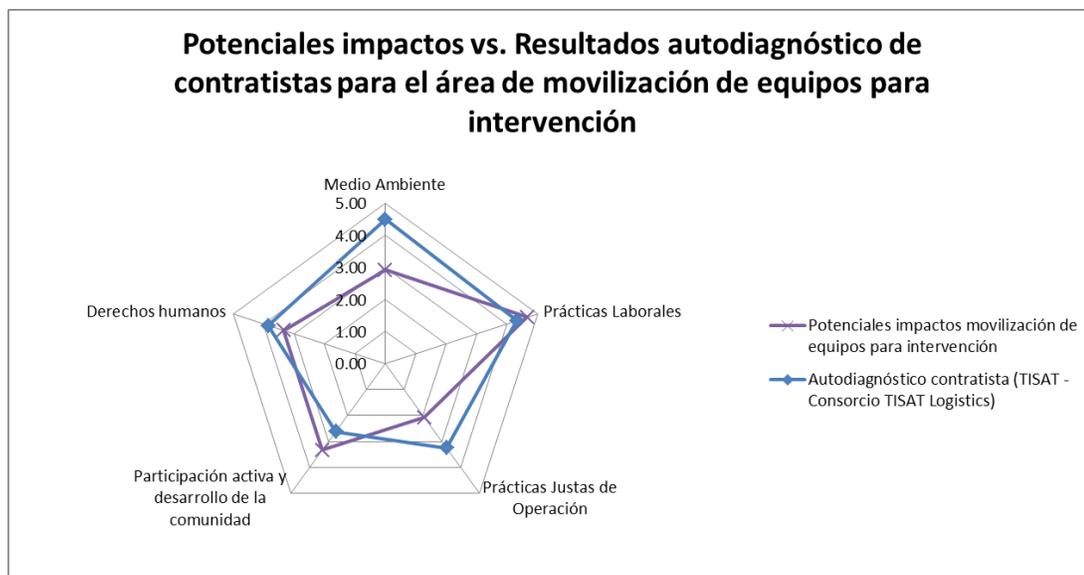
Fuente: el autor – ver anexo 1

De los resultados obtenidos de la encuesta aplicada para que los contratistas se hicieran un auto diagnóstico sobre su estado actual en RS, se puede analizar en la gráfica 14 lo siguiente:

- La mayor fortaleza que se encuentra en el resultado del autodiagnóstico de los contratistas del área de intervención de pozo, es aquella relacionada con prácticas laborales, es decir que la gran mayoría posee lineamientos y/o procesos estándares formalmente establecidos e incluso algunos presentan evidencias de la respectiva implementación.
- El área que presenta un puntaje relativamente bueno y que implica un menor riesgo para Equión es aquella relacionada con medio ambiente, pues se puede observar que gran parte de las compañías cuentan con procesos y/o estándares establecidos que les permiten gestionar el tema en una manera responsable.

3.3.1. Comparativo entre potenciales impactos y autodiagnóstico de contratistas para el área de Intervención de Pozo.

Gráfica 15. *Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de movilización de equipos para intervención.*

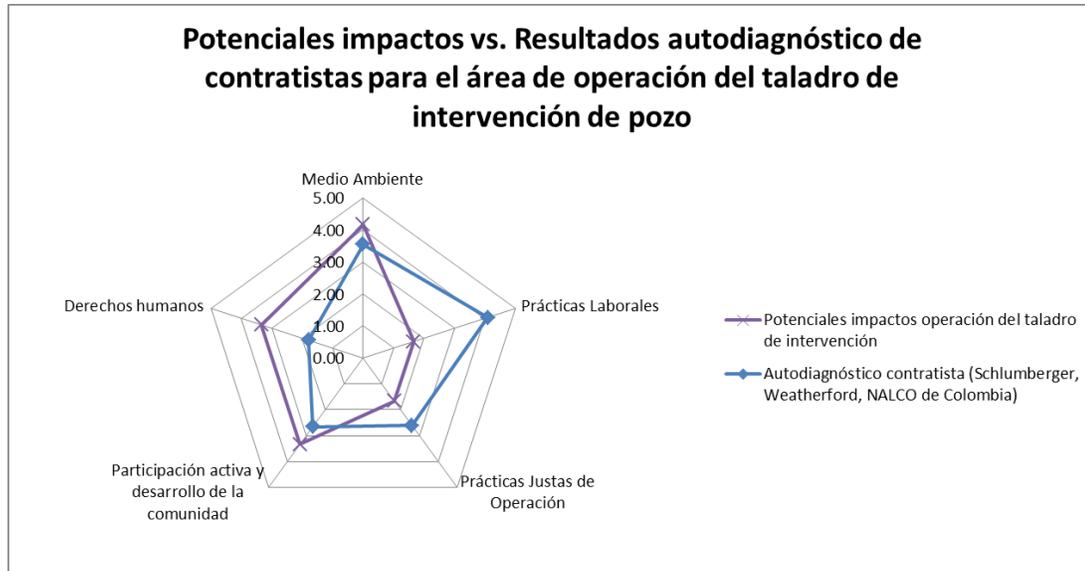


Fuente: el autor – ver anexo 1

Realizando la comparación entre los potenciales impactos y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea de transporte terrestre de equipos, materiales y personas, se puede observar en la gráfica 15 que:

- Dos de las cinco materias fundamentales analizadas dentro de los contratistas, cuentan con los lineamientos y/o procesos suficientes para mitigar los potenciales impactos que fueron identificados para el caso de prácticas laborales y participación activa y desarrollo de la comunidad. Lo anterior significa que ambas materias de RS están siendo gestionadas de manera responsable, lo que implica que se está minimizando la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos asociadas a las mismas.
- Aunque el nivel de los potenciales impactos de la materia fundamental de Derechos Humanos no se ajusta al nivel de madurez identificado en los contratistas encuestados, sí se puede observar que con pequeños ajustes dentro de las compañías analizadas, se podría llegar a gestionar de manera adecuada la materia fundamental estudiada. En otras palabras, mejorando algunos procesos y/o lineamientos de dichas compañías, estas serían capaces de minimizar más la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.
- Las dos materias fundamentales que requieren de un mayor ajuste en términos de procesos y/o lineamientos dentro de las compañías, con el propósito de minimizar la probabilidad de ocurrencia de los impactos identificados, son las relacionadas con medio ambiente y practicas justas de operación. Esta conclusión se debe a la baja puntuación que los contratistas se dieron en las respectivas materias, exponiendo así, que su grado de madurez en ambos aspectos es una oportunidad de mejora.

Gráfica 16. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas para el área de operación del taladro de intervención de pozo.



Fuente: el autor – ver anexo 1

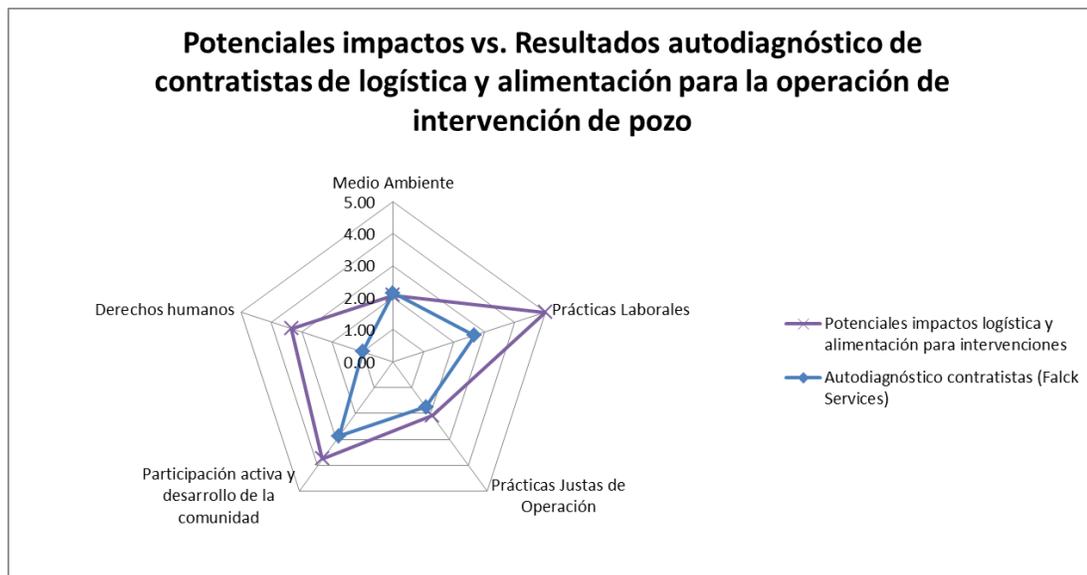
Realizando la comparación entre los potenciales impactos y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea de operación del taladro de intervención, se puede observar en la gráfica 16 que:

- Hay dos materias fundamentales en que los contratistas tienen un grado de madurez elevado frente a los potenciales impactos identificados. Esto quiere decir que cuentan con los lineamientos y/o procesos suficientes para abordar las dos materias de manera responsable, mitigando cualquier impacto que su operación pueda causar hacia las mismas. Estas dos materias son las de prácticas laborales y prácticas justas de operación.
- Las materias fundamentales de medio ambiente y participación activa y desarrollo de la comunidad fueron identificada por Equión, como dos materias que tienen un potencial impacto importante de ser afectadas por la realización de las actividades de la operación del taladro. Aunque los lineamientos y/o

procesos con que cuentan los contratistas encuestados, abordan dichas materias de manera general, es necesario hacer algunos ajustes para que puedan gestionarla de manera más responsable, mitigando así cualquier impacto que se pueda materializar como consecuencia de la ejecución de sus actividades.

- La materia fundamental que definitivamente requiere de un mejor manejo por parte de los contratistas, en el sentido de mejorar sus lineamientos y/o procesos para gestionarla de manera más acertada es aquella relacionada con Derechos Humanos. En este caso se puede observar que la mayoría de los contratistas no cuentan con procesos ni lineamientos que aborden de manera adecuada la materia fundamental de Derechos Humanos, lo que implica una probabilidad más alta que los potenciales impactos identificados se materialicen.

Gráfica 17. *Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas de logística y alimentación para la operación de intervención de pozo.*

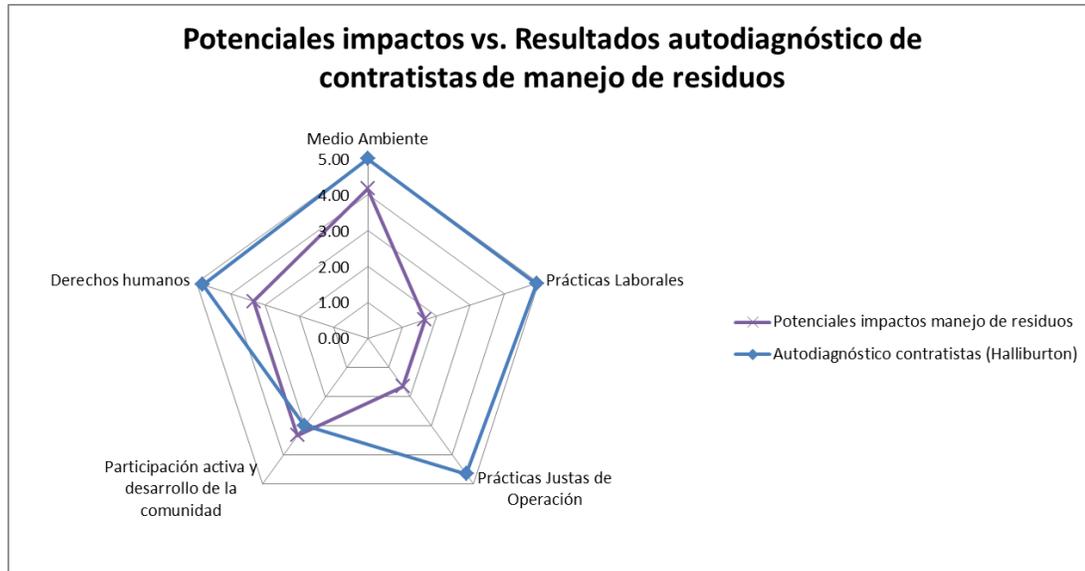


Fuente: el autor – ver anexo 1

Realizando la comparación entre los potenciales impactos y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea de logística y alimentación para intervenciones, se puede observar en la gráfica 17 que:

- Aunque los potenciales impactos identificados para la materia fundamental de medio ambiente fueron calificados como bajos, los contratistas aquí encuestados cuentan con un nivel de madurez suficiente para abordar dicha materia de manera responsable, ajustada a los potenciales impactos que su actividad puede causar sobre la misma.
- Las materias fundamentales de participación activa y desarrollo de la comunidad y prácticas justas de operación reflejan una situación similar a la anterior, en el sentido que, aunque la calificación de los potenciales impactos es baja, los contratistas cuentan con algunos lineamientos y/o procedimientos que les permiten abordar dichas materias de manera acertada. La diferencia radica en que hay espacio de mejora para evitar la materialización de los potenciales impactos identificados.
- La materia fundamental que requiere de mayor atención por parte de los contratistas encuestadas, es aquella relacionada con Derechos Humanos, pues en la gráfica y resultados se puede observar que dentro de dichas organizaciones no existen lineamientos y/o procesos estándares formalizados que permitan abordar de manera responsable dicha materia y minimizar la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.

Gráfica 18. Potenciales impactos vs. Resultados autodiagnóstico de contratistas de manejo de residuos



Fuente: el autor – ver anexo 1

Realizando la comparación entre los potenciales impactos y el nivel de madurez de RS identificado en los contratistas que contestaron la encuesta, para el caso de la línea manejo de residuos en las actividades de intervenciones, se puede observar en la gráfica 18 que:

- Solo una materia fundamental de Responsabilidad Social es abordada de manera responsable y ajustada la mitigación de los potenciales impactos identificados. Dicha materia es la relacionada con la participación activa y desarrollo de la comunidad, pues según la comparación entre la calificación consolidada de los potenciales impactos identificados y aquella entregada por el contratista, se puede observar que el nivel de madurez que dicha empresa tiene frente a la materia en cuestión, es ajustada para reducir la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.
- Las materias fundamentales de Derechos Humanos y Medio Ambiente, demuestran ser abordadas y gestionadas por el contratista encuestado,

logrando minimizar de algún modo la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados. Sin embargo, debido a que los potenciales impactos fueron calificados como altos, es necesario que el contratista mejore o ajuste sus lineamientos y/o proceso para minimizar aún más la probabilidad de materialización de los potenciales impactos que su actividad puede causar sobre las materias en cuestión. Haciendo esas mejoras, el contratista podrá gestionar de manera responsable y ajustada las materias de RS de Derechos Humanos y Medio Ambiente.

- En referencia a las prácticas laborales y prácticas justas de operación, estos son dos temas en que los lineamientos y/o procesos son inexistentes en los contratistas encuestados, lo que implica la muy probable materialización de los potenciales impactos identificados hacia dichas materias de RS.

VII. Recomendaciones

- Si la empresa tiene el ánimo de lograr un aseguramiento en la alineación de sus contratistas en términos de RS, es recomendable continuar con la aplicación de la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. Con el diagnóstico que se logró sacar de este estudio, la empresa puede aproximar a cada una de las empresas que fueron parte del proceso y, establecer un plan de acción para cerrar las brechas identificadas. De la mano con este plan, Equion energía debería identificar la forma en cómo ayudar para la implementación del mismo, tema que también está presente en la guía. La realización de este ejercicio, puede servir como prueba piloto para que, basado en las lecciones aprendidas de lo que se haga, se realice el mismo ejercicio para proveedores o contratistas que se consideren riesgosos en términos de RS.
- Con el propósito de alinear a los contratistas en los principios y materias de RS, Equión debe asegurar la inclusión de criterios de RS en sus procesos de compras y contratación. La inclusión aseguraría, desde la perspectiva contractual y legal, que los contratistas sigan de manera rigurosa los principios y materias de RS. Esos criterios deben ser considerados bajo el concepto de materialidad, pues según la teoría y los resultados alcanzados, la identificación de aquellos aspectos que impactan más en temas de RS, deberían ser el foco de atención de todas las partes interesadas en el proceso.
- Con el fin de mantener a los contratistas de la operación enfocados en los asuntos de RS que ellos pueden impactar con sus actividades, es necesario que Equión mantenga una base de datos actualizada sobre los potenciales impactos que las actividades de los contratistas pueden tener sobre su RS.
- Debido a que las actividades contratadas para las áreas de exploración, operaciones, mantenimiento y proyectos e ingeniería son las que más impactos pueden causar a la RS, es necesario que Equión enfoque sus esfuerzos a trabajar con los contratistas de dichas áreas, con el fin de

mantener una alineación suficiente que minimice la posibilidad de impacto a los asuntos de RS.

- Debido a que las materias fundamentales de derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad y, prácticas laborales son las que mayor posibilidad tienen de ser impactadas por las actividades de los contratistas, Equión debe focalizar sus esfuerzos en trabajar sobre las mismas, resaltando la importancia que éstas tienen en un comportamiento socialmente responsable.
- Para tener un trabajo organizado y alineado dentro de Equión, es necesario establecer un mecanismo o herramienta que permita definir, dentro del proceso de contratación, la forma de indagar comportamientos de RS en las empresas que están interesadas en contratar con Equión.

VIII. Conclusiones

- La alineación de la cadena de suministro en los temas de RS, es indispensable si una organización quiere ser reconocida por sus grupos de interés como socialmente responsable, esto incluso es mencionado en la Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro, elaborada por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- El método de investigación descriptiva, sirvió como herramienta para la realización de un diagnóstico ajustado a las realidades de las empresas contratistas y las necesidades de su empresa contratante: Equión energía. Al lograr conocer las situaciones y actitudes predominantes de los contratistas, mediante la descripción de sus tareas diarias, se pudo determinar las áreas de RS donde hay oportunidad de mejora y en aquellas donde existe una fortaleza. En este proceso, fue clave la elaboración de una herramienta que permitiera conocer, de manera acertada, el estado de la RS de cada uno de los participantes en el proceso.
- Antes que una organización decida promover la RS en su cadena de suministro, es indispensable una alineación suficiente en el tema a nivel interno. Por medio del ejemplo, la empresa contratante jalonara a su cadena de suministro hacia un comportamiento socialmente responsable. Además de lo anterior, es indispensable, primero, identificar cuales aspectos la empresa contratante está interesada en analizar de su cadena de abastecimiento, para que de esta forma, los diagnósticos y posteriores planes de acción relacionados con la RS, sean ajustados a la realidad de las compañías y a las necesidades o prioridades de los contratantes.
- Alineado al concepto de materialidad y, con el fin de enfocarse en mitigar los potenciales impactos que una actividad sub contratada puede causar en la RS, es necesario que la empresa contratante identifique primero aquellos potenciales impactos que su cadena de suministro puede causar. Habiendo identificado esos potenciales impactos, la empresa contratante podrá guiar o

pedir a sus contratistas, acciones concretas que reduzcan la posibilidad que esos potenciales impactos se materialicen.

- Las actividades que son contratadas por Equión y que generan mayores potenciales impactos sobre la RS, son aquellas relacionadas con las áreas de exploración, operaciones, mantenimiento y proyectos e ingeniería.
- Las tres materias fundamentales que tienen mayor posibilidad de ser impactadas por las actividades de los contratistas, son: derechos humanos, participación activa y desarrollo de la comunidad y; prácticas laborales.
- La realización del ejercicio planteado en esta tesis, permitió identificar brechas y oportunidades de mejora, las cuales podrán servir para minimizar la probabilidad de ocurrencia de los potenciales impactos identificados.

Bibliografía

- Adams, C., & Zutshi, A. (2004). Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. *Australian Accounting Review*, 31.
- Andersen, M., & Skjoett-Larse, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management*, 75-86.
- ARIBA. (2014). *ARIBA Una compañía SAP*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://es.ariba.com/d56/quienes-somos>
- Asociación Colombiana de Petróleo. (2009). *Asociación Colombiana de Petróleo*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2012, de Sector minero y petrolero en Colombia:
http://www.acp.com.co/assets/documents/asuntos%20economicos/exploracion%20y%20produccion/2010/doctecnico_prorroga_aranceles_2010.pdf
- Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible . (2012). *INFORME DIAGNÓSTICO CONSOLIDADO DE ALINEAMIENTO A ISO 26000*. Bogotá D.C.
- COLTANQUES. (2014). *COLTANQUES*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://www.coltanques.com.co/Services.aspx>
- COMPASS GROUP. (2014). *COMPASS GROUP*. Recuperado el marzo de 2014, de http://www.compass-group.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=4
- Ecología y Desarrollo (ECODES). (2012). La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas. *Colección la empresa de mañana: La transición hacia una economía sostenible*, 78.
- ECOPETROL. (2012). *ECOPETROL*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2013, de Informe financiero consolidado:
http://www.ecopetrol.com.co/documentos/INFORME%202012_CONSOLIDADO.pdf
- ECOPETROL. (2012). Responsabilidad corporativa, ECOPETROL y sus contratistas. *Andi Colombia GENERA* (pág. 42). Bogotá: ECOPETROL.
- El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2011). Recuperado el 25 de Julio de 2012, de www.icontec.org.co/index.php?section=378

EQUION ENERGIA LIMITED. (2013). *Reporte de sostenibilidad 2012*. Bogotá: EQUION ENERGIA LIMITED - Aseguramiento de contenido: Centro VINCULAR.

Equión Energía LIMITED. (s.f.). *Equión Energía*. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de www.equion-energia.com

FALCK SERVICES. (2014). *FALCK SERVICES. Una empresa con sentido social*. Recuperado el marzo de 2014, de http://falckservices.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=145

Global Reporting Initiative. (2013). Recuperado el 2 de Enero de 2013, de G4 online: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative. (2013). *G4 SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES - REPORTING PRINCIPLES AND STANDARD DISCLOSURES*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

HALLIBURTON. (2014). *HALLIBURTON*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://www.halliburton.com/en-US/default.page>

Heincke, M. (Mayo de 2006). *Sustainable Development, Corporate Social Responsibility & Oil: The Case of BP in Complex Political Games of Colombia*. Calgary, Alberta, Canada: University of Calgary.

Icontec Internacional. (2011). *Icontec internacional*. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>

International Labour Organization. (2012). *International Labour Organization*. Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm>

Ismocol. (2014). *Ismocol. Ingeniería, Servicios, Montajes y Construcción de Oleoductos de Colombia S.A.* Recuperado el marzo de 2014, de http://www.ismocol.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=16&lang=es

NALCO. (2014). *NALCO An Ecolab Company*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://es-la.nalco.com/la/aboutnalco/businesses.htm>

- Norma Internacional ISO 26000. (2010). *ISO26000 Guía de responsabilidad social*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Olivera, M., Zuleta, L. A., Aguilar, T., & Osorio, A. F. (Julio de 2011). *FEDESARROLLO*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2013, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Cuaderno-No-36.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2012). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado el 31 de Julio de 2012, de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Red del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2009). *La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro*. Madrid: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- S.P. Ingenieros. (2014). *S.P. Ingenieros*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://sp.com.co/>
- Schlumberger. (2014). *Schlumberger*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://slb.com/about/who/backgrounder.aspx>
- STORK. (2014). *STORK*. Recuperado el marzo de 2014, de STORK
- Super - sociedades. (2014). *Super - sociedades*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://www.super-sociedades.com/ciam-ltda/>
- TIPIEL S.A. (2014). Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.tipiel.com.co/index.php>
- TISAT LOGISTICS. (s.f.). *TISAT LOGISTICS*. Recuperado el marzo de 2014, de <http://www.tisatlogistics.com/consorciados.html>

Anexo 1

Ver documento titulado ANEXO.