

Universidad del Rosario



Estructura Organizacional del área de Responsabilidad Social de Pacific E&P

Trabajo de Grado

Laura Camila Villamizar Hernández

Bogotá D.C

2016

Universidad del Rosario



Estructura organizacional del área de Responsabilidad Social de Pacific E&P

Trabajo de Grado

Laura Camila Villamizar Hernández

Rafael Piñeros

Administración de Empresas

Bogotá D.C

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
<i>Palabras Clave</i>	<i>2</i>
ABSTRACT	3
<i>Keywords.....</i>	<i>3</i>
1.1. <i>Planteamiento del problema de investigación</i>	<i>6</i>
1.2 <i>Justificación</i>	<i>7</i>
1.3 <i>Objetivos de la investigación.....</i>	<i>7</i>
1.3.1 <i>Objetivo General.....</i>	<i>7</i>
1.3.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>7</i>
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	8
3 MARCO METODOLÓGICO.....	9
4 DESARROLLO DEL PROYECTO	10
5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	16
5.1 <i>A cerca de Pacific y su orientación hacia la Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	<i>16</i>
5.2 <i>Evolución del área.....</i>	<i>22</i>
5.3 <i>Plataforma estratégica</i>	<i>26</i>
5.4 <i>División del Trabajo.....</i>	<i>29</i>
5.5 <i>Coordinación del Trabajo.....</i>	<i>32</i>
6 CONCLUSIONES.....	37
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables y dimensiones de análisis para la descripción del funcionamiento del área....	12
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Máquina de visión corporativa. Pacific e&p. Elaboración propia.....	17
Ilustración 2 Principios de actualización. Responsabilidad social corporativa 2015.	18
Ilustración 3 Esquema adaptado de relación con el entorno y grupos de interés.	22
Ilustración 4 Matriz de materialidad.....	25
Ilustración 5 Gráfico de materialidad y cobertura de los asuntos de transparencia y ética corporativa.	28
Ilustración 6 Organigrama de la vicepresidencia de asuntos corporativos, pacific e&p.	31
Ilustración 7 Ejes estratégicos, área de responsabilidad social. Pacific e&p.....	33
Ilustración 8 Coordinación del trabajo en el área de rse bajo el planteamiento de consulta previa. Pacific e&p	35

GLOSARIO

Administración: Proviene del latín Ad-administrare, que significa “estar bajo el mando del otro, prestar un servicio”. Es el conjunto de funciones cuya finalidad es administrar, es considerada la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia.

Consulta previa: Es el derecho fundamental que tienen los pueblos indígenas y los demás grupos étnicos, cuando se toman medidas (legislativas y administrativas) o cuando se vayan a realizar proyectos, obras o actividades dentro de sus territorios, buscando de esta manera proteger su integridad cultural, social y económica y garantizar el derecho a la participación.

Costo social: Se compone del costo alternativo de los recursos usados en la producción de un bien, más cualquier pérdida de bienestar o incremento en los costos de la producción de ese bien pueda ocasionar a cualquier otra actividad productiva.

Responsabilidad social: Es el compromiso de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética.

Sostenible: Se refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo.

Viabilidad: Posibilidad de llevarse a cabo un plan o un proyecto

Metodología: Conjunto de métodos utilizados en la investigación científica

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo describir la estructura del área de Responsabilidad Social de Pacific E&P, mediante un proceso que explique el funcionamiento y desarrollo de la estructura de RSE. Este trabajo se desarrolla bajo una matriz estratégica la cual incluye variables como: evolución del área (historia), plataforma estratégica (plan de acción que desarrolla una ventaja competitiva de la empresa), división del trabajo (Fragmentación de trabajo y especialización entre sus fuerzas laborales) y por último la coordinación del trabajo (sincronización de fuerzas laborales).

Los resultados que se obtienen de este estudio mostrarán las distintas unidades de trabajo de la organización y la forma de trabajar de la misma, bajo el marco de la Responsabilidad Social Corporativa.

Palabras Clave

Responsabilidad Social Empresarial, Estructura Organizacional, Valor Compartido, División del trabajo, Coordinación del trabajo.

ABSTRACT

This article aims to explain the structure of the area of Social Responsibility of Pacific E&P, using a descriptive process, which explains the operation and development of the structure of CSR.

This work is developed under a strategic matrix which includes variables such as evolution of the area (history), platform strategy (action plan that develops a competitive advantage of the company), division of labor (work fragmentation and specialization among their workforces) and finally the coordination of work (sync workforces).

The results obtained from this study show the different work units of the organization and how to work the same, under the framework of Corporate Social Responsibility.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Organizational Structure, Shared Value, Labor Division, Labor Coordination.

1. INTRODUCCIÓN

Para una organización como Pacific E&P, la inclusión de los distintos grupos de interés y el aprovechamiento adecuado de los recursos donde opera son factores generadores de riqueza y de valor para la compañía y para la sociedad. Dicho principio es la creación de valor compartido que ha adoptado la empresa como rector de su accionar.

Los distintos compromisos para una gestión sostenible hacen que la organización trabaje bajo lineamientos de transparencia e inclusión colectiva, con el firme propósito de generar riqueza y contribuir al sostenimiento del medio ambiente.

Es por esto que el término de Responsabilidad Social Empresarial tiene relevancia en este proyecto, ya que como lo planteó Howard Bowen (1953), la RSE pone en evidencia la forma de actuar de las compañías en el momento en que éstas crean una nueva mentalidad y se refleja en el impacto que tienen sus acciones en la sociedad.

La aplicabilidad de la Responsabilidad Social Corporativa tiene relevancia tanto en la teoría como en la práctica; con el transcurso de los años se ha dejado a un lado el tema filantrópico y se ha venido desarrollando un concepto más estructurado para prácticas empresariales más incluyentes.

Por otro lado, para el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) el enfoque que las compañías le dan hoy en día a su negocio debe inculcar un equilibrio entre los intereses políticos, económicos, sociales y biológicos. Lo anterior atribuido a un reto de incorporar la sociedad con los objetivos de la organización.

Según Porter (2011), el valor compartido refleja la capacidad que tienen las organizaciones de moldear sus negocios a través de la satisfacción de necesidades de una sociedad determinada, sin olvidar la maximización de las utilidades de la compañía en sí.

De igual forma, Porter et al. (2011) plantea que hoy en día la sociedad capitalista encuentra la necesidad de transformar el mercado y por ende las organizaciones su forma de operación. Es decir, que la concepción de los negocios hoy en día los obliga a tener una visión

más amplia, la cual ejerza un liderazgo en el que los problemas de la sociedad no se encuentren en la periferia si no en el centro.

A partir de lo anterior, se puede afirmar que las compañías hoy en día deben propender por involucrar a la sociedad en sus negocios de una forma transversal, permitiendo así la reconexión del éxito de la organización con el progreso social.

Debido a las necesidades de la sociedad y la importancia que tiene para las compañías crear negocios más incluyentes surgen distintas iniciativas las cuales permiten contribuir a la reducción de los impactos ambientales, económicos y sociales logrando así potencializar las estrategias corporativas. Dichas iniciativas están basadas en dictámenes internacionales como : Los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, el WBCSD mencionado anteriormente, el Global Reporting Initiative (GRI), los Objetivos del Milenio y la guía ISO 26000, entre otros. Estas iniciativas han permitido construir una cadena valor que relacione grupos de interés, agregue valor social, económico y ambiental.

Es por esto que dichos dictámenes internacionales han permitido el despliegue de políticas más incluyentes las cuales generen un impacto positivo en la comunidad y su entorno. De acuerdo con Ronald Pantin, CEO de Pacific E&P 2013 desde hace tiempo atrás la RSE ha venido enmarcando factores claves para la perdurabilidad empresarial, es así como para Pacific E&P, año tras año, dicho concepto ha sido un pilar fundamental para el desarrollo de sus operaciones.

De tal forma que la compañía ve la obligación y la necesidad de intervenir, con el objetivo de tener una operación sostenible y que genere valor económico encadenado al progreso de los países en los que Pacific opera.

El estudio de “Descripción de la estructura del área de Responsabilidad Social de Pacific E&P” permitirá documentar los distintos lineamientos que existen entre la RSE y la aplicabilidad de la misma en un área determinada.

Por último y teniendo en cuenta todo lo antes mencionado se debe tener presente que la visión de una organización debe direccionar a la empresa en el ejercicio empresarial, pero no únicamente desde una posición que exprese beneficios económicos sino además, incluyendo factores sociales, culturales y ambientales que afectan a las mismas.

Aplicando lo anterior, se puede afirmar que cada organización tiene la oportunidad de encontrar dentro de su unidad de negocio una forma de crear valor compartido, como lo afirma Porter et al. (2011), la reducción de un “costo social” los cuales generalmente no se tienen en cuenta en las organizaciones pueden llegar a repercutir negativamente dentro de las mismas. Lo anterior impide que las empresas generen valor agregado y si por el contrario deban crear políticas gubernamentales tales como: impuestos y normas que permitan contrarrestar el fenómeno que producen los costos sociales

Ahora bien, es importante que las organizaciones con modelos o con áreas en las que la RSE sea una característica importante en sus modelos de negocio, tengan en cuenta la relevancia que tiene la aplicabilidad de las distintas iniciativas internacionales que obligan a las organizaciones a reportar el comportamiento de las mismas en relación con sus grupos de interés.

Es así como la aplicabilidad de un indicador como el Global Reporting Initiative (GRI) se permite demostrar el desempeño interno y externo de las organizaciones, plasmado en los distintos informes que abarcan información económica, ambiental y social en un determinado tiempo.

Todas las iniciativas internacionales mencionadas anteriormente, permiten realizar un plan estratégico empresarial en un marco socialmente responsable y que desarrolle estrategias que alimenten la coordinación y ejecución de los objetivos de las organizaciones.

1.1.Planteamiento del problema de investigación

Actualmente las organizaciones vinculan la responsabilidad social como una estrategia para lograr los objetivos de las mismas, simultáneamente de esta forma se genera la perdurabilidad empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena resaltar la importancia que debe existir en los retos y en la implementación de la responsabilidad social dentro de los procesos administrativos, es por esto que el problema de este proyecto radica principalmente en la escases de información y documentación sobre la funcionalidad del área de RSE.

1.2 Justificación

Como ya lo hemos dado a entender la finalidad de este trabajo es documentar el funcionamiento del área de Responsabilidad social de Pacific Rubiales en Colombia, ya que no existen suficientes estudios que documenten la interrelación entre RSE y la importancia del entorno.

Este trabajo estará bajo el marco de la línea de realidad empresarial de la Universidad del Rosario, a partir de la cual se proponen perspectivas tradicionales que contribuyan a la relación y el entendimiento de las organizaciones en el ámbito nacional e internacional. (Dirección de investigaciones, Universidad del Rosario 2013)

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Explicar con claridad cómo funciona el área de responsabilidad social en Pacific E&P

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar cómo funciona el área de responsabilidad social en Pacific E&P
- Explicar las cuatro variables más influyentes dentro de dicha área: historia, plataforma estratégica de la compañía, división del trabajo, coordinación del trabajo.
- Análisis de los planes de inversión social /unidad de proyectos en Pacific E&P

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Al ser este un proyecto investigativo es importante relacionar diferentes términos que hacen referencia a los conceptos claves que desarrollan la idea de este proyecto, para que en este orden de ideas se logre entender y ordenar el análisis que se quiere llevar a cabo.

“El concepto de responsabilidad social empresarial RSE tiene sus orígenes en el mundo académico en 1953, cuando en el libro de Howard Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, se plantea por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben o no asumir con la sociedad. Este concepto señala que el accionar de las grandes empresas provoca un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por lo que se presenta como necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones en las firmas con base en los objetivos y los valores de la sociedad, en la misma década se señalaron como características de la RSE su aspecto voluntario y expresión en acciones específicas de las empresas”. (Raufflet, Aguilar, Duque y De la Torre, 2012). De esta manera la RSE se ha venido enmarcando como un factor clave en el marco de la perdurabilidad empresarial.

Distintas entidades como CECODES “ consejo empresarial colombiano para el desarrollo sostenible” afirman que el factor clave para la sostenibilidad empresarial no solo lo ejercen las fuerzas económicas si no además las sociales, es por ello que se hace necesario generar una conciencia organizacional direccionada al desarrollo sostenible como lo define el World business council for sustainable development-wbcsd el cual define el desarrollo sostenible empresarial como “ la visión de largo plazo que busca el equilibrio entre el crecimiento económico, progreso social y balance ecológico, dentro de un proceso de mejoramiento continuo de la acción empresarial que garantice una mejor calidad de vida para las generaciones presentes y futuras” CECODES. Recuperado de. <http://www.cecodes.org.co/responsabilidad-social-empresarial.html>

Es prudente indagar además, la existencia de distintas guías que hacen referencia a la RSE, ya que al considerarlas en las organizaciones generan un impacto positivo dentro de las mismas y por el contrario, la omisión y la poca relevancia que se hace hacia dichas guías puede llegar a desestabilizar todo un sistema y su entorno.

Según lo anterior, la guía ISO26000, para la cual la responsabilidad social implica en términos de desarrollo sostenible un comportamiento relevante entre el bienestar social integrado en las organizaciones. “ La 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: Contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumplan 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.”(ISO 26000.International organization of standardization, Guidance on social responsibility, (Pg. 13) (2010)

3 MARCO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta que la finalidad de este proyecto es saber cómo funciona el área de RSE para así, de esta manera se quiere lograr un soporte investigativo y documentativo, el cual explique lo anterior específicamente en Pacific Rubiales, se deben tener en cuenta las siguientes variables: historia del área, la plataforma estratégica de la compañía, la división del trabajo y la coordinación del mismo.

Para el cumplimiento de lo anterior este proyecto se divide en dos escenarios:

- Búsqueda de la información : teniendo claro el objetivo a lograr, se debe identificar que fuentes y que personas pueden llegar a ser útiles para reunir todo lo necesario en el proyecto, dichas fuentes están enfocadas principalmente en una tesis ya existente sobre la descripción de la estructura organizacional del área de responsabilidad social en Pacific

Rubiales escrita por el estudiante Leonardo Rodríguez Pabón en el mes de Febrero de 2013, además visitas y reuniones esporádicas con los directores del área de responsabilidad social en Pacific Rubiales y por último búsquedas en materiales académicos que aportan a la sustentación teórica del proyecto.

- Recapitulación y preparación de la información: como se ha mencionado anteriormente este proyecto reúne varias fuentes teóricas por lo tanto se debe seleccionar e identificar las fuentes necesarias para el proyecto; historia del área, características de la compañía, entrevistas a los jefes de área, etc.

4 DESARROLLO DEL PROYECTO

Problema de investigación y método

Existe un vacío en la documentación e investigación en el conocimiento de la estructura organizacional en las áreas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia, principalmente en la descripción de las variables de la matriz ya mencionada.

La documentación sobre la forma en que ha crecido el área de RSE al interior de la compañía, la explicación de los planes de acción que desarrolla la misma en una dimensión socialmente responsable y la forma en que se realizan ciertos procesos para ejecutar distintas actividades del área, son algunos factores que influyen el proceso de documentación en el funcionamiento de áreas como la de Responsabilidad Social.

Además de lo anterior, la consolidación de un marco teórico en el que se logre unificar conceptos relacionados con RSE y en el que se incluyan definiciones actualizadas, hacen de este estudio un desafío en el momento de consolidar y estructurar de forma apropiada toda la información obtenida. Este estudio propone realizar una técnica de análisis descriptivo cualitativo, teniendo en cuenta información primaria, utilizando como base entrevistas ya realizadas en el año 2013 a Milena Álvarez, líder de responsabilidad social en Pacific junto con Yamile Bermúdez y Rodrigo Fernando Cuellar Coordinadores de proyectos sostenibles en la

organización, actualización y verificación de la información consolidada en el año 2015 con Mauricio Villalobos, CSR Coordinator. Y por otro lado, información secundaria relacionada con documentación ya existente en la web.

Según Restrepo (2005), la elaboración de un documento con contenido cualitativo y con la aplicación de un método como la triangulación, debe comprender el uso de distintas estrategias que estudian el mismo fenómeno, con el propósito de evitar sesgos en la información obtenida.

En el caso particular de la metodología de triangulación de datos, se analizan los datos obtenidos de otros tipos de fuentes ya que se tienen en cuenta los testimonios de las personas directamente implicadas en el estudio presentando un criterio transversal con el análisis de datos también realizado con anterioridad.

La viabilidad de la aplicación de este tipo de método de estudio se evidenciará en el equilibrio que se obtendrá con la información recolectada y el desarrollo del documento. Además de esto existe la posibilidad de que la triangulación de datos genere nuevos datos basados en la información previamente estudiada.

De igual manera, para este análisis descriptivo se tuvo en cuenta el proyecto de investigación desarrollado por el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial, de la Universidad del Rosario. En este modelo se resumen las distintas variables que influyeron en el momento de identificar cómo funciona el área de RSE en Pacific soportando así un análisis investigativo y documental.

Las variables mencionadas anteriormente fueron: historia del área, la plataforma estratégica de la compañía, la división del trabajo y la coordinación del mismo.

Por otro lado, dicho proyecto se desarrolla bajo la metodología de estudio de casos utilizada por Villareal (2010), el cual dimensiona variables académicas junto con variables administrativas, permitiendo el registro y análisis adecuado en la obtención de resultados finales de la información recopilada.

Seguido de lo anterior, se encuentra la matriz que se utilizó para estudiar de forma detalla la información recolectada. Explicando así las cuatro variables fundamentales en el estudio de la

descripción de la estructura organizacional del área de Responsabilidad Social de Pacific, cada una corresponde a:

1. Evolución del área: la cual permite definir los hechos o fenómenos que permiten el crecimiento de la unidad de RSE, incluyendo dimensiones históricas y acontecimientos trascendentales.
2. Plataforma estratégica: muestra el plan de trabajo que permite la elaboración y ejecución de la ventaja competitiva de la organización, incluye el direccionamiento de las prácticas de RSE y de las condiciones sociales y culturales dentro del área.
3. División del trabajo: resume la fragmentación del trabajo y las distintas actividades que desarrolla cada persona dentro del área de RSE.
4. Coordinación del trabajo: examina la gestión en los distintos procesos de trabajo.

En la siguiente Tabla 1, se especifican las variables mencionadas anteriormente, junto con las dimensiones y definiciones respectivamente.

Tabla 1 Variables y dimensiones de análisis para la descripción del funcionamiento del área

Variable: Evolución del área: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
HISTORIA	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial.	Hechos o fenómenos trascendentes del área de RSE.
Variable: Plataforma Estratégica: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL

RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividad en la sociedad y el ambiente.	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE.
ENFOQUE	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía; Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	Direccionamiento que se desprende para las prácticas de RSE.
AMBIENTE	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica.	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE.
GOBIERNO CORPORATIVO	Sistema por el cual compañía es dirigido y controlada (comité Cadbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE.
PRESUPUESTO	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo.	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos RSE.

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

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
DEPARTAMENTALIZACIÓN	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas.	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE.

CARGOS	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización.	Actividades y funciones desempeñadas por cada miembro del área de RSE.
ORGÁNICO BUROCRÁTICO	O Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa.	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática y orgánica.
Variable: Coordinación del trabajo: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral.		
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	
	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
PROCESOS	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.	Actividades del área de RSE que son claves para el logro de sus resultados.
TRANSPARENCIA	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica.	Apertura organizacional para el adecuado flujo de información y conocimiento de actividades del negocio que afecten de alguna manera la RSE.
CERTIFICACIONES	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo.	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable.
CONEXIÓN	Forma de enlace que se da entre	Forma de comunicación del área

ESTRUCTURAL	diferentes sistemas	de RSE con los organismos con los que interactúa.
RECURSOS	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo.	Elementos físicos, financieros y humanos que puedan ser utilizados por el área de RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Fuente: Descripción de la estructura organizacional de área de sostenibilidad del Helm Bank. Piñeros, Castro, Farfán, Valcárcel.

Para Pacific el compromiso con la sociedad va más allá de un acto filantrópico, su interés por contribuir a la comunidad y ser una organización ejemplar en todo el sentido de la palabra, conduce su negocio hacia nuevas experiencias que les permita potencializar su cadena de valor.

Es por esto, que su promesa de valor incluye la aplicabilidad de normas internacionales tales como los principios del Pacto Global, la importancia de la norma ISO 26000, la aplicabilidad del GRI en sus informes anuales de sostenibilidad muestran el interés que tiene la compañía en colaborar y contribuir con el proceso investigativo que se desarrolló. De acuerdo a lo anterior, se diseñaron algunas entrevistas las cuales incluyen variables e indicadores mencionados en la matriz anterior permitiendo la recolección de datos necesarios para el estudio.

El trabajo de recolección de datos, se basó en las distintas fuentes de evidencia (Triangulación) como: documentos de información adquirida por la organización, informes anuales de gestión, entrevistas con las personas encargadas del área, análisis de documentos internos y revisión del documento final por parte de las personas involucradas en las entrevistas.

Después de obtener los datos y con la metodología propuesta por Villareal (2010) y Martínez (1996) se registraron y clasificaron los datos, permitiendo así la obtención de la información la cual posteriormente fue revisada, organizada, categorizada y clasificada, de acuerdo al orden de las variables mencionadas anteriormente.

Para finalizar se presentan los resultados obtenidos en la investigación, de acuerdo a la metodología propuesta por el GIPE ¹ (Piñeros, Castro, Farfán & Nova, 2014). Ya presentado en el marco teórico de la Tabla 1.

5 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se reflejan los resultados obtenidos de la investigación de acuerdo a las cuatro variables principales con las que se realizó el trabajo. En primera instancia se encontrará la visión de Pacific, las distintas prácticas y resultados encontrados en el área de Responsabilidad Social en términos generales. Seguido de lo anterior, se describirá los resultados de acuerdo a la matriz presentada en la que se describen las variables de “Evolución del área”. Luego, los resultados de la variable “Plataforma estratégica”. En la tercera variable se hará referencia a “la división del trabajo” y por último “coordinación del trabajo”.

5.1 A cerca de Pacific y su orientación hacia la Responsabilidad Social Empresarial.

La Visión de Pacific propone ser la primera empresa petrolera independiente de Latinoamérica en términos de reservas, producción, generación de valor y estará entre las más reconocidas por su contribución al desarrollo sostenible de su entorno. Su enfoque estratégico principal está basado en el crecimiento sostenible, logrando así ser una empresa capaz de lograr este crecimiento mediante la combinación de la experiencia y el talento de su gente con una cartera de alta calidad de los activos para seguir apoyando la creación sostenible, responsable y rentable de valor.(Pacific E&P, 2015).

Para la obtención de los distintos resultados, Pacific realiza una labor importante en la integración de distintas variables, ejemplificadas en la figura 1 (Pacific E&P, s.f), como: las personas, su estrategia, los activos, su experiencia, enfoque y reservas.

¹ GIPE: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

Visión

Personas: La combinación de talento de Pacific Rubiales humano, la excelencia técnica, capacidades operacionales, y una habilidad excepcional para descubrir, desarrollar, y las nuevas reservas de hidrocarburos del mercado, proporciona una clara ventaja a la Compañía, y maximizar el valor en cada etapa de la cadena de valor de la compañía.

Estrategia: La Compañía tiene como objetivo mejorar el valor del accionista a través de la adquisición, exploración y desarrollo de los activos y áreas de exploración de petróleo y gas potenciales. La Compañía continúa analizando diversos proyectos para diversificar su cartera en América Latina.

Bienes: La Compañía cuenta con producción y exploración de alta calidad de activos en las cuencas de hidrocarburos prolíficas. La Compañía tiene como objetivo garantizar el acceso al mercado para sus productos y apoyar el crecimiento futuro a través de la participación en el transporte y la infraestructura de petróleo y gas activo clave.

Experiencia: La excelencia técnica del personal de la Compañía, junto con el nivel de competencia y una experiencia considerable de su gestión, son clave en la empresa el cumplimiento de su visión.

Enfoque: Foco principal de la compañía es en el crecimiento. Equipo de gestión de Pacific Rubiales está en condiciones de aprovechar al máximo las oportunidades presentes y futuras en exploración y producción en la región latinoamericana.

Reservas: Tener una base de reservas fuertes y diversificados es una piedra angular para el crecimiento futuro de la Compañía. La Compañía utiliza tecnología de punta para reducir el riesgo de exploración en áreas donde su conocimiento y talento proporcionen una ventaja competitiva. La compañía se asegurará de que sigue aumentando sus reservas, mediante el desarrollo de descubrimientos existentes, hacer nuevos descubrimientos, y la adquisición de nuevos activos.

OPORTUNIDAD

Ilustración 1 Máquina de Visión Corporativa. Pacific E&P. Elaboración Propia.

Por otro lado la organización propende por el cumplimiento de trece compromisos los cuales tienen el propósito de direccionar la realización de una gestión sostenible, entendida como la

forma de llevar el negocio de manera transparente e inclusiva con los grupos de interés teniendo en cuenta estos principios de actuación:

- Respeto a los Derechos Humanos
- Enfoque de equidad de género
- Acción sin daño
- Equilibrio social y medioambiental
- Trabajo conjunto con las comunidades
- Visión de largo Plazo
- Inclusión social y equidad
- Complementariedad con el Estado
- Cumplimiento de la legislación nacional y estándares internacionales
- Respeto usos y costumbres
- Gestión transparente
- Establecimiento de alianzas público / privadas

Además de lo anterior la compañía el cumplimiento de los principios fundamentales, representan un factor diferenciador que permite posicionar a Pacific como una de las compañías petroleras con un modelo de negocio sostenible y con una promesa de valor incluyente. Dichos principios se describen respectivamente de la siguiente forma:

Principios de actuación	Respeto a los Derechos Humanos	Enfoque de equidad y género
Acción sin daño	Equilibrio social y medioambiental	Trabajo conjuntos con las comunidades
Visión de largo plazo	Inclusión social y equidad	Complementariedad con el Estado
Cumplimiento de la legislación nacional y estándares internacionales	Respeto usos y costumbres	Gestión transparente
		Establecimiento de alianzas público/privadas

Ilustración 2 Principios de actualización. Responsabilidad Social Corporativa 2015.

Elaboración Propia.

Partiendo de su plan de inversión social y siguiendo los lineamientos de sus cuatro ejes de inversión Pacific E&P potencializa los distintos proyectos estructurados dentro de la gerencia de responsabilidad social lo que para Pacific implica la alineación con el éxito de su entorno lo que fortalece la corporación a largo Plazo.

El trabajo con los grupos de interés ha permitido la alimentación de los compromisos de sostenibilidad que tiene la organización como parte de su proceso en la toma de decisiones y de igual forma en la generación de beneficios sociales, ambientales y económicos.

Partiendo de los principios anteriormente mencionados, se desarrollan cuatro ejes estratégicos en el plan de inversión social en el que se desenvuelven distintas actividades:

1. Productividad del tejido económico local: el objetivo de este eje es consolidar un sistema empresarial local diversificado que genere ingresos y empleos para el territorio, empresas viables, rentables y sostenibles en el largo plazo.
2. Desarrollo de capital humano: el objetivo de este eje es crear comunidades capacitadas que permitan la sostenibilidad de sus territorios desarrollando el capital humano a través de la educación.
3. Fortalecimiento del tejido social e institucional: el objetivo es consolidar un tejido social e institucional fuerte y articulado que permita la existencia de comunidades locales organizadas e instituciones eficaces que respondan a las necesidades de los territorios.
4. Desarrollo de infraestructura de calidad: el objetivo de este eje es ampliar y mejorar la infraestructura de las comunidades de las áreas de influencia directa para ayudar a apalancar los otros ejes del marco de inversión social y alcanzar la sostenibilidad de los mismos.

De acuerdo a los informes de Sostenibilidad de Pacific Rubiales, los siguientes son algunas metas alcanzadas por la organización:

- En el año 2009 Pacific se convierte en la primera organización internacional listada en la Bolsa de Valores de Colombia.
- En 2010, desarrollaron un proceso de relacionamiento con grupos de interés externos, logrando así priorizar los asuntos más relevantes con los mismos.

- En el año 2011 Pacific empieza a ser parte del Pacto Global de la ONU, en el mismo año la organización se vincula a la Red Local del Pacto Global en Colombia.
- Pacific Rubiales se convierte en la primera compañía listada por la BVC, en comprometerse con los estándares de la iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas (EITI)
- La organización obtiene una puntuación de 72,8% (nivel muy satisfactorio) por Great Place to Work.
- Ingresaron al índice Social Jantzi de la Bolsa de Valores de Toronto, posicionándose con una de las empresas de la industria de hidrocarburos con los más altos estándares en criterios ambientales, sociales, de ética y gobierno corporativo.
- Se convierten en una de las primeras compañías que firmaron la iniciativa Business for Peace que promueve el Pacto Global.
- Pacific fue escogida para presentar en el evento líder de la industria de petróleo y gas en Latinoamérica su modelo Agro cascada como motor de desarrollo y valor compartido en Colombia.
- Durante 2014 hubo 8,000 noticias de Pacific, 90% fueron positivas y 600 estuvieron relacionadas con temas de sostenibilidad.

Los avances mencionados anteriormente han hecho a Pacific E&P acreedor de ciertos reconocimientos en términos de Responsabilidad Social Corporativa:

- En el año 2011, la organización fue premiada en el 20th WCP Social Responsibility Global Village.
- El informe de Sostenibilidad del año 2011, recibe el reconocimiento de A+ por el GRI Checked.
- En el año 2012 fueron certificados por el CIPS (Chartered Institute of Purchasing & Supply) del Reino Unido.
- Fueron galardonados por parte de CorpU, como la mejor universidad corporativa entre 100 candidatas. Ganaron en tres categorías: *branding*, alianzas y desarrollo de liderazgo.
- Premio a la mejor empresa Sostenible de Petróleo y Gas en América Latina, otorgado por la firma World Finance y presentado ante la Bolsa de Valores de Londres.

- Reconocimiento a la contribución y desarrollo sostenible mediante la gestión integral, con impactos positivos en los ámbitos económico, ambiental y social. (Premio Nacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la revista RS y Corporación Calidad)
- Premio Pioneros de la inversión Social del Pacto Global, por su excelente gestión en proyectos socialmente responsables.
- Mejor empresa de petróleo y gas en RSC- Reconocimiento Global otorgado por Capital Finance International.
- Premio Excellence and Innovation in Corporate Learning, en reconocimiento a la gestión realizada en los proyectos de aprendizaje internacional.
- Premios de Responsabilidad Ambiental Colombia Sostenible.

Para Pacific la relación que tiene la compañía con su entorno permite el cumplimiento de ciertas metas propuestas por la organización, ya que de esta forma se garantiza el trabajo que realizan con los grupos de interés para fomentar valor agregado en los diferentes frentes: económico, social y ambiental.

En la siguiente figura se presenta el esquema de la relación con el entorno y la intervención de los distintos grupos de interés a través del comité de sostenibilidad. (Pacific Rubiales. 2014, p.19)

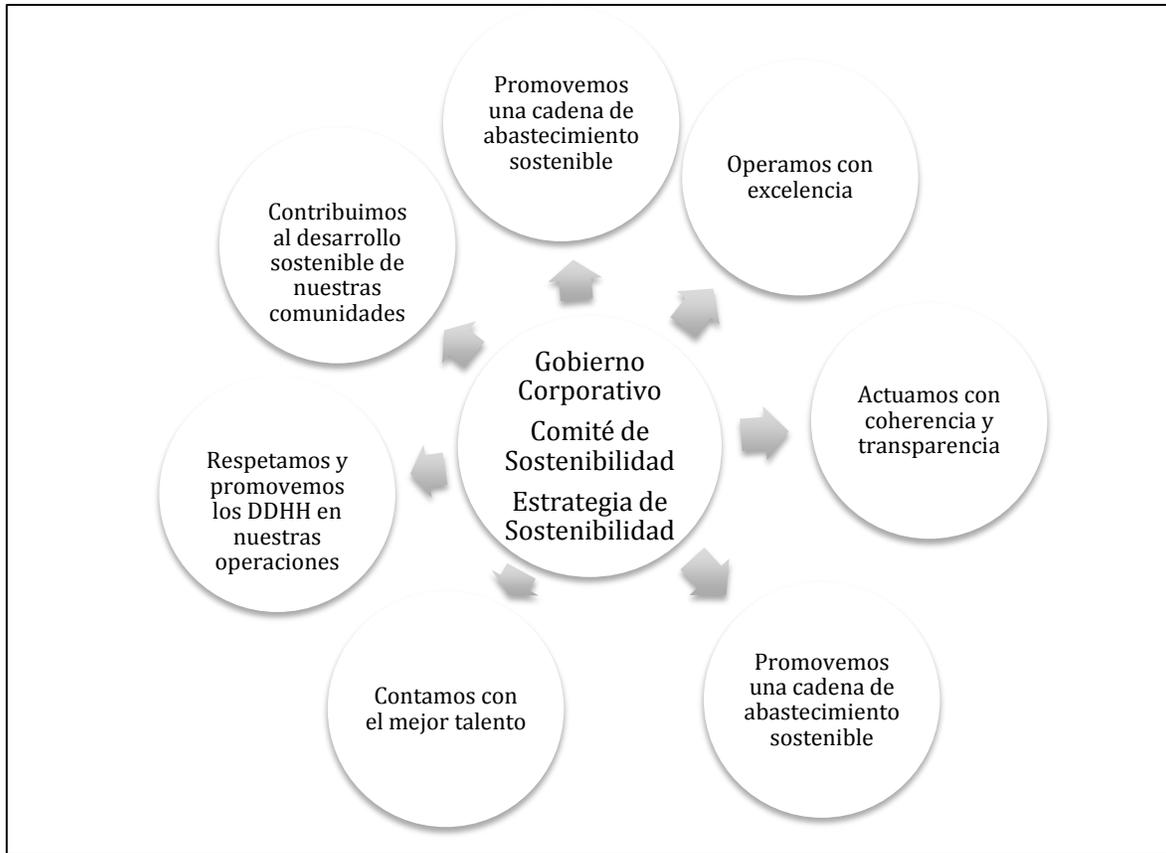


Ilustración 3 Esquema adaptado de relación con el entorno y grupos de interés.

Elaboración Propia.

De acuerdo a la información presentada, bajo el marco de logros obtenidos por la organización y los reconocimientos obtenidos por la misma, se presentan los resultados del estudio sobre la descripción del área de Responsabilidad Social de Pacific, bajo el marco de las principales variables ya explicadas: Evolución del área, plataforma estratégica, división del trabajo y coordinación del trabajo.

5.2 Evolución del área

El área de Responsabilidad Social de Pacific E&P nació como un área de apoyo y atención a comunidades, ya que la empresa en el año 2011 identifica ciertos fenómenos que hacen que se promueva un control y una intervención más rigurosa por parte de la compañía.

De esta manera la organización empezó a preocuparse por la generación de una nueva cultura organizacional que trabaja de forma transversal y que mantiene la estrategia del negocio.

El área de Responsabilidad Social en Pacific E&P, nace en primera medida como una atención a las comunidades que básicamente se remite a la historia de los hidrocarburos en Colombia. ya que partiendo de esta se crean la mayoría de los proyectos que se ubican en zonas de difícil acceso, altamente sensibles a temas relacionados con lo social y lo económico.

Por lo anterior, la industria toma la decisión de generar un espacio para atender a las comunidades afectadas con el firme propósito de tener un resultado positivo en cuanto al personal especializado y profesionales idóneos para más adelante obtener una interacción adecuada con los grupos de interés .

Por los acontecimientos que se dieron en el año 2011, referentes al conflicto laboral existente con algunos de sus contratistas la organización inicio un trabajo que involucraría a la comunidad y a la compañía en el desarrollo de sus objetivos. En un momento determinado la industria petrolera identifica la necesidad de atender a las comunidades, pero se desarrolla un fenómeno cultural que tergiversa el fin de la organización, convirtiéndola en una compañía asistencialista con las comunidades con las que intentaba realizar labores.

Existen cuatro momentos relevantes en el momento en que Pacific decide direccionar su negocio hacia una estrategia sostenible que se involucre con ciertas comunidades. Es importante tener claro que estos cuatro instantes se resume de la siguiente forma:

1. 2008 inicialmente la RSE, era vista como las inversiones para la obtención de unas licencias sociales para operar. Es decir, que la compañía enfocaba sus esfuerzos en lograr la aprobación y aceptación de sus grupos de interés.
2. 2011 se establece un marco de inversión social el cual tenía como propósito mostrar que la empresa tenía un comportamiento socialmente responsable, en este instante nace la RSC en Pacific. La organización empieza a comprender la importancia de contribuir al desarrollo económico al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades.
3. 2012 se inicia unas labores con un área que en ese momento era independiente a la gerencia de responsabilidad social, esta área es la de sostenibilidad en la que se buscó

ir más allá de la visión que se tenía anteriormente. El enfoque de esta, no fue únicamente en la RSE si no que se empezó a hablar de sostenibilidad. Es aquí en donde se empieza a implementar la “triple cuenta de valor” entendida como la generación de valor a través de tres aspectos: lo social, ambiental y económico en todas las actividades que se desarrollan.

4. 2013 hasta la fecha, se empieza a hablar de valor compartido es decir se refleja el impacto de las actividades que desarrolla la organización y la gerencia de RSE y Sostenibilidad con los grupos de interés al tiempo que se genera valor para la empresa.

Desde el inicio del trabajo de la compañía con poblaciones vulnerables en sus áreas de influencia directa, Pacific empieza a desarrollar un esquema de trabajo en el que se enfocaba hacia la inversión en infraestructura: educativa, saneamiento básico, etc., lo que implicó un relacionamiento de la industria del petróleo con la comunidad.

Dicha forma de trabajo evoluciona hacia un modelo corporativo de responsabilidad social que buscaba contribuir al desarrollo económico local. Posteriormente Pacific decide implementar proyectos bajo el esquema de la triple cuenta de valor dándole un enfoque de sostenibilidad a las inversiones de acción social voluntaria desarrollada en la región.

Finalmente la empresa adopta una aproximación de valor compartido bajo la cual implementa principalmente proyectos que le generen valor a la sociedad y a su negocio.

Más adelante, se inicia un proceso de gestión social en el que la concepción asistencialista por parte de las comunidades se hace a un lado y da un espacio a la interacción con las autoridades municipales, regionales y nacionales, en donde empiezan a aparecer otros actores y en donde la empresa realiza un control interno, en que los contratistas y proveedores hacen parte.

Dicha gestión social se empieza a manejar en unas líneas de acción para tener una organización en la forma de atender a la comunidad y generar del mismo modo unos indicadores de control.

Los distintos compromisos que la compañía empieza a adquirir con su entorno, hacen que la organización empiece a conducir su modelo de negocio de una forma diferente, en el que se realiza un mayor involucramiento de las comunidades y demás grupos de interés. Partiendo de

los principios de Pacific desde sus inicios la transparencia y la inclusión en el trabajo con ciertos grupos de interés genera un impacto que contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad.

El área de Responsabilidad social se estructura de tal forma que al transcurrir el tiempo los retos del entorno, los principios de actuación y la reglamentación existente generan un reto que propende a una estructura y actuación que responda a sus demandas es decir, un reto que represente un modelo de negocio que integre y que consolide unos determinados planes de acción y con los grupos de trabajo en el que la gestión social genere valor a todas las áreas de la compañía.

Es así como año tras año para Pacific, el tratamiento de asuntos sociales, ambientales, económicos y de gobierno corporativo componen su modelo de sostenibilidad en el que se incluyen aspectos internos y externos, para lograr así identificar los espacios, las oportunidades y los riesgos de donde trabajan.

En el siguiente gráfico se representa la matriz de materialidad, (Pacific Rubiales. 2012, p.33) en la que se muestra tanto las expectativas de los grupos de interés como la importancia de este trabajo para Pacific E&P a través de la recolección de información con las distintas áreas que intervienen en este proceso.



Ilustración 4 Matriz de Materialidad

Elaboración Propia

Por otro lado, en el marco de inversión social, se origina en las políticas de sostenibilidad, las cuales surgen como una forma de organizar la intervención de la empresa, y las iniciativas con los distintos grupos. Haciendo un tránsito entre la filantropía a la Responsabilidad Social empresarial. Lo que generó la base de los ocho principios del área:

1. Trabajo junto con las comunidades
2. Gestión de alianzas público/ privadas
3. Visión a largo plazo.
4. Equilibrio social y medio ambiente (triple cuenta entre lo económico, ambiental y social).
5. Gestión transparente.
6. Inclusión social y equidad.
7. Estar acorde con la legislación nacional y los estándares internacionales.
8. Ser complementario al estado.

Con lo anterior se justifica que el trabajo que ha venido desarrollando Pacific y la transformación del mismo a lo largo del tiempo se sustenta en una intervención concreta en cada proyecto que se realiza dejando a un lado la informalidad del trabajo con las comunidades.

5.3 Plataforma estratégica

Debido a la necesidad de organizar y formalizar el impacto que genera el trabajo con la comunidad, el área de RSE de Pacific incorpora a través de sus códigos de conducta y sus principios, un compromiso establecido entre la empresa y los principales grupos de interés con los que trabaja.

En Pacific cuentan con una estructura delegada la cual supervisa que su Junta directiva siga los lineamientos de la organización en el trabajo con los respectivos grupos de interés. Bajo este plan de acción la Junta Directiva establece el marco estratégico de la compañía, el cual permite identificar los campos de acción en donde la misma puede intervenir.

Además de incorporar desde la Junta Directiva la importancia de tener prácticas que promuevan actividades de Responsabilidad Social Empresarial y de sostenibilidad, desde el gobierno corporativo de la compañía nace un comité de Sostenibilidad, cuyo principal objetivo

es darle continuidad a los planes de acción que se van desarrollando con los determinados grupos de interés.

Las estrategias planteadas por el comité de sostenibilidad buscan la perdurabilidad del negocio a largo plazo, teniendo en cuenta un enfoque de trabajo eficiente y equilibrado el cual contenga los siguientes lineamientos:

- Planteamiento de unos lineamientos específicos, los cuales definan y prioricen una línea base de trabajo.
- Preparación de múltiples escenarios, que propicien alertas del entorno en donde la organización pueda identificar su portafolio estratégico.
- Evaluación de los modelos de negocio, capacidades y el comportamiento del mercado para identificar financieramente cómo la compañía se puede enfrentar a determinadas situaciones.
- Darle continuidad a la estrategia que siga la organización bajo un esquema de trabajo dinámico.
- Implementación de un modelo de trabajo evolutivo que permita la adaptabilidad al cambio, teniendo como variables fundamentales el aprendizaje y el conocimiento.

Durante los últimos años y siguiendo los compromisos de Pacific los cuales profundizan en su promesa de valor se refleja como la organización logra identificar los riesgos y oportunidades tanto del entorno como del negocio.

Los siete compromisos que hacen parte del modelo de sostenibilidad y valor compartido, permiten conocer la realidad de la industria y el contexto en el que la misma se desenvuelve promoviendo la inclusión de prácticas que desenvuelven la ventaja competitiva para la empresa.

Brevemente, Pacific en su informe de Sostenibilidad del año 2014, resume los compromisos de la siguiente forma:

1. Operación con excelencia: buscan generar un barril con legado, para ello cuentan con altas tasas de éxito en exploración y producción, bajo los más altos estándares de seguridad y salud.
2. Actuación con transparencia y coherencia: la rendición de cuentas desencadena procesos de mejora continua e innovación.

3. Trabajo en armonía con el medio ambiente: conscientes del impacto de sus operaciones, buscan operar sin comprometer el entorno natural en donde operan.
4. Contribución con el desarrollo sostenible de las comunidades: mediante el desarrollo de su negocio, buscan la solución de problemas sociales y económicos promoviendo impulsar regiones prósperas aun cuando ya la actividad petrolera ha sido suspendida.
5. Respeto y promoción de los derechos humanos en sus operaciones: se fomenta la creación de relaciones basadas en confianza y legitimidad con los individuos con los que se relacionan.
6. Cuentan con el mejor talento: bajo el trabajo de corazón, la organización promueve el trabajo con seres humanos capaces de pensar el bienestar de la sociedad.
7. Promueven una cadena de abastecimiento sostenible: todo lo que logra la compañía se realiza junto con sus socios estratégicos.

Teniendo en cuenta el informe de Sostenibilidad del año 2014, la organización refleja en el siguiente gráfico la importancia que envuelve el compromiso del buen desarrollo de las actividades a través del trabajo con el entorno y el seguimiento que se hace desde la Junta Directiva a las variables que comprometen a la organización en su trabajo con los determinados grupos de interés. (Pacific Rubiales, 2014, p.33)



Ilustración 5 Gráfico de materialidad y cobertura de los asuntos de transparencia y ética corporativa.

Elaboración Propia.

De acuerdo a los últimos informes de Sostenibilidad de Pacific Rubiales se muestran los distintos factores que influyen y afectan la estrategia de la organización. Resumiendo las circunstancias determinadas que han generado el impacto directo en la toma de decisiones del área de RSE.

5.4 División del Trabajo

Teniendo en cuenta los propósitos del área de Responsabilidad Social y los lineamientos de trabajo en cada frente. La gerencia de RSE depende de la vicepresidencia de asuntos corporativos y sostenibilidad, al interior de esta gerencia se encuentran conformados por unidades especializadas.

Para entender lo anterior, se debe tener claridad que Pacific es una fusión de dos compañías, Meta Petroleum Corp. y Pacific Stratus de las cuales se desprenden dos unidades de negocios. Estas unidades de negocio tienen el mismo objeto pero con especificaciones diferentes, es decir que ambas son empresas operadoras de petróleo pero Stratus se especializa en temas relacionados con gas y crudo liviano, mientras que Meta Petroleum se especializa en crudo pesado.

Teniendo claridad en lo anterior, según la líder de RSE (2013) estas dos unidades de negocio representan la columna operativa de la organización, es decir el núcleo de la compañía.

Por otro lado, Pacific cuenta con unos pilares especializados los cuales se desprenden de cada unidad de trabajo: la unidad de planeación estratégica la cual ayuda a organizar la planeación de la gerencia bajo las necesidades de las unidades de negocio, además de controlar y hacer seguimiento de los asuntos presupuestales como del alcance de los distintos indicadores. En esta unidad de proyectos se encuentran las personas que apalancan, que encuentran distintas iniciativas para engranar las necesidades de los distintos grupos y entornos con los proyectos que desarrollan en la compañía.

Como una segunda unidad de negocio se encuentra la unidad de consulta previa y manejo étnico, como en el territorio colombiano existe un importante número de comunidades étnicas, en concordancia con la ley indígena y la constitución de Colombia para cualquier tipo de proyectos se debe tener un procedimiento de consulta previa², esta unidad es la encargada de adelantar, avanzar y organizar los procesos de consulta previa que son esenciales para el inicio de cualquier proyecto.

Una tercera unidad de negocio, incorpora a la unidad de exploración en esta fase se encuentra como lo menciona la líder de Responsabilidad Social (2013) el futuro de la compañía frente a los resultados que se obtienen de la exploración. Es aquí donde se cuantifica el crecimiento de la organización además de incluir prácticas que prevengan el impacto hacia la población en donde se realiza el proceso exploratorio.

Como una cuarta unidad esta la unidad de Derechos Humanos, representando uno de los retos transversales que viene generando la gerencia bajo asuntos corporativos, ya que es un tema ancho de abarcar y que la compañía desea involucrar de forma que se represente un impacto en sus operaciones y que involucre en el desarrollo nacional.

Resumiendo lo anterior, la gerencia se encuentra de forma transversal en toda la organización, en ella interfieren las distintas unidades especializadas permitiendo así dar respuesta a la meta planteada por el área, de acuerdo con la líder de RSE en Pacific Rubiales, Milena Álvarez la estructura de la división del trabajo busca: “Convertir a todos sus empleados en agentes de sostenibilidad desde el rol que desempeña dentro de la organización”.

Cómo se observa en la figura 5 la división del trabajo dentro de la Vicepresidencia de asuntos corporativos se encuentra representada de la siguiente forma.

² Consulta Previa: debido proceso de investigar si se puede realizar proyectos, obras o actividades dentro de un territorio determinado.

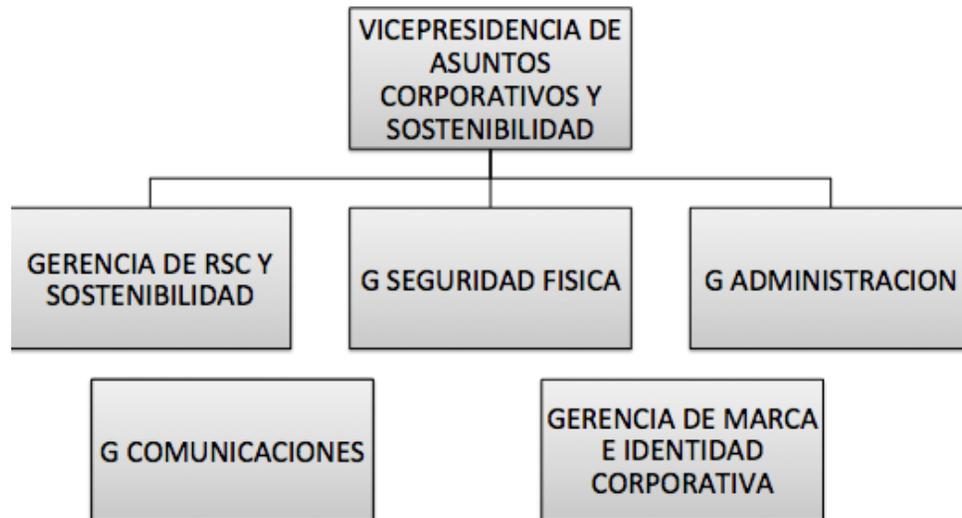


Ilustración 6 Organigrama de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, Pacific E&P.

Elaboración Propia.

De acuerdo a las zonas y a la población con la que se desea trabajar, el área de Responsabilidad Social determina una estrategia adecuada que permite el acceso a la comunidad, además de identificar los actores que interfieren y las acciones o situaciones exógenas que permiten el contacto directo previamente y durante el desarrollo de la dinámica de la operación.

Para el caso de estudio la gerencia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, se desenvuelve a través de cinco frentes:

1. La gerente de responsabilidad de MetaPetroleum Corp
2. La gerente de RSC de Pacific Stratus Energy,
3. La líder de la UGEP (Unidad de gestión estratégica y proyectos)
4. Líder de consulta previa
- 5 Líder de relacionamiento institucional.

La gerente del primer frente mencionado tiene un equipo el cual divide dependiendo de los campos o activos petroleros, es decir que tiene una serie de coordinadores que le ayudan con

el relacionamiento comunitario y el seguimiento de los proyectos de inversión social. La misma coordinación se aplica en el caso de la gerencia de RSC de Pacific Stratus.

En el tercer frente, trabaja un equipo que tiene determinadas funciones corporativas. Es decir, no funciona únicamente para la unidad de MetaPetrelum y Stratus si no que les presta servicios a todos los equipos de la gerencia. Esta líder cuenta con tres subequipos: la unidad de gestión estratégica, el equipo financiero y la unidad de proyectos.

El frente de consulta previa con su equipo de coordinadores que también le presta de manera corporativa los servicios a los dos primeros frentes dependiendo de los lugares en donde se deba hacer el proceso de consulta previa.

Finalmente está el líder de relacionamiento institucional que al igual que los dos últimos frentes mencionados anteriormente presta sus servicios corporativos para ayudar con el relacionamiento con autoridades locales y departamentales. En esta parte se hace seguimiento a los planes de desarrollo municipal, reuniones con alcaldes, etc.

5.5 Coordinación del Trabajo

Después de realizar un proceso de gestión social la atención de la organización no se queda únicamente en la interacción con las comunidades que tienen en el entorno, sino, que se inicia un proceso de relacionamiento con las autoridades municipales, regionales y nacionales, donde empiezan a aparecer otro tipo de actores.

Lo anterior lleva a la Vicepresidencia de asuntos corporativos y sostenibilidad a manejar unas líneas de acción, para lograr focalizar su trabajo y empezar a realizar reportes que se manejen bajo indicadores que permitan identificar los puntos donde se genera equilibrio en la operación.

En el momento en el que Pacific Rubiales identifica la necesidad de evolucionar a la creación de un área que se encargue del tratamiento de asuntos relacionados con la Responsabilidad Social, se recalca la importancia del eje estratégico que busca fortalecer a las unidades de trabajo que intervienen en el ejercicio con los grupos de interés. Todo lo anterior, con el propósito de generar proyectos sostenibles de forma efectiva.

La coordinación del trabajo se despliega bajo ejes estratégicos, los cuales estipulan unas líneas de inversión donde el enfoque principal es contribuir al desarrollo social y de sostenibilidad de las comunidades mediante: productividad del tejido económico local, desarrollo del capital humano, fortalecimiento del tejido social e institucional y desarrollo de infraestructura de calidad. Partiendo de estas cuatro líneas se logran apalancar los proyectos con los actores involucrados y así lograr la sostenibilidad empresarial que Pacific intenta potencializar día a día.

Desde la coordinación de la gerencia de Responsabilidad Social, se propende por que los grupos de interés y de acuerdo a las distintas temáticas que están involucradas en la matriz de materialidad de Pacific se garanticen un espacio realmente sostenible incluso cuando la organización deja de operar en el lugar en el que inicio el fortalecimiento con las determinadas instituciones.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y partiendo de la importancia de la visión de la gerencia de responsabilidad social, la cual hace énfasis en la consolidación de territorios competitivos para un desarrollo sostenible. Se manejan los siguientes ejes de inversión reflejados en la siguiente figura:

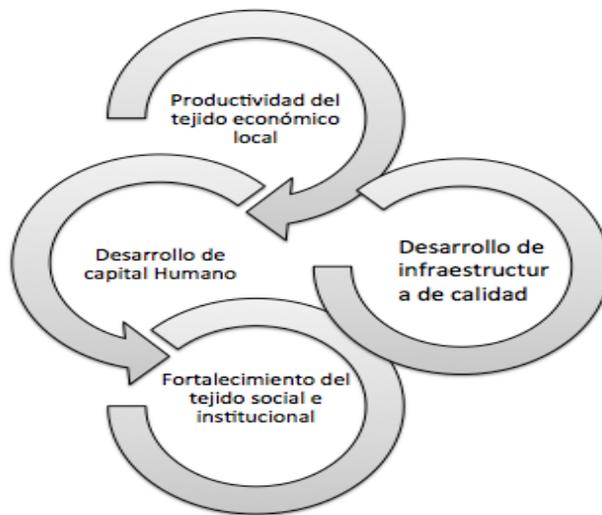


Ilustración 7 Ejes estratégicos, Área de Responsabilidad Social. Pacific E&P

Elaboración Propia.

La aplicación de la legislación colombiana, es fundamental en la coordinación del trabajo del área ya que en esta fase se identifica con que comunidad se va a trabajar, se consulta si la comunidad está de acuerdo con lo que se desea realizar y como se va a compensar el proceso. Es decir, es una fase protocolaria necesaria pero que permite la apertura de la relación que se va a iniciar con las comunidades y bajo las condiciones que estas estipulan se logra llevar a cabo los propósitos del área.

Después de estipular con la comunidad el manejo de los proyectos que se desean realizar, se plantean las condiciones con las que se va a trabajar teniendo en cuenta que tanto la organización como el grupo de trabajo deben salir beneficiados para lograr realizar un proyecto de compensación exitoso.

El proceso de compensación termina siendo el resultado de los acuerdos alcanzados con los grupos étnicos que tienen presencia en el bloque en el que se va a intervenir y de dicha compensación depende la entrada de la empresa al territorio en el que va a realizar determinado proyecto.

Seguido de la realización de consulta previa únicamente con las comunidades que tienen representación indígena y/o afro descendiente el área de RSE materializa todo el proceso convirtiéndolo en proyectos sólidos, en los que el coordinador de cada bloque junto a la unidad de soporte tiene a su cargo determinados compromisos y responsabilidades, las cuales deben cumplir todos los parámetros ya estipulados.

La función del área de RSE se solidifica en el momento en que se identifican las oportunidades de trabajo con la comunidad y se logra concretar proyectos sostenibles que demuestren el punto exacto en donde la organización puede intervenir, y el momento en el que la comunidad es capaz de continuar. Es decir, que el tema de RSE va más allá de identificar oportunidades de negocio, ya que busca crear en los grupos de trabajo la creación de una población “auto sostenible”.

Como se puede ver en la figura 8 el proceso de coordinación en el área de Responsabilidad Social Empresarial de Pacific para los campos con presencia de comunidad indígena y afro descendiente se desenvuelve de la siguiente manera:

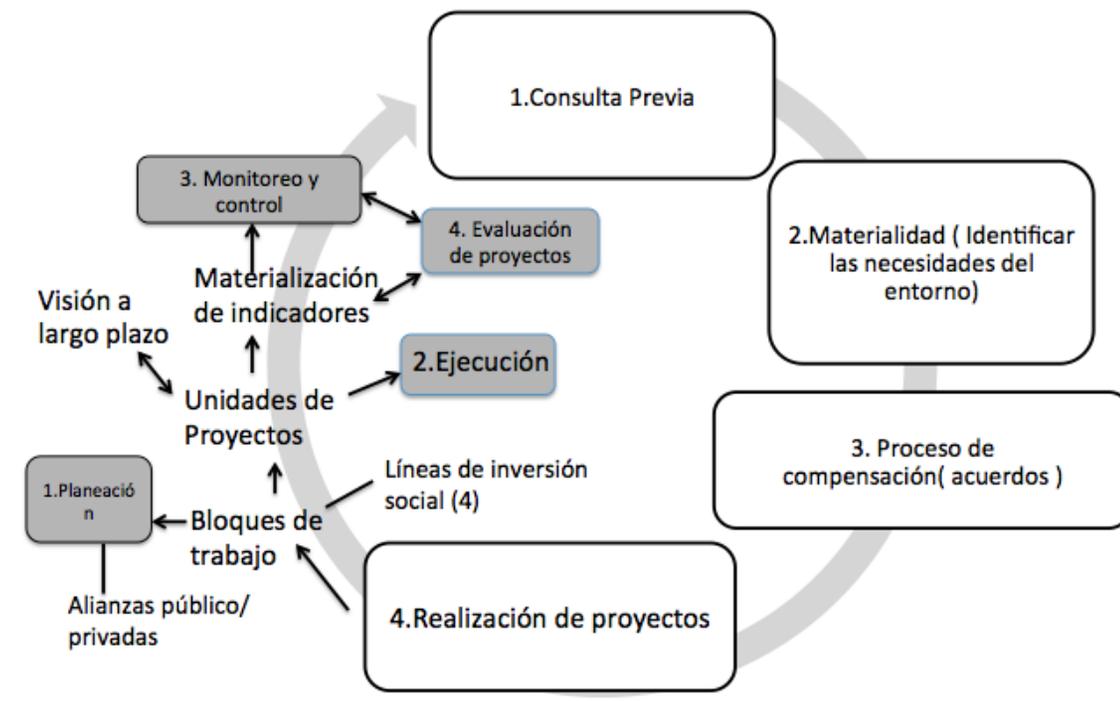


Ilustración 8 Coordinación del trabajo en el área de RSE bajo el planteamiento de consulta previa. Pacific E&P

Elaboración Propia.

Partiendo de lo anterior, se debe tener claridad en el momento en el que se inicia un proceso de exploración ya que se debe definir si hay intervención de grupos étnicos o no (proceso de protocolo), para así estipular la realización de la consulta previa.

En caso tal de no identificar la implementación del proceso de consulta previa, la coordinación del área se desarrolla bajo la toma de decisiones dependiendo del mismo parámetro es decir, si no hay grupos étnicos por lo que no se realizaría consulta previa se inicia un relacionamiento comunitario con los grupos de interés de acuerdo al esquema de relacionamiento de Pacific, se definen unos planes de inversión social voluntarios para identificar qué proyectos son relevantes y bajo la teoría de valor compartido se enfocan los proyectos para poder generar valor a la comunidad y a la compañía.

En el proceso de coordinación del trabajo en el que no se cuenta con la realización de la consulta previa, se realiza un Mapeo de grupos de interés, se identifica el relacionamiento con las personas (materialidad), se define un plan de inversión social bajo los 12 principios y los 4 ejes de inversión social mencionados previamente se pactan los planes de inversión y se realiza

la construcción de valor y se crea una relación de confianza que busca dos objetivos: un relacionamiento armónico con el entorno y el segundo apoyar a la construcción positiva de la compañía. Todo lo anterior desde la vicepresidencia de asuntos corporativos y sostenibilidad.

6 CONCLUSIONES

Del estudio de la descripción del área de RSE en Pacific E&P, es importante resaltar como la organización logra coordinar sus esfuerzos desde un área específica. Para potencializar el negocio desde prácticas como las de RSE.

Para Pacific E&P la contribución con las comunidades, representa el valor agregado para la organización fomentando así el desarrollo de la sociedad a través de la transformación de la realidad de los grupos de interés con los que trabaja.

La sostenibilidad y el valor compartido son los pilares principales de la organización, los cuales comprometen a la organización a crear prácticas incluyentes que permitan el posicionamiento de la compañía a nivel internacional como una de las organizaciones petroleras con un modelo de sostenibilidad empresarial ejemplar.

El modelo de responsabilidad social de Pacific E&P demuestra el rol de “socio estratégico” de la compañía con el estado, ya que no asume las funciones del mismo. Sino que complementa las actividades que realiza el mismo sin extralimitarse.

Bajo los principios de inversión social se componen cuatro ejes principales de trabajo: fortalecimiento institucional, educación, competitividad e inversiones solidarias. Cada eje viene acompañado de un programa determinado que le apuntan al cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización.

Para cada iniciativa se realiza un proceso de medición el cual arroja resultados: ambientales, socioculturales, políticos, económicos. Que le permiten a la compañía cuantificar lo que realiza en los diferentes programas que realiza.

La medición de los resultados, ha permitido que Pacific E&P se posicione por segundo año consecutivo como la organización que ha logrado mantener el índice de sostenibilidad para el Dow Jones de Norte América.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cátedra viva intercultural. (2016). La consulta previa: Qué es consulta previa. Recuperado el 22 de Enero de 2016. <http://urosario.edu.co/jurisprudencia/catedra-viva-intercultural/ur/La-Consulta-Previa/Que-es-la-Consulta-Previa/>
- Definición de Sostenible. (2008). Recuperado el 22 de Enero de 2016 <http://www.definicion.de/sostenible/>
- Howard, B. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper (p.69) New York. EE.UU.
- ISO 26000 (2015). ISO 26000: *Social Responsibility*. Recuperado el 1 de mayo de 2015, <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Martínez (1996) *La Investigación cualitativa: Síntesis conceptual*. Revista de investigaciones psicología. Lima: Perú.
- Menú Eco-finanzas. (2016). Costo Social. Recuperado el 22 de Enero de 2016. http://eco-finanzas.com/diccionario/C/COSTO_SOCIAL.htr
- Okuda, M. & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: *Triangulación*. (p. 118-124.) Revista Colombiana de Psiquiatría, XXXIV.
- Orozco, D. (2016). Definición de Administración. Recuperado el 22 de Enero de 2016, <http://www.conceptodefinition.de/administración/>
- Pacific Rubiales (2011). *Informe de Sostenibilidad 2011*. Recuperado el 8 de julio de 2015, http://www.pacificrubiales.com/images/stories/pacificrubiales/archivos/repots/2011/annual%20report/sostenibilidad/5490-RS-2012_V-08_Ingles_LowRes.pdf
- Pacific Rubiales (2012). *Informe de Sostenibilidad 2012*. Recuperado el 8 de julio de 2015,
- Pacific Rubiales (2014). *Informe de Sostenibilidad 2014*. Recuperado el 8 de julio de 2015, http://www.pacific.energy/sites/default/files/documents/reports/sostenibilidad/2014/es/INFORME_ANUAL_SOS_2014ESPANOL_5M.pdf

- Pacific Rubiales (2014). Informe de Sostenibilidad: *Sostenibilidad y uso responsable de los recursos naturales*, Pacific Rubiales. (2014, pp. 19) Recuperado el 15 de mayo de 2015 <http://www.pacific.energy/es/sostenibilidad-uso-responsable>.
- Pacific Rubiales (s.f) *Corporate visión*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, <http://www.pacific.energy/es/acerca-pacific-ep>.
- Piñeros, A., Castro, A., Farfán, D & Nova, C. (2014) *Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad de Helm Bank*. Pensamiento y Gestión no. 37. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7021>
- Porter, M & Kramer, M. (2011). *Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento*. Harvard Business Review. Enero, (p.1-18.)
- Red Pacto Global Colombia (2015). ¿Qué es el Pacto Global? Recuperado el 1 de mayo de 2015, <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/sobre-pactp-global/que-es-pacto-global>
- Restrepo (2005), Métodos de investigación cualitativa: triangulación. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. 119-121.
- Ronald Pantin (2014). *Informe anual y de Sostenibilidad Pacific Rubiales Energy*.
- Ronald Pantin (2014). *Informe anual y de Sostenibilidad Pacific Rubiales Energy*.
- UNESCO IESALC. (2016). Definición de la responsabilidad social: gestión de impactos y corresponsabilidad para la sostenibilidad. http://iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2873:articulo-francois-vallaey-consultor-internacional-en-responsabilidad-social-francia&catid=233&Itemid=966&showall=&limitstart=2&lang=es
- Villarreal, O. (2010). *El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización*. Recuperado el 13 de mayo de 2015, http://www.ieae.ehu.es/p279content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_II.pdf.