

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PACIFIC RUBIALES

LEONARDO RODRÍGUEZ PABÓN

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. FEBRERO DE 2013

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE PACIFIC RUBIALES

LEONARDO RODRÍGUEZ PABÓN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: RAFAEL PIÑEROS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C. FEBRERO DE 2013

Dedicatoria

Este trabajo de investigación va dedicado a todas aquellas personas, familiares y docentes, que hicieron parte de mi formación, tanto personal como profesional y que durante el curso de mi carrera de estudios profesionales, actuaron como maestros y me brindaron el apoyo y la fuerza necesaria para salir adelante ante cualquier tipo de adversidad. A todas las personas que creen en mis capacidades y habilidades para llegar a ser un profesional ejemplar y exitoso. Finalmente a todos aquellos colombianos y habitantes de esta redonda patria azul, que día a día luchan por hacer del mundo un lugar mejor y más lleno de amor.

Para todos ellos, con gratitud y cariño. ☺

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme guía, amor, fuerza y voluntad. A mi padre Uriel Rodríguez por su incondicional apoyo en todas mis decisiones tomadas y sus sabios consejos que durante todo mi crecimiento, han servido para formarme como persona ante la sociedad y me han encaminado en mi proyecto de vida. A mi madre Yolanda Pabón y mi hermana Liliana Rodríguez por su apoyo, su guía, por haberme enseñado los valores éticos y morales que una persona ejemplar debe tener, por su paciencia y perseverancia, y por darme esperanza y ayudarme a levantar en los momentos de adversidad. A Camilo Nova, por su apoyo y colaboración en la construcción de la matriz de variables de esta investigación.

A Diana Castillo y Laura Acevedo coordinadoras del área de sostenibilidad de Pacific Rubiales, por haber brindado a la universidad la oportunidad de estudiar el caso exitoso de Pacific Rubiales en RSE y por su colaboración con la recopilación de la información.

Mi más especial agradecimiento a Rafael Piñeros, por haber confiado y creído en mi al haberme permitido hacer parte de su equipo de investigación, por su guía, sus consejos y su tiempo destinado a los mismos.

A todos, un grato saludo y un fraternal abrazo.

CONTENIDO

Glosario	viii
Abstract.....	xi
Introducción	1
Capítulo Preliminar	2
<i>Objetivo General.....</i>	<i>2</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>2</i>
<i>Justificación</i>	<i>2</i>
<i>Metodología de la investigación.....</i>	<i>3</i>
CAPÍTULO I: Marco Teórico	4
1.1. Responsabilidad Social	4
1.1.1. <i>Historia y Definiciones</i>	<i>4</i>
1.1.2. <i>Dimensiones</i>	<i>5</i>
1.2. Estructura Organizacional.....	7
1.2.1. <i>Definiciones</i>	<i>7</i>
1.2.2. <i>Principios.....</i>	<i>8</i>
1.2.3. <i>Aspectos fundamentales</i>	<i>9</i>
1.2.4. <i>Modelos de Estructura Organizacional.....</i>	<i>10</i>
1.2.5. <i>Diseño de la Estructura Organizacional</i>	<i>14</i>
1.2.6. <i>Tipos de Relaciones</i>	<i>17</i>
CAPÍTULO II: Marco Contextual.....	19
2.1. Pacific Rubiales	19
2.1.1. <i>Descripción Empresarial</i>	<i>19</i>
2.1.2. <i>Antecedentes Históricos</i>	<i>22</i>
CAPÍTULO III: Análisis del Caso Empresarial	23
3.1. Análisis de Variables	23
3.1.1. <i>Definición y descripción de variables.....</i>	<i>23</i>
3.2. Matriz de variables.....	29

3.3. Herramienta utilizada.....	39
3.4. Resultados obtenidos	43
3.4.1. Evolución del Área.....	43
3.4.2. Plataforma Estratégica	44
3.4.3. División del Trabajo	45
3.4.4. Coordinación del Trabajo.....	48
Conclusiones	51
Recomendaciones	54
Bibliografía	55

ANEXOS

CONTENIDO FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Pirámide de CSR, Carroll	6
<i>Figura 2.</i> Estructura de las organizaciones según Mintzberg.	10
<i>Figura 3.</i> Modelo lineal de la estructura organizativa	12
<i>Figura 4.</i> Modelo funcional de la estructura organizativa	12
<i>Figura 5.</i> Modelo matricial de la estructura organizativa.....	13
<i>Figura 6.</i> Modelo de hoja de trébol de la estructura organizativa	14
<i>Figura 7.</i> Modelo de Sostenibilidad de Pacific Rubiales.....	21
<i>Figura 8.</i> Características del ambiente y tipo de estructura organizacional.	26

CONTENIDO TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz metodológica de la investigación</i>	29
---	----

Glosario

Ámbito: Espacio comprendido dentro de unos límites determinados

Ápice: Extremo superior o punta de alguna cosa

Burocracia: Conjunto de normas, papeles y trámites necesarios para gestionar una actividad administrativa.

Chief Executive Officer (CEO): Encargado de máxima autoridad de la llamada gestión y dirección administrativa en una organización.

Comunidad: Conjunto o asociación de personas o entidades con intereses, propiedades u objetivos comunes.

Estandarizar: Tipificar, ajustar o adaptar a un tipo, modelo o norma alguna cosa

Estructura: Distribución y orden de las partes importantes que componen un todo

Ética: Conjunto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana, sobretodo en un ámbito específico.

Evolución: Desarrollo o transformación de las ideas o de las teorías.

Filantropía: Acciones positivas o de ayuda desinteresada dirigida a otros, entregadas a través de elementos tangibles o intangibles.

Global Reporting Initiative (GRI): Institución independiente constructora de una guía de lineamientos para la elaboración de reportes de Sostenibilidad Empresarial.

Grupos de interés: Conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales.

Hidrocarburo: Compuestos orgánicos formados únicamente por átomos de carbono e hidrógeno.

Hostil: medio natural difícil o adverso para la supervivencia.

Interdisciplinario: aquello que involucra varias disciplinas.

Jerarquía: organización por categorías o grados de importancia entre diversas personas o cosas.

Munificente: que actúa con generosidad extremada.

Orgánico: Aquello que tiene armonía y orden.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea.

Organización: Formación social o grupo institucionalmente independiente.

Reclutamiento: Reunión de gente para un propósito determinado.

Responsabilidad Social: Ejercer con ética la actividad del negocio en todas sus dimensiones, e todo momento, sobre la base normativa y legal vigente.

Sostenibilidad: Modelo organizacional mediante el cual se genera desarrollo para la sociedad y protección ambiental, generando valor económico.

Staff: Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o constitución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Subordinado: Persona que depende de otra.

Tercerización: contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que estas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo, cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación.

Resumen

El estudio que se presenta a continuación hace referencia a la Responsabilidad Social Empresarial, más específicamente en una empresa del sector petrolero. Inicialmente se hace una descripción que lo que es el ser Responsable socialmente, analizando a distintos autores, su manera de implementarlo en la empresa y como puede llegar a convertirse en una estrategia a nivel empresarial, haciendo énfasis en la estructura organizacional. De la misma manera se diseña una metodología aplicable a cualquier tipo de empresa, para la evaluación cualitativa de su gestión a nivel de Responsabilidad Social Empresarial, tomando como sujeto de análisis a Pacific Rubiales, un caso exitoso en la gestión de actuar responsablemente, y analizando el mismo con cuatro variables que comprenden la evolución del área, la plataforma estratégica de la empresa y la división y la coordinación del trabajo.

Luego de obtener los resultados se encuentra que es fundamental un involucramiento de todas las áreas de la empresa con el tema de Responsabilidad Social, teniendo participación y una constante comunicación con la junta directiva de la empresa; Adicionalmente se ve reflejado lo importante que es el aplicar como política a nivel estratégico la Responsabilidad Social y los beneficios que esto representa para la empresa.

Finalmente se presentan las conclusiones derivadas del estudio realizado y las recomendaciones para una correcta gestión e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

Palabras Claves: Sostenibilidad, ética, grupos de interés, evolución, comunidad, procesos, responsabilidad, organización y compromiso.

Abstract

The following is a research about Corporate Social Responsibility, more specifically on an enterprise of the oil and gas sector. It starts making a description of what it is to be Social Responsible, analyzing a variety of authors, their way of implementing it and how it can be applied as a strategy for the enterprise; making an emphasis on the organizational structure. In addition, a research method applicable to any kind of enterprise is designed, In order to evaluate the implementation of a Social Responsibility policy in a qualitative way. Pacific Rubiales, a successful case in the implementation of a Social Responsibility policy, is taken as subject o research and is analyzed with four variables that include the evolution of the area, strategic platform, division and coordination of work.

After analyzing the results we could find that is necessary an involvement of all the areas of the company with the subject of Social Responsibility, being part of it and having a constant communication with the board of directors. In addition, it is shown the importance of applying as a strategic policy the Social Responsibility and the benefits that this represents for the company.

Finally, the conclusions of the research are presented and also some recommendations for an appropriate implementation of the Business Social Responsibility.

Key words: Sustainability, ethics, groups of interest, evolution, community, processes, responsibility, organization and compromise.

Introducción

Actualmente vivimos en un mundo con una población creciente y que día a día presenta un tipo de consumidores más exigentes. Por esta razón las empresas deben actualizarse constantemente innovando y mejorando los productos que ofrecen en el mercado, y así continuar compitiendo; por otro lado, el fin no justifica los medios, y es precisamente ahí cuando entramos a hablar de la Responsabilidad Social Empresarial.

Una empresa líder y ejemplar no es una empresa que se mantiene líder en el mercado y/o que reporta el mayor número de ingresos anuales. Una empresa líder y ejemplar es aquella que además de tener muy buenas ventas, también maneja una política de responsabilidad social, ya sea cuidando del medio ambiente, respetando las normas y/o aportando de algún modo a la comunidad de la que se rodea.

En Colombia la Responsabilidad Social Empresarial es un tema que aún no es normativo en todas las empresas, pocas empresas aplican políticas de responsabilidad social y no siempre están diseñadas o enfocadas de una manera correcta.

Es por esa razón que vamos a hablar en este artículo de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia y cómo la han aplicado prestigiosas empresas como Pacific Rubiales, analizando la metodología implementada, para así finalmente diseñar y construir un modelo empresarial de Responsabilidad Social aplicable para otras empresas en Colombia.

Procedamos entonces por definir qué es Responsabilidad Social y como divergen los distintos tipos de estructuras organizacionales.

Capítulo Preliminar

Objetivo General

Describir la estructura organizacional del área de responsabilidad social de Pacific Rubiales.

Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos podemos encontrar:

- Describir los conceptos de estructura organizacional y responsabilidad social empresarial.
- Analizar y describir el modelo de responsabilidad social implementado por la empresa Pacific Rubiales.
- Explicar la estructura organizacional del área de responsabilidad social de Pacific Rubiales.
- Identificar las mejores prácticas en lo relacionado con el diseño e implementación de estructuras de responsabilidad social.

Justificación

En vista de la ausencia de un esquema organizacional para la implementación de políticas de Responsabilidad Social, es necesario analizar y describir las estructuras organizacionales que han implementado empresas internacionales como Pacific Rubiales, para así crear o diseñar un modelo comparativo para otras empresas que deseen implementar políticas de Responsabilidad Social.

Al analizar las estrategias implementadas por Pacific Rubiales, su estructura organizacional y todo su desarrollo durante el proceso, se podrá aplicar de manera

comparativa estrategias o procedimientos similares, a otras empresas y de la misma manera identificar las falencias cometidas durante el proceso para su respectiva prevención.

Metodología de la investigación

En este estudio se plantea realizar un análisis de tipo descriptivo de la metodología implementada por Pacific Rubiales, donde se pretende al Terminar el proyecto poder crear una estructura que pueda ser aplicable para otras empresas.

La investigación tendrá en parte describir la estructura organizacional enfocada más específicamente en la responsabilidad social empresarial, donde se analizarán fuentes de tipo primaria y secundaria. Esta recolección de información de tipo primaria se realizará a través de entrevistas realizadas al personal del departamento de responsabilidad social de Pacific Rubiales y posteriormente, una vez se haya analizado las diferentes variables determinantes, se procederá al diseño del modelo para aplicar a otras empresas del sector financiero y de hidrocarburos.

CAPÍTULO I: Marco Teórico

1.1. Responsabilidad Social

1.1.1. Historia y Definiciones

El termino de Responsabilidad Social se empezó a utilizar a principios de los 70's aunque desde el siglo 19 ya venían siendo tema de acción de gobiernos y organizaciones varios aspectos de la responsabilidad social. Según la (International Organization of Standarization IOS, 2010) o ISO en español, la RSE consiste en una integración balanceada, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales, económicas y ambientales con el propósito de beneficiar a las personas, las comunidades y a la sociedad en general. Los elementos de la Responsabilidad Social reflejan las expectativas de la sociedad en un tiempo determinado, y están sujetas a cambio, a medida que la sociedad y sus intereses cambian, sus expectativas hacia las organizaciones también cambian.

Desde la perspectiva religiosa según el padre Hernando Uribe Carvajal, la responsabilidad social es el desafío de construir una sociedad, relación de amor con todo lo que existe y cuyo fundamento es Dios (Carvajal, 2011)

Pero visto desde una perspectiva mas profesional, según la Universidad Santiago de Cali, en un análisis realizado a evolución y desarrollo de la misma en Colombia, la Responsabilidad Socail Empresarial, se constituye en un marco de la política social que posibilita implementar con liderazgo estratégico y cultura organizacional y mercado políticas públicas que garanticen reducir paulatinamente los altos índices de pobreza, el analfabetismo, la extrema desigualdad, las diversas formas de

discriminación, la marginación socioeconómica y la exclusión social (Universidad Santiago de Cali, 2010)

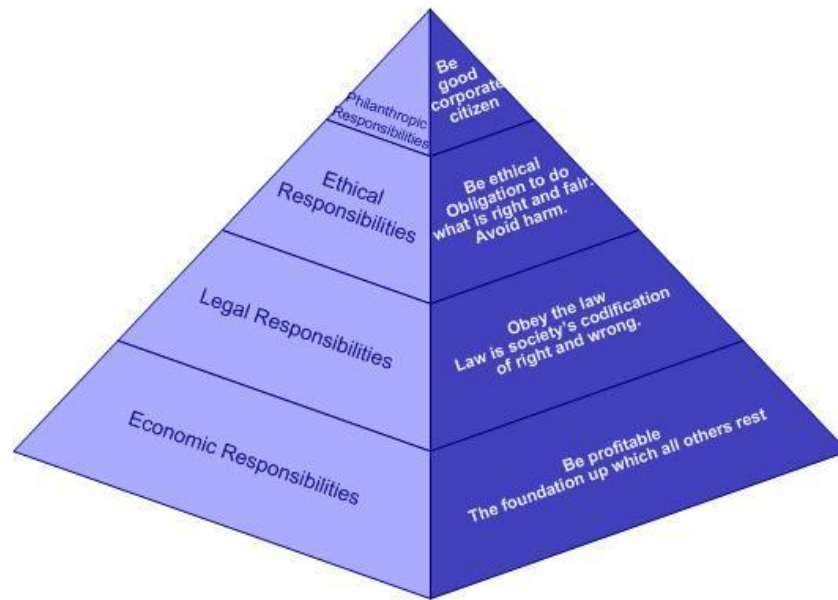
Otro punto de vista podemos encontrar con el artículo publicado por Hernán Murdock (Murdock, 2008) es que gracias a la globalización es que se ha cambiado la administración en la empresas y uno de esos factores influyentes es el de la responsabilidad social, para Murdock debe haber un equilibrio entre la Responsabilidad Social, teniendo en cuenta que es importante que una empresa aumente su capital sin dejar de tener en cuenta la manera en como lo hace, más específicamente desde el punto de vista social, político y económico.

1.1.2. Dimensiones

Por otro lado uno de los autores que ha estudiado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido Carrol (Carrol, 1991)el cual propone una definición en la que expresa cuatro dimensiones principales que caracterizan la responsabilidad que la empresa debe asumir ante la sociedad, las cuales son:

- **Económica:** es la responsabilidad de la empresa que se deriva del cumplimiento de su función tradicional, es decir, de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener rentabilidad.
- **Legal:** las actividades que las empresas desarrollan están sometidas a una serie de regulaciones que deben ser acatadas respetadas.
- **Ética:** se refiere al conjunto de actividades y prácticas de las empresas que son juzgadas como correctas o incorrectas por la sociedad, aún sin estar escritas en la ley.

- **Discrecional:** actividades que no son una exigencia de la sociedad pero que son satisfactorias, como son contribuir con recursos financieros a obras de caridad, apoyar programas educacionales, etc.



Carroll's CSR Pyramid

Figura 1. Pirámide de CSR, Carroll

Finalmente tenemos la perspectiva que nos ofrece Porter y Kramer en su documento *Strategy and Society* (Porter & Kramer, 2006) donde exponen que no solo se debe enfocarse directamente a hacer o desempeñar políticas de RSE sin antes analizar claramente los intereses y prioridades de la organización, es decir no desperdiciar los recursos en aspectos que pueda que ayuden a una política de RSE pero está evitando que la empresa continúe su crecimiento en utilidades. Se debe encontrar un equilibrio en las políticas de RSE que no solamente sea un gasto más para la empresa sino que también le proporcione un valor agregado, ya sea frente a sus competidores o a los productos.

Como pudimos observar la RSE es la forma de expresar el compromiso de las empresas hacia un desarrollo sostenible, tanto a nivel económico, generando empleos y aportando al crecimiento de la economía; social, respetando las leyes y derechos establecidos según los gobiernos en donde se opera; como también ambiental, aplicando políticas de seguridad ambiental y reduciendo o estableciendo un control de desechos; sin dejar de lado obviamente los intereses de la empresas para continuar creciendo y crear valor agregado.

1.2. Estructura Organizacional

1.2.1. Definiciones

Según (Strategor, 1988) la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación de cada unidad. Por otro lado podemos encontrar la definición de (Mintzberg, gestipolis, 1985) que nos dice que la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Según Delgado y Ventura (Ventura, 2005) la estructura organizacional de la empresa está formada por:

- El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran.
- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos o cargos.

1.2.2. Principios

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización según (Ventura, 2005) son:

- **Principio de la autoridad y jerarquía:** se fundamenta en la existencia en la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquía según el grado de responsabilidad y control. Ejemplo: el director general ejerce la autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos), que dependen de la jerarquía del director y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas aéreas.
- **Principio de unidad de dirección:** debe existir una unidad de dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa.
- **Principio de departamentalización:** consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa.
- **Principio de comunicación:** debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: Descendente (se superior a subordinado), Horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

1.2.3. Aspectos fundamentales

Según (Mintzberg, gestiópolis, 1985) las partes fundamentales de una organización son:

- **Núcleo de operaciones:** conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras; ejemplo: los operarios de una planta de producción, los vendedores de un almacén.
- **Ápice estratégico:** son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía, y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.
- **Línea media:** profesionales responsables de las áreas funcionales y departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de departamentos.
- **Tecno-estructura:** son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- **Staff de apoyo:** son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

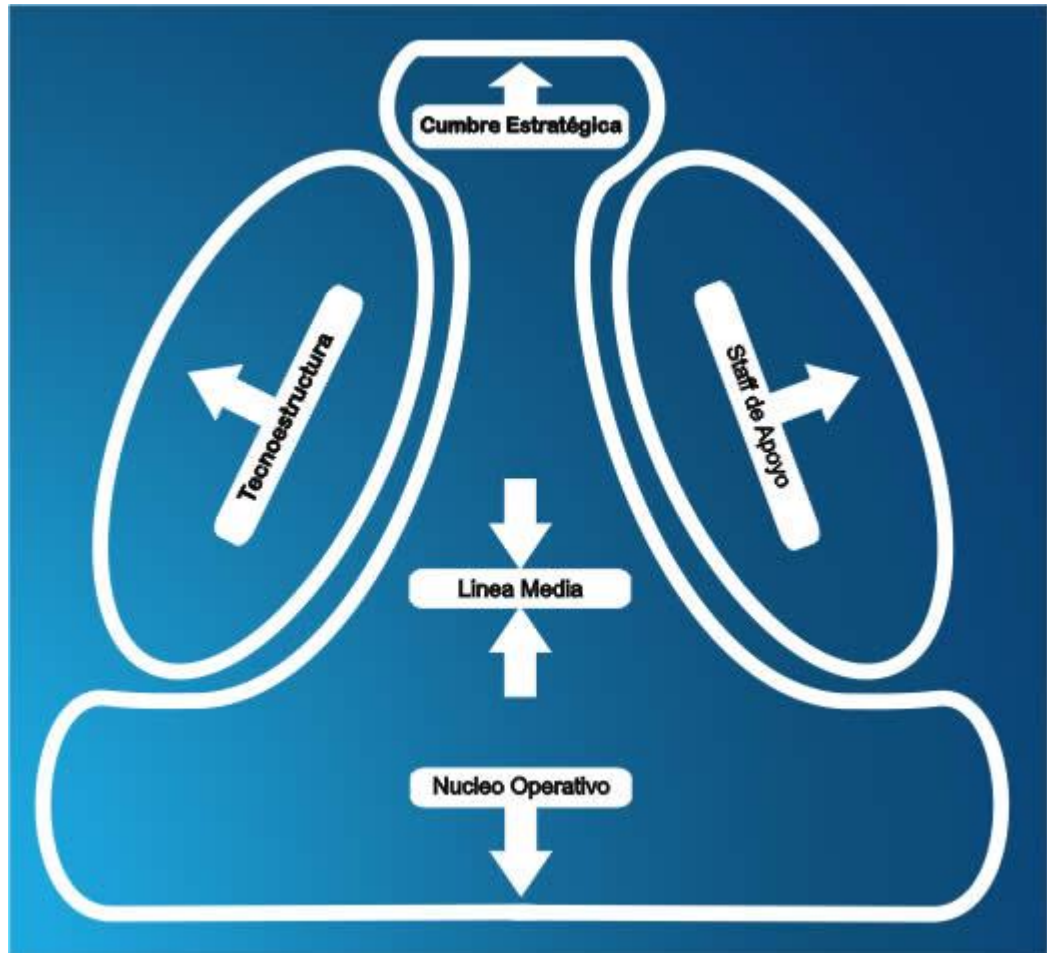


Figura 2. Estructura de las organizaciones según Mintzberg.

Se debe tener claro que hay distintos tipos de estructura organizacional, los cuales dependiendo de las características de la empresa permitirán guiar al empresario hacia la elaboración del diseño organizativo que mejor se ajuste a sus necesidades y relaciones empresariales, involucrando a los directivos quienes se basan en los objetivos, misión y visión de la empresa (Ventura, 2005).

1.2.4. Modelos de Estructura Organizacional

Según (Nadler & Tushman, 1999) en el diseño de la organización se debe tener una perspectiva equilibrada, reconociendo las necesidades técnicas, la dinámica humana y

las demandas estratégicas de un diseño exitoso. Dentro de los temas fundamentales a tener en cuenta podemos encontrar que el diseño de las organizaciones:

- Constituye una parte esencial y continua del trabajo de todo gerente
- Emanan de una visión global de la compañía, enfocada a un conjunto claro de objetivos estratégicos, cuya meta es ideal un grupo de estructuras y procesos formales que en combinación con un entorno operativo informal adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos.
- Los gerentes deben equilibrar la eficacia del diseño y el efecto del diseño, ya que ambos son cruciales.
- Debe ser de manera creativa, usando los nuevos materiales estructurales y las tecnologías colaterales, para lograr una arquitectura nueva que se enfoque y promueva las nuevas cualidades competitivas en cada organización.

Los tipos de estructura organizativa sobre los cuales se basan los diseños organizativos de las empresas son (Bogotá emprende, 2010):

- **Modelo Lineal:** basado en la jerarquía y la autoridad, con unidad de mando; la dirección se encuentra en la cúspide, los mandos medios se desprenden de ella y los trabajadores están en la base, la información fluye de forma descendente; este modelo es el más utilizado en empresas PYMES, y su desventaja radica en el exceso de control y deficiente respuesta a los cambios.

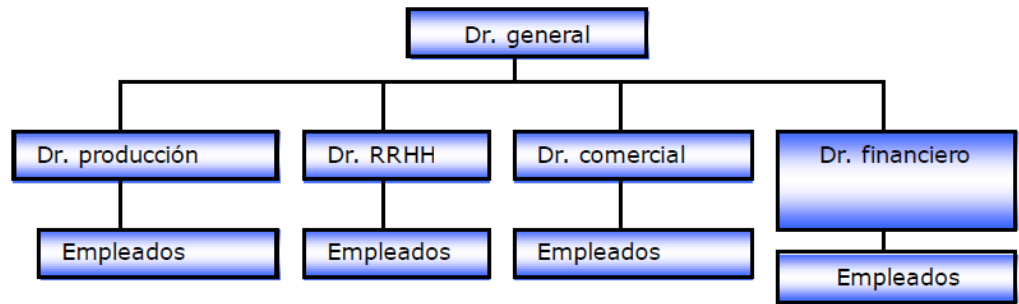


Figura 3. Modelo lineal de la estructura organizativa

- Lineal – Funcional:** combina los dos tipos de modelos (lineal y funcional), conformado por una estructura central que maneja la ejecución, supervisión y control de la parte especializada, la cual es representada por unidades horizontales de asesoramiento (staff), que aportan especialización y apoyo logístico.

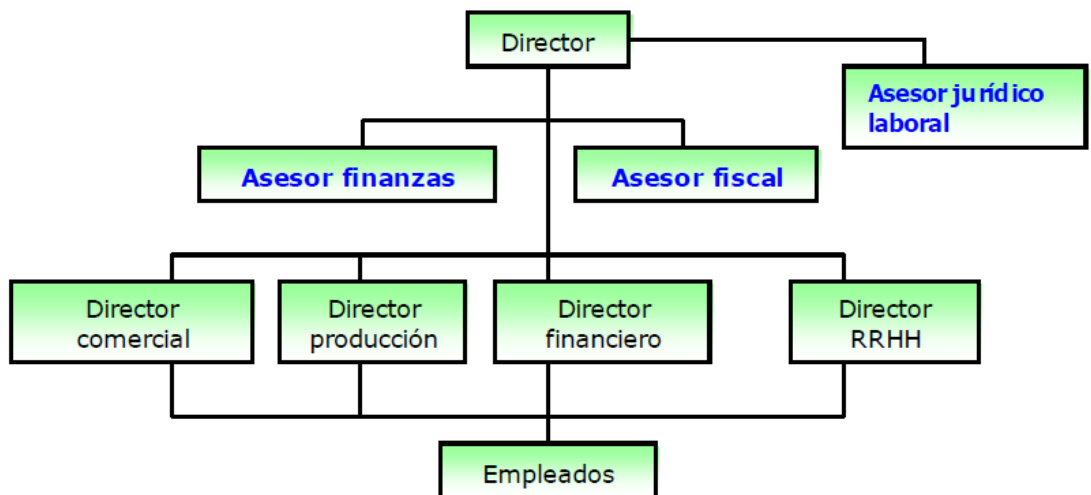


Figura 4. Modelo funcional de la estructura organizativa

- **Modelo matricial:** los empleados tienen dos cadenas de mando, una subordinada de los jefes de departamento, graficada verticalmente, y la segunda controlada por un director de proyectos o negocios, quien conforma el equipos de trabajo con empleados de diferentes departamentos; esta cadena de mando es graficada horizontalmente y en la gráfica es señalada con un recuadro rojo superpuesto.

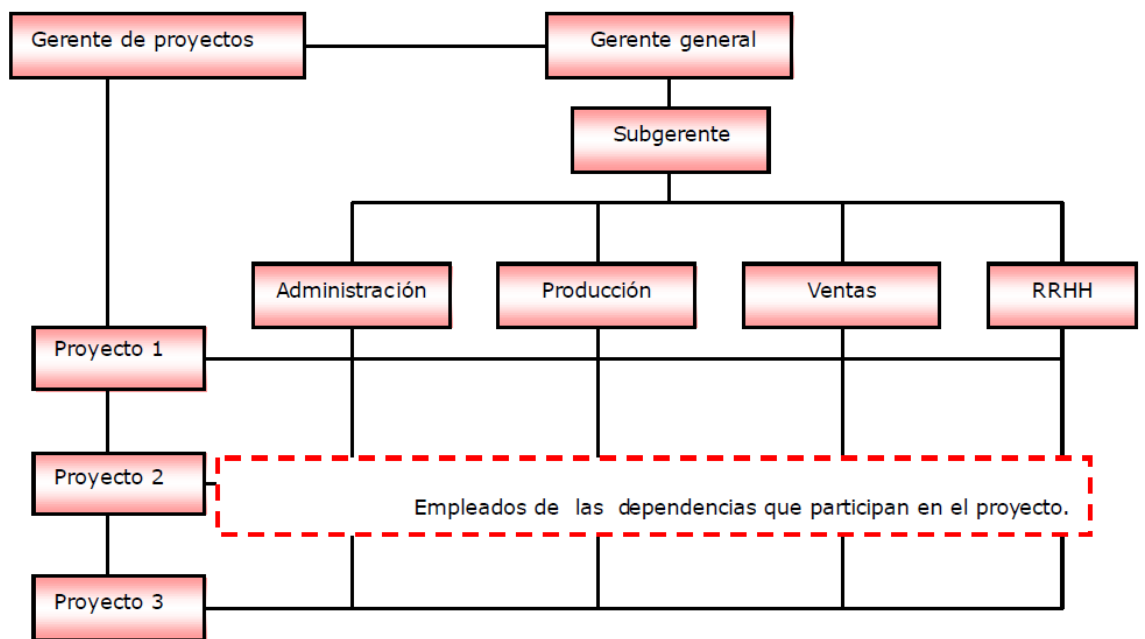


Figura 5. Modelo matricial de la estructura organizativa

- **Modelo de hoja de trébol:** parecido a un trébol de 4 hojas, donde la hoja central corresponde a la alta dirección, la hoja superior o núcleo central es un grupo pequeño de profesionales, la hoja izquierda son las actividades subcontratadas con empresas financieras, la hoja derecha son trabajadores temporales, y la hoja inferior los clientes quienes realizan parte del trabajo,

ejemplo de ello son las estaciones de autoservicio de gasolina, o los restaurantes de comida rápida donde el cliente retira la bandeja.

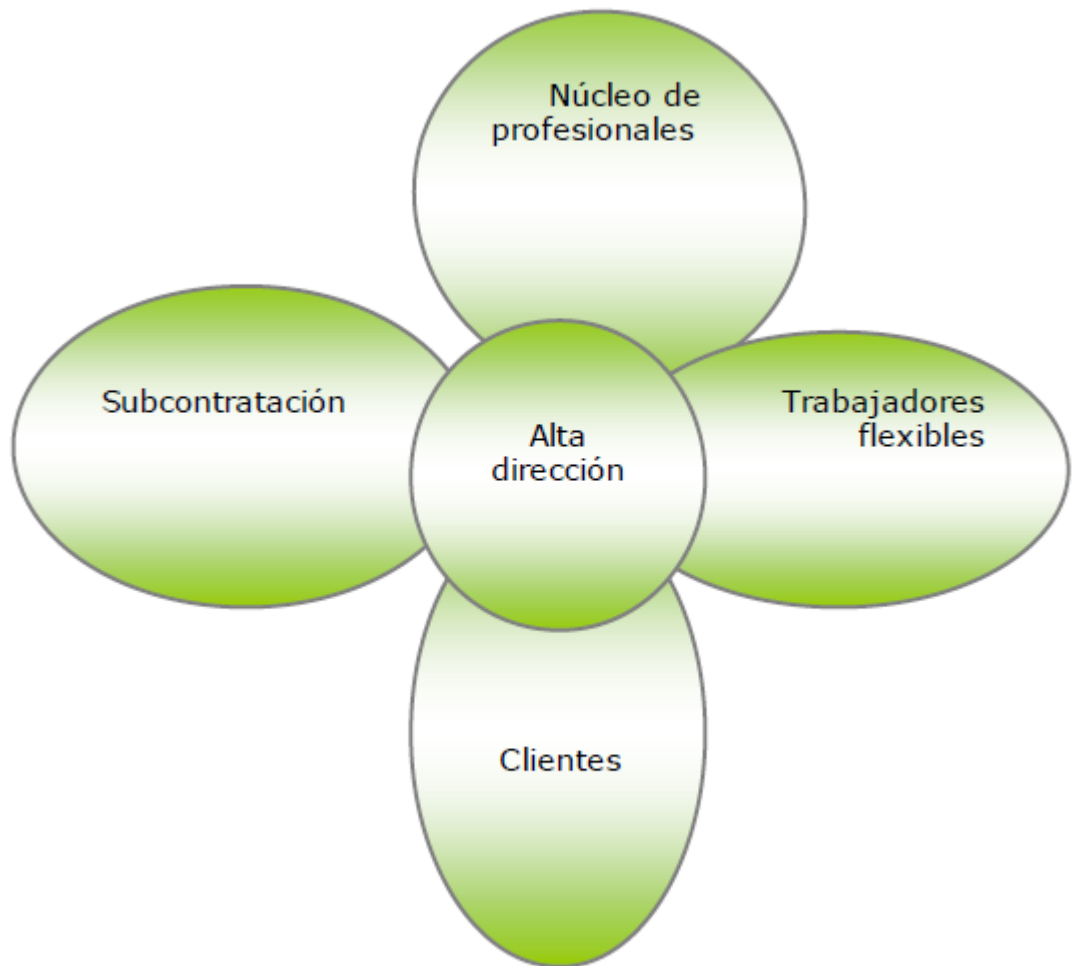


Figura 6. Modelo de hoja de trébol de la estructura organizativa

1.2.5. Diseño de la Estructura Organizacional

Según (Nadler & Tushman, 1999) hay diez pasos para un diseño estratégico en la organización para la toma de decisiones:

1. Generar los criterios de diseño: creando enunciados que sirvan para evaluar los diferentes diseños.

2. Generar opciones de agrupamiento: con el propósito de cumplir con los criterios del diseño.
3. Evaluar opciones de agrupamiento: eliminar, modificar y perfeccionar las opciones de agrupamiento.
4. Identificar los requisitos de coordinación: por cada opción de agrupamiento identificar las necesidades de procesamiento de la información.
5. Generar los procedimientos de conexión estructurales: por cada opción de agrupamiento, crear un conjunto de procedimientos de conexión estructurales en respuesta a los requisitos de coordinación.
6. Evaluar los procedimientos de conexión estructurales: eliminar, modificar y perfeccionar las opciones.
7. Llevar a cabo el análisis de los efectos: pronosticar los efectos en los demás componentes organizacionales, o su adecuación con estos.
8. Perfeccionar y eliminar diseños: con base al proceso anterior, eliminar y perfeccionar diseños según resulte apropiado.
9. Identificar problemas del diseño operativo: con base en el análisis de los efectos, identificar donde necesita llevarse a cabo el diseño operativo y los problemas que debe atender el diseño.
10. Identificar problemas de implantación: con base en el análisis de los efectos, identificar los aspectos clave que se tomarían en consideración al planear la implantación del diseño.

Según (Gilli, 2001) el éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen entre sí. Los elementos del diseño organizacional que podemos encontrar son:

- **Estrategia:** la cual es la guía para el diseño, un modelo o patrón que permite la coherencia de las acciones a través del tiempo. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita la maniobrabilidad de la misma hacia el futuro.
- **Estructura:** es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende el agrupamiento de las mismas y el análisis de las relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que forman parte del sistema. (Brown, 1960) define 4 tipos de estructura que aparecen en las organizaciones:
 - **Estructura Formal:** es la que aparece en el organigrama y en el manual de funciones.
 - **Estructura presunta:** es la que miembros de la organización perciben como real.
 - **Estructura existente:** en la que definitivamente se encuentra a la luz luego del análisis sistémico.
 - **Estructura requerida:** es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructuras genera difusiones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos.

- **Procesos:** el diseño de procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. No solo se debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también debe ocuparse del estudio de las causas y condiciones a través de las cuales se transforman las entradas en resultados.
- **Gente:** colocando las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas, se asegura la optimización de los recursos humanos, considerando un equilibrio entre el aporte, la retribución y el nivel de capacidad de los individuos.
- **Tecnología:** la cual permite transformar la materia prima en producto terminado tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

1.2.6. Tipos de Relaciones

Por otro lado es importante también analizar los tipos de relaciones que se van a llevar a cabo en la estructura, (Gilli, 2001) nos muestra en su libro los diferentes tipos de relaciones que puede tener una empresa y nos explica sus características individuales. Según Gilli es relativamente fácil implementar estos tipos de relaciones cuando se trata de una organización pequeña y estable; sin embargo, los inconvenientes surgen cuando la organización crece, ya que puede volverse demasiado rígida y al estar centralizadas las decisiones, puede convertirse a una organización autocrática. Por ejemplo cuando las empresas familiares crecen, algunas sin importar las opiniones de los familiares, siempre termina tomando la decisión el dueño de la empresa.

Entre los diferentes tipos de relaciones podemos encontrar:

- **Relaciones de línea:** son las que se dan, por ejemplo, entre el gerente general, el gerente de comercialización, el jefe de ventas y los vendedores.
- **Relaciones de staff o asesoramiento:** contribuyen en forma indirecta al logro de los principales objetivos de la organización; las decisiones se descentralizan en un mismo nivel hacia los expertos que actúan para asesorar, aconsejar, planear y controlar. Este tipo de relaciones favorecen las innovaciones y la rápida adaptación de la organización a los cambios.
- **Relaciones de línea staff:** una combinación entre las relaciones de línea y de asesoramiento. Los órganos de línea generalmente están orientados hacia el exterior de la organización, mientras que los de staff se orientan al interior de la misma.
- **Puestos de enlace o grupo de trabajo:** surgen cuando se necesita un contacto importante para coordinar el trabajo de dos unidades. También puede ser un conjunto no muy numeroso de personas con diferentes habilidades, antecedentes y conocimientos que se reclutan en distintas áreas de la organización y que colaboran en una tarea específica.

Como pudimos observar para un diseño de la estructura organizacional no basta con solo diseñar un organigrama; para la mayor eficiencia de la empresa se requiere un análisis del personal, tamaño y capacidad de la empresa y la estrategia o estrategias que se desean implementar, para que así siguiendo con los principios de diseño estructural y los parámetros anteriormente explicados, se proceda a diseñar la

estructura más apropiada para la organización y así facilitar su crecimiento frente a sus competidores.

CAPÍTULO II: Marco Contextual

2.1. Pacific Rubiales

2.1.1. Descripción Empresarial

Pacific Rubiales es una empresa canadiense con sedes en Toronto, Bogotá y Lima, también se encuentra listada en la bolsa de valores de Toronto y Colombia. Es la más grande e independiente exploradora y productora de gas y petróleo en Colombia. Pacific posee el 100% de Pacific Stratus y Meta Petroleum Limited, dos petroleras Colombianas, los campos petroleros ubicados en la cuenca de los llanos y el campo de gas natural de la Creciente al norte de Colombia.

Pacific Rubiales se centra en la identificación de oportunidades de crecimiento y expansión en casi todas las cuencas de hidrocarburos en Colombia, al igual que en el este del Perú y Guatemala. La compañía tiene una fuerte y creciente base de reserva y continuamente maximiza los prospectos de producción con sus actividades de exploración.

La visión que tiene Pacific Rubiales es ser la primera empresa independiente en energía y petróleo de Latinoamérica, distinguiéndose de sus competidores demostrando su excelencia técnica, sus capacidades operativas y su excepcional capacidad de descubrir, desarrollar y comercializar nuevas reservas de hidrocarburos.

La empresa Pacific Rubiales posee una política de sostenibilidad la cual es un gran ejemplo para la Responsabilidad Social Empresarial, gracias a su compromiso y a los programas de responsabilidad social corporativa, la empresa ha logrado expandir sus operaciones siendo no solamente líder en la industria de petróleo y gas, sino también un administrador responsable de los recursos bajo su administración y un buen ciudadano global en todas las actividades ambientales y globales.

Dentro de las políticas de responsabilidad social Pacific Rubiales aplica siete objetivos estratégicos los cuales señalamos a continuación:

- Operar con excelencia
- Operar en armonía con el medio ambiente
- Fortalecer la sostenibilidad de la cadena de valor
- Tener el mejor talento humano
- Actuar con coherencia y transparencia
- Contribuir a la sociedad mediante la mejora de la calidad de vida en las comunidades donde operan
- Promover el respeto de los derechos humanos

Gracias a estas ocho prioridades Pacific Rubiales realiza también inversiones sociales como lo son:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Lograr la enseñanza primaria universal
- Reducir la mortalidad infantil
- Mejorar la salud materna

- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- Garantizar la sostenibilidad ambiental
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

A continuación presentamos el modelo de sostenibilidad que maneja Pacific Rubiales:

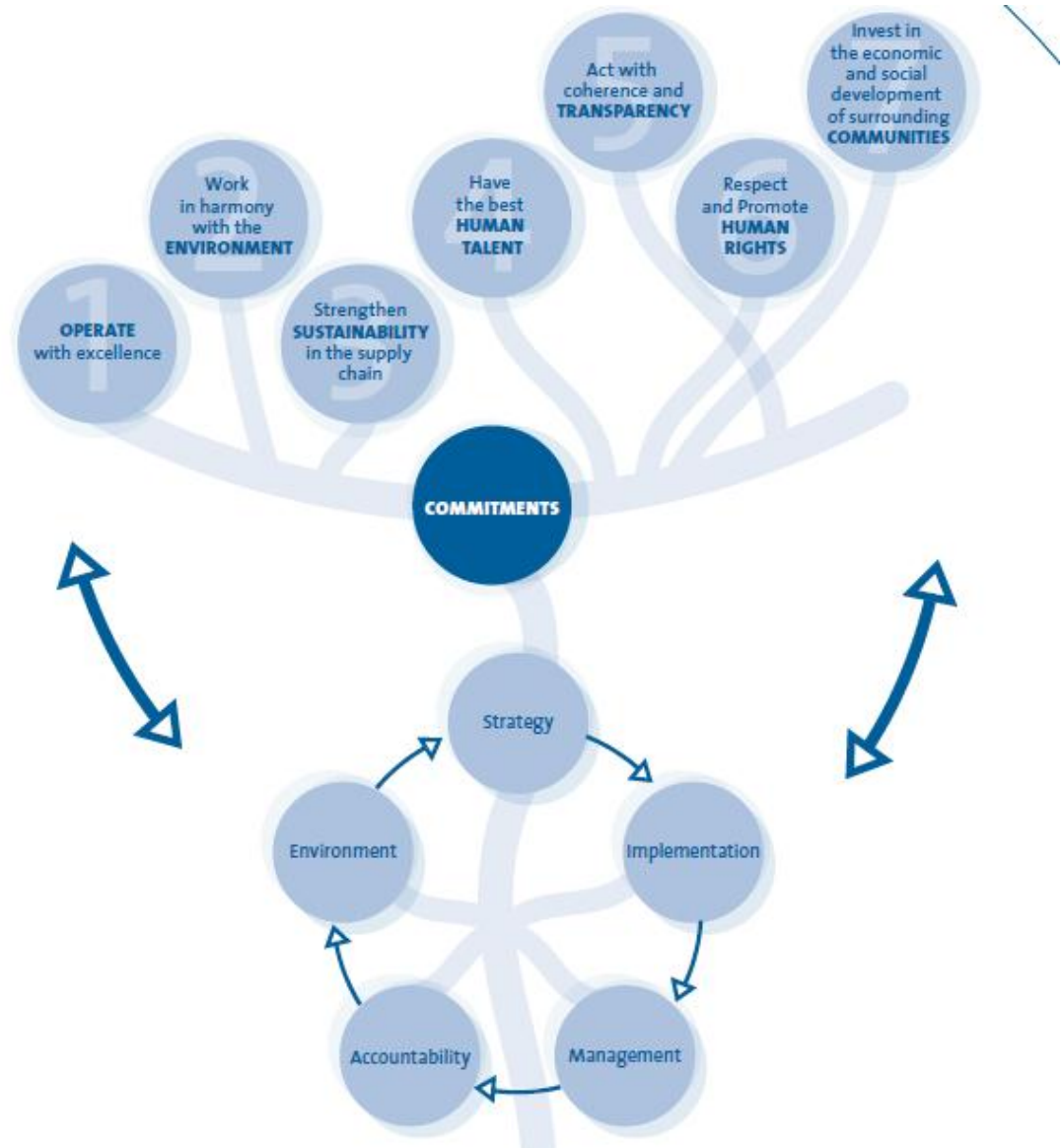


Figura 7. Modelo de Sostenibilidad de Pacific Rubiales (Pacific Rubiales, 2012)

Estos compromisos, anteriormente mencionados y como el modelo lo explica, son desarrollados con base a la estrategia, a la implementación, a la gestión, al apropiado manejo contable y a la implementación de un ambiente propicio en la empresa.

Como resultado en su labor y compromiso destacado en Responsabilidad Social, Pacific Rubiales fue galardonada el pasado 20 de Noviembre del 2012 con la primera versión del Premio Nacional de Responsabilidad Social Ética y Desarrollo, premio otorgado por parte del Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad (Centro RS) y Corporación y Calidad, por su gestión integral en materia de RS; por otra parte Pacific Rubiales desde el 2010 se unió al GRI (Global Reporting Initiative) teniendo inicialmente una calificación de tipo B y para el 2012 obtuvo una calificación nivel A, la más alta en su categoría.

2.1.2. Antecedentes Históricos

En septiembre y octubre del 2011 Pacific Rubiales empezó a tener un conflicto laboral con algunos de los contratistas que laboraban en el campo Rubiales (eltiempo.com, 2011). Los hechos acontecieron inicialmente con denuncias por parte de los trabajadores, donde demandaban una mejoría de las condiciones laborales. La puja entre los contratistas que laboraban en campo Rubiales y la petrolera Pacific Rubiales pusieron en ascuas la producción de 220.000 barriles diarios de petróleo que salen de este campo. Por un lado Pacific decía que se habían presentado disturbios en los campos Rubiales y Quifa, producto de la acción de grupos extraños a la operación de la empresa; del otro lado de la moneda, encentrábamos a la Unión Sindical Obrera (USO) que en un comunicado explicaba que cuando una comisión pretendía llegar a las instalaciones de Pacific Rubiales para conocer la situación de los 4.000 que se

habían declarado en Asamblea permanente, a comisión fue detenida por el ejército, que le impidió la movilidad, esto tuvo como consecuencia una denuncia de la ONG Proyecto Gramalote. Adicionalmente Timoteo Romero, presidente de la CUT en el Meta, denunció que en Junio del mismo año, cuando se iniciaron las protestas, había 12.000 trabajadores y que ahora solo quedaban 8.000; según el sindicalista, Pacific había estado retirándolos o los enviaba a vacaciones para luego no reanudarles el contrato laboral. Finalmente se logró llegar un acuerdo entre las partes, el cual incluyó una reforma por parte de Pacific en su manera de operar con los contratistas. Afortunadamente la producción de barriles no se vio sustancialmente afectada, ya que la empresa a pesar de tener parte del personal en paro, supo reaccionar ante la situación y mantener una producción estable.

CAPÍTULO III: Análisis del Caso Empresarial

3.1. Análisis de Variables

3.1.1. Definición y descripción de variables

Basados en la información descrita anteriormente sobre estructura organizacional y RSE definiremos una serie de variables a evaluar en nuestra investigación con la empresa Pacific Rubiales.

- **División del trabajo:** (Gilli, 2001) cita a varios autores que hacen referencia a la división del trabajo como un factor base para el aumento de la productividad, siendo un factor que permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo.

La manera en que vamos a evaluar esta variable será de tal forma que a menor número de objetos que deban tener atención, mayor grado tiene la división del trabajo.

- **Ámbito de control:** hace referencia al tamaño de las unidades, según (Gilli, 2001) el control es menor cuanto mejor es la selección del personal que ingresa, si se trata de personal profesional, o si bien son capacitados una vez ingresan. Gilli también nos dice que el tamaño de la unidad aumenta por la normalización y similitud de las tareas desempeñadas, por la necesidad de reducir distorsiones en el flujo de información ascendente y por las necesidades de autonomía y realización personal de los empleados; por el contrario, el tamaño disminuye cuando existe la necesidad de estricta supervisión directa, de adaptación mutua en complejas tareas independientes, de acceso frecuente al directivo para consultas y de cumplir con obligaciones ajenas a la supervisión.

Esta variable se evaluará con base al tipo de reclutamiento que realiza la empresa y el tipo de asistencia que requieran los empleados, a mayor asistencia o menos profesionalismo en el reclutamiento, se tendrá un menor ámbito de control.

- **Autoridad:** Gilli explica que la autoridad se considera una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro de un grupo, subordinando las decisiones del individuo a las decisiones comunicadas de otros. La autoridad en un grupo hace posible la separación de los procesos de decisión, de su ejecución. (Mintzberg, 1992) nos dice que la autoridad es un subconjunto del

poder, y que ésta es la capacidad de conseguir que se hagan determinadas cosas por el puesto que se ocupa.

Esta variable se evaluará según el número de niveles que existan en el organigrama, a mayor número de niveles o pisos, más autoridad o jerarquía tiene la empresa.

- **Ambiente:** el ambiente es una variable importante ya que según (Gilli, 2001) determina la incertidumbre y las restricciones de las organizaciones; la complejidad y el cambio contribuyen a la incertidumbre, mientras que la hostilidad y diversidad constituyen restricciones, Mintzberg propone el análisis de variables que caracterizan el ambiente las cuales son:
 - Simple o complejo: simple cuando posee pocos factores relacionados entre sí y el trabajo no necesita ser calificado. Es complejo cuando las organizaciones interactúan con diversos factores ambientes en el sector, requiere gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca del producto o servicio, en este caso el trabajo tiene que ser profesional.
 - Estable o dinámico: es estable cuando los cambios son predecibles, esta estabilidad del entorno contribuye a tener mayor conocimiento previo respecto al trabajo que se va a realizar. Es dinámico cuando los cambios no se pueden predecir, por ejemplo con la tecnología y la industria de la computación, estas condiciones cambiantes del entorno producen mayor influencia en las estructuras que las condiciones estables.

- Munificente: cuando el ambiente tiene capacidad de mantener y apoyar a la organización, puede aplicarse a la política gubernativa y a la disponibilidad de apoyo financiero entre otros.
- Hostil: cuando la situación no favorece a la organización, porque se ve afectado por la competencia, por la relaciones que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos o la disponibilidad de recursos con que cuenta.
- Integrado: cuando el producto o servicio es único, o la zona geográfica en que se comercializan es una sola.
- Diversificado: cuando la empresa atiende a una amplia gama de clientes con productos o servicios diferentes o los distribuye en zonas geográficas diversas.

Con base en la siguiente gráfica, podemos determinar que tan burocrática u orgánica puede llegar a ser una organización en su estructura ambiental.

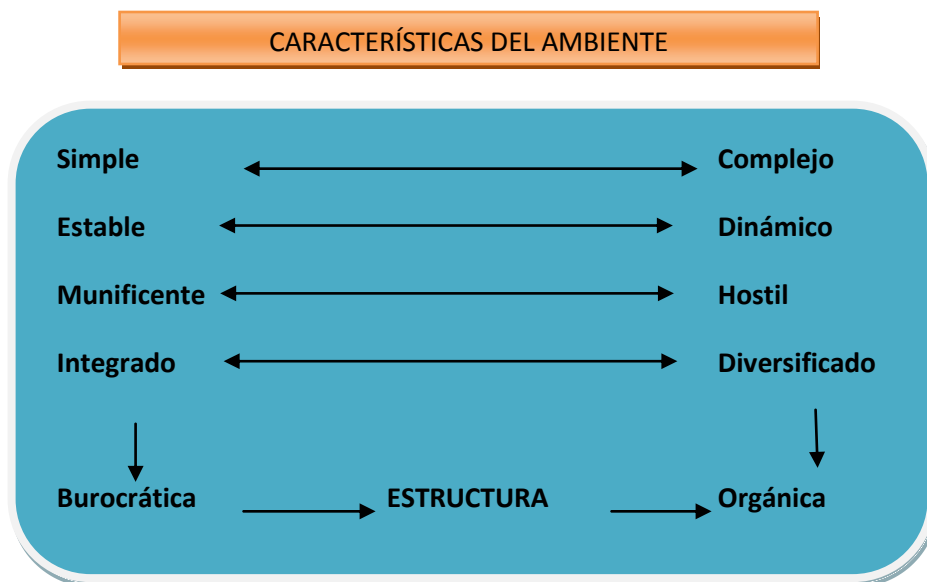


Figura 8. Características del ambiente y tipo de estructura organizacional.

- **Tecnología:** comprende tanto a los conocimientos y a las habilidades como al sistema técnico y a las capacidades que se utilizan en una organización. A un mayor nivel de tecnología mayor competitividad en el mercado, mayor calidad y mayor nivel de producción.
- **Cumplir legislación:** comprende la junta de accionistas y se puede medir con base al nivel de comunicación entre las áreas, presentando informes a tiempo e incrementando el capital.
- **Retribución transparente:** comprende todo lo relacionado con las entidades del gobierno, se cumple a partir de pagar las obligaciones a tiempo, declarando activos y pasivos de la manera apropiada y cumpliendo las leyes establecidas en el marco legal.
- **Sinceridad transparente:** involucra a los clientes, sin poseer publicidad engañosa, respetando garantías, una capacidad de respuesta rápida y atendiendo quejas o sugerencias.
- **Honestidad:** con respecto a las empresas aliadas, cumpliendo garantías, con trato respetuoso y con equidad y sobretodo transparencia en la información.
- **Respetar reglas en la competencia:** sin publicidad que desprestigie al competidor y sin difundir información falsa.
- **Respeto a la dignidad humana:** esta variable involucra a los empleados y un trato respetuoso y con equidad, sin discriminación, con un pago adecuado, brindando igualdad tanto en oportunidades como en condiciones y respetando los derechos del empleado con una incentivación equitativa.

- **No extorsión:** informando a tiempo sobre planes, estrategias y/o acciones relacionadas con el proveedor, estableciendo condiciones justas, con un pago adecuado y transparencia en los procesos.
- **Sostenibilidad:** esta involucra al medio ambiente, teniendo un uso adecuado de los desechos industriales, haciendo uso de energías limpias, apoyando medidas para la preservación del medio ambiente y midiendo el impacto generado por la empresa al medio ambiente.

3.2. Matriz de variables

La matriz de variables que se presenta a continuación se diseña con el fin de derivar un cuestionario aplicable a las empresas de estudio, se aclara que los campos marcados con letra color azul, son preguntas dependientes y pueden ser omitidas por el entrevistador si considera que estas respuestas se han incluido en algunas de las preguntas independientes.

VARIABLE: EVOLUCIÓN DEL ÁREA: Forma en que ha crecido la unidad del RSE dentro de la organización

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLITUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida empresarial	Hechos o fenómenos trascedentes del área de RSE	Identificar los hechos o fenómenos trascendentes en el área	¿Cuáles son los hechos o fenómenos que han trascendido en la historia del área de RSE?	Libre	N/A
			identificar los símbolos y ritos del área de RSE	¿Qué costumbres y símbolos tienen presencia en el área de RSE?	Libre	N/A

Tabla 1. Matriz metodológica de la investigación

VARIABLE: PLATAFORMA ESTRATÉGICA: Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la empresa

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLITUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
RSE	Responsabilidad de una organización por el impacto de sus decisiones y actividades en la sociedad y el ambiente	Forma en que la compañía integra el concepto de ética y RSE	Identificar como la compañía incorpora la RSE en sus operaciones	¿Cómo incorpora la compañía la RSE?	Libre	N/A
			Identificar los principales proyectos en desarrollo de RSE de la compañía	¿Cuáles son los principales proyectos de RSE de la compañía que se encuentran en desarrollo?	Libre	N/A
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	Presencia de elementos de RSE	¿Hay presencia de elementos de RSE en la visión, misión, políticas u objetivos?	SI / NO	N/A
			Congruencia de las prácticas con el direccionamiento	¿Son pertinentes las prácticas de RSE con el direccionamiento estratégico de la organización?	SI / NO	N/A
Ambiente	Factores o tendencias que influyen la puesta estratégica	Condiciones o circunstancias sociales y culturales que impactan la puesta de RSE	Forma en que las condiciones ambientales impactaron la puesta de RSE	¿Cómo afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas de su sector en la puesta de RSE de la Compañía?	Libre	N/A
Gobierno Corporativo	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada (comite Catbury, 1992)	Composición y funciones de la junta directiva con respecto a las prácticas de RSE	Composición de la Junta directiva	¿Hay algún miembro o comité encargado de los temas de RSE?	SI / NO	N/A

			Funciones en la junta directiva con relación a la RSE	¿Dentro de las funciones de la junta directiva hay asuntos de RSE?	SI / NO, ¿Cuáles?	N/A
			Identificar estructura e incentivos para el área	¿Cómo es la estructura de incentivos de RSE?	Libre	N/A
Presupuesto	Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo (Burbano & Ortiz, 2005)	Cantidad de dinero que se estima será necesaria para hacer frente a los gastos de RSE	Porcentaje de la asignación del presupuesto de la compañía	¿Cuál es el porcentaje asignado del presupuesto de la compañía al área de RSE?	Libre	%
			Distribución porcentual del presupuesto en el área de RSE	¿Cuál es la distribución presupuestal y cómo se asigna?	Libre	%

VARIABLE: DIVISIÓN DEL TRABAJO: Fragmentación de trabajo y especialización entre las fuerzas laborales para la asignación de cada labor

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLITUD DEL INDICE	ESCALA
	Conceptual	Operacional				
Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas	Conjunto de labores y funciones que conforman un área de RSE	Identificación del organigrama	Describir el organigrama		
			identificar el criterio para la definición de las áreas de RSE; enfocados por procesos, clientes directos, zonas geográficas, servicios u otro	¿Cuáles fueron los criterios para definir el área de RSE?	Libre	N/A

			Número de subunidades de RSE dentro del departamento	¿Cuáles son las áreas del Departamento de RSE?	Libre	N/A
			Número de subunidades de RSE de acuerdo a la presencia geográfica	¿En qué zonas geográficas tiene presencia el área de RSE?	Libre	N/A
			Número de subunidades de RSE de acuerdo a la congruencia de sus procesos	¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos?	SI / NO, CUALES?	N/A
			Número de subunidades de RSE de acuerdo a sus grupos de interés	¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a sus grupos de interés?	SI / NO, CUALES?	N/A
			Número y división de subunidades de RSE de acuerdo a la prestación de sus servicios	¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a los servicios prestados?	SI / NO, CUALES?	N/A

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	Analizar los descriptivos de los cargos del área de RSE	¿Podríamos tener acceso a los descriptivos de cargos del área? En caso contrario, ¿puede describirnos brevemente el perfil de los cargos claves?	Libre	N/A
			Número de puestos de trabajo pertenecientes al área de RSE	Por favor indique el número de cargos pertenecientes al área de RSE	Escala numérica	1 al 5, 5 al 10, 10 al 15, 15 al 20, 20 o mas
			Identificación de los distintos cargos en el área de RSE	¿Cuales cargos conforman su área de RSE?	Practicantes, Analistas, Asistentes, Coordinadores, subdirectores/subgerentes, otro? Cual?	N/A
			Construir la jerarquía de cada subarea de RSE	¿Cuál es su jefe directo?	Libre	N/A
			Identificar los canales de reporte de personal a sus superiores o colegas	Describa su línea de reporte	Libre	N/A

			Detallar el método de medición del desempeño laboral	¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE? ¿Existe algún formato?	Libre	N/A
			cuantificar el método de medición del desempeño laboral	¿Cuáles son los indicadores que evalúan el desempeño del área?	Libre	N/A
			Identificar las habilidades y conocimientos requeridos	¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?	Libre	N/A
Orgánico o burocrático	Describir el nivel de centralización o descentralización de una empresa	Describir el grado en el que el área de RSE es burocrática u orgánica	Simplicidad o complejidad de los procedimientos del área	¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados y requieren de conocimientos profesionales?	Libre	N/A
			Nivel de dinamismo en el área	¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?	Libre	N/A
			Diversificación de los proyectos del área	¿Qué tan diversificados son los proyectos que presta el área?	Libre	N/A

			Identificar el grado de rotación laboral	¿Considera la rotación laboral en el área de RSE alta, media o baja?	Alta, Media, Baja	N/A
--	--	--	--	--	-------------------	-----

VARIABLE: COORDINACIÓN DEL TRABAJO: Forma en que todas las fuerzas laborales gestionan en sincronía con las demás fuerzas toda actividad laboral

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ITEM	AMPLITUD DEL INDICE	ESCALA
	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	Identificación de los procesos claves del área	¿Cuáles son los procesos del área del RSE?	Libre	N/A
			Descripción de los procesos del área	¿Cómo se llevan a cabo cada uno de estos procesos?	Libre	N/A
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	Proceso de divulgación de información de RSE de la empresa	¿Cuáles son los procesos de divulgación de RSE de la empresa?	Libre	N/A
				¿Cómo el público tiene información a las actividades de la naturaleza del negocio que afecten directamente a algún grupo de interés?	Libre	N/A

				¿Qué herramientas emplea para transmitir la información?	Internet, Intranet, extranet, medios impresos, televisión, radio, medios especializados, otros ¿cuál?	N/A
Certificaciones	Garantía que asegura la certeza o autenticidad de algo ¹	Guías e indicadores que buscan orientar a las organizaciones en la consolidación de una gestión responsable	Identificar las distintas certificaciones y agrupaciones enfocadas a una gestión responsable	Por favor indique las certificaciones que actualmente posee la empresa y las que se encuentra la empresa en proceso de ser certificados	Libre	N/A
				¿A qué pactos, asociaciones o grupos enfocadas a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa? (Ej: Principios del Ecuador, DJSustainability index)	Libre	N/A
				¿Emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de los informes de RSE? (Ej: GRI, Indicadores Ethos)	Si/No, ¿Cuáles?	N/A

¹ Definición de Certificación, extraído el 01 de Noviembre de 2012 de <http://www.wordreference.com/definición/certificación>

Conexión estructural	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas ²	Forma de comunicación del área de RSE con los organismos con los que interactúa	Identificar los medios de comunicación utilizados al interior del área de RSE	¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área?	Libre	N/A
			Describir la frecuencia e importancia de los medios de comunicación al interior del área	¿Cuáles de los medios usados son los más frecuentes y efectivos?	Libre	N/A
			Definir las formas de comunicación con el exterior de la organización	¿Cuáles considera adecuados esquemas de comunicación empresarial al exterior?	Relaciones públicas (áreas de RP, agencias externas), Publicidad (BTL, ATL, web, etc.), Otro, ¿cuál?	N/A
			Identificar los grupos de trabajo interdisciplinarios o de staff (misma área) y su función	¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al interior del área RSE en su empresa? ¿Cuál es su función?	Si/No	N/A
				¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al exterior del área RSE en su empresa? ¿Cuál es su función?	Libre	N/A
				¿Con qué departamentos trabaja más frecuentemente el área?		
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por el área de	Identificar las herramientas tecnológicas asociadas a las labores del integrante del área de RSE	¿Qué herramientas tecnológicas dispone en su puesto de trabajo?	Libre	N/A

² Definición de Conexión, extraído el 01 de Noviembre de 2012 de <http://www.wordreference.com/definición/conexión>

	conseguir algo ³	RSE para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.	Identificar los procesos del área de RSE que están tercerizados, las razones y los contratistas	¿Qué procesos del área de RSE están tercerizados, con quién y por qué?	Libre	N/A
			Identificar los asesores externos en el tema de RSE	¿Reciben algún tipo de asesoría externa en temas de RSE?	Libre	N/A
			Comprender los criterios usados para la distribución física del personal del área	¿Cuál es la ubicación física del área de RSE y por qué?	Libre	N/A

³ Definición de Recursos, extraído el 01 de Noviembre de 2012 de <http://www.wordreference.com/definición/recursos>

3.3. Herramienta utilizada

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

PACIFIC RUBIALES

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre:

Empresa:

Cargo:

EVOLUCÓN DEL TRABAJO

1. ¿Cuáles son los hechos o fenómenos que han trascendido en la historia del área de RSE?
2. ¿Qué costumbres y símbolos tienen presencia en el área de RSE?

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

3. ¿Cómo afectaron las circunstancias sociales, culturales y económicas de su sector en la puesta de RSE de la Compañía?
4. Tenemos entendido que la compañía está muy comprometida con la ética laboral y su código de conducta, ¿Cómo incorpora la compañía estos aspectos y la RSE en general?
5. Ustedes como empresa manejan varios proyectos enfocados a las comunidades y grupos de interés, ¿Cuáles son los principales proyectos de RSE de la compañía que se encuentran en desarrollo? ¿cómo administran ustedes estos proyectos? (los manejan simultáneamente, o por separado)

6. En la visión de la compañía se pretende que la compañía se distinga frente a sus competidores, demostrando su excelencia técnica, capacidades operacionales y su sobresaliente habilidad para descubrir, en la estrategia de la compañía se menciona un enfoque dirigido a tres objetivos: Crecimiento continuo, asegurar el acceso a los mercados y la integración de activos. Con lo dicho anteriormente ¿podríamos decir que hay presencia de elementos de RSE en la misión, visión, políticas y objetivos de la empresa?

SI / NO

7. ¿Son pertinentes las prácticas de RSE con el futuro deseado de la Organización?

SI / NO

8. ¿En el cuerpo directivo hay algún comité o miembro de RSE?

SI / NO

9. ¿Dentro de las funciones de la junta directiva se discuten asuntos de RSE?

SI / NO

10. ¿Cómo es la estructura de incentivos del área de RSE? Tenemos entendido que ustedes manejan unos bonos ocasionales de desempeño, ¿éstos también aplican para el área de RSE?

11. ¿Cuál es el porcentaje asignado del presupuesto de la compañía al área de RSE?

12. ¿Cuál es la distribución presupuestal y como se asigna?

DIVISIÓN DEL TRABAJO

13. ¿Cuáles fueron los criterios para definir el área de RSE?

14. Describir el organigrama (Si responde esta saltar las próximas cuatro preguntas)

15. *¿Cuáles son las áreas del Departamento de RSE?*

16. *¿En qué zonas geográficas tiene presencia el área de RSE?*

17. *¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a la afinidad entre sus procesos?*
SI/NO, ¿CUÁLES?
18. *¿Las subunidades de RSE están divididas en sus respectivos equipos de acuerdo a los servicios prestados?*
SI/NO, ¿CUÁLES?
19. *Por favor indique el número de cargos pertenecientes al área de RSE*
20. *¿Cuáles cargos conforman su área de RSE?*
Practicantes, Analistas, Asistentes, Coordinadores, subdirectores/subgerentes, otro, ¿Cuál?
21. *¿Cuál es su jefe directo?*
22. *¿Podríamos tener acceso a los descriptivos de cargos del área? En caso contrario, ¿puede describirnos brevemente el perfil de los cargos claves?*
23. *¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?*
24. *Describa su línea de reporte. ¿A quién debe entregar informes, resultados?*
25. *¿Cómo se evalúa el desempeño laboral en los cargos del área de RSE? ¿Existe algún formato?*
26. *¿Cuáles son los indicadores que evalúan el desempeño del área?*
27. *¿Los procesos requeridos en el área son sofisticados (nivel de experticia) y requieren de conocimientos profesionales?*
28. *¿Qué tan dinámicos son los cambios en el área?*
29. *¿Qué tan diversificados son los proyectos que presta el área?*
30. *¿Considera la rotación laboral en el área de RSE alta, media o baja?*

COORDINACIÓN DEL TRABAJO

31. ¿Cuáles son los procesos principales del área del RSE?
32. ¿Cómo se llevan a cabo cada uno de estos procesos? ¿Cuál es la dinámica en términos generales?
33. *¿Cuáles son los procesos de divulgación de RSE de la empresa?*
34. *¿Cómo el público tiene información a las actividades de la naturaleza del negocio que afecten directamente a algún grupo de interés?*
35. *¿Qué herramientas emplea para transmitir la información?*
Internet, Intranet, extranet, medios impresos, televisión, radio, medios especializados, otros ¿cuál?
36. *Por favor indique las certificaciones que actualmente posee la empresa y las que se encuentra la empresa en proceso de ser certificados*
37. *A parte del Pacto Global de Naciones Unidas ¿A qué otros pactos, asociaciones o grupos enfocadas a una gestión responsable se encuentra vinculada la empresa? (Ej.: Principios del Ecuador, DowJones Sustainability index)*
38. *Aparte del GRI ¿Emplea algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de los informes de RSE?*
39. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área? ¿Cómo se comunica con sus colegas de área?
40. ¿Cuáles de los medios usados son los más frecuentes y efectivos?
41. *¿Cuáles considera adecuados esquemas de comunicación empresarial al exterior?*

Relaciones publicas (áreas de RP, agencias externas), Publicidad (BTL, ATL, web, etc.), Otro, ¿cuál? RESPUESTA PUEDE DARSE CON LA SEXTA PREGUNTA ANTERIOR

42. ¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al interior del área RSE en su empresa? ¿Cuál es su función?
43. ¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios al exterior del área RSE en su empresa? ¿Cuál es su función? (¿Cómo se conecta esta área con las otras áreas en conjuntos estructurados de trabajo?)
44. ¿Con qué departamentos trabaja más frecuentemente el área? ¿Cómo y por qué se comunican?
45. ¿Qué herramientas tecnológicas dispone en su puesto de trabajo? (software especializado)
46. ¿Qué procesos del área de RSE están tercerizados, con quién y por qué?
47. ¿Reciben algún tipo de asesoría externa en temas de RSE?
48. ¿Cuál es la ubicación física del área de RSE y por qué?

3.4. Resultados obtenidos

3.4.1. Evolución del Área

Tipo de dimensión:

HISTORIA: dentro de los hechos trascendentales que tuvieron algún impacto en la compañía se encuentra el ocurrido en Puerto Gaitán con los contratistas durante el año 2011, donde la empresa ve la necesidad de tener unos controles mucho más altos con los mismos, a partir de ese punto las áreas de RSE y de sostenibilidad se

fortalecieron, empezando a ser tomadas como áreas estratégicas para el negocio. A pesar de su fortaleza, las áreas de RSE y de Sostenibilidad no poseen iconos o costumbres que los distinguan de las diferentes áreas de la empresa.

3.4.2. Plataforma Estratégica

Tipo de dimensiones:

RSE: en la dimensión de responsabilidad social se encontró que la manera de incorporar los asuntos de RSE es a través de un código de conducta y de ética, el cual actualizan y refuerzan frecuentemente, y no solamente es aplicable a los empleados sino también a los proveedores y contratistas. Este código de conducta se hace con base en los valores corporativos de la organización; Asimismo, la empresa posee líneas éticas tanto en el campo empresarial como en el campo urbano, fortaleciendo los lazos de la ética y la responsabilidad social en la compañía.

En términos de proyectos de RSE la compañía maneja varios proyectos simultáneamente. Estos proyectos son desarrollados con base a los compromisos que establece la empresa y se dividen entre los diferentes grupos de interés de la empresa.

ENFOQUE: en esta dimensión se pudo encontrar que no solamente hay presencia de elementos en la responsabilidad social en la misión y visión de la compañía, también la compañía constantemente está reforzando esos elementos, no solamente con los empleados sino con todos los involucrados con la empresa misma, siendo pertinentes estas prácticas para el direccionamiento estratégico de la organización.

AMBIENTE: se encontró que las circunstancias como el paro social ocurrido en Puerto Gaitán en el 2011 fue un determinante para fortalecer y aumentar la atención a

lo que es la RSE tras lo ocurrido, es decir debido a la dinámica presente en la empresa y a su rápida adaptabilidad a los cambios, ésta estratégicamente se acomodó y modificó su marea de operar para así reestructurar los modelos ya establecidos.

GOBIERNO CORPORATIVO: En la dimensión de gobierno corporativo se encontró que hay un comité de sostenibilidad en la junta directiva y a nivel gerencial, este está localizado horizontalmente de manera estratégica, de forma que todas las áreas estén involucradas con los temas de sostenibilidad y RSE. Para la estructura de incentivos, se manejan unos bonos ocasionales, los cuales son entregados no a los empleados directamente responsables del logro, sino que es repartido a todos los empleados de la empresa, el cual va incluido en el salario.

PRESUPUESTO: en la dimensión presupuestal se encontró que no hay un porcentaje fijo de asignación presupuestal para RSE, sin embargo se invierten hasta más de 20 millones de dólares en inversión social y cada año esta cifra es cambiante según las metas propuestas por la compañía.

3.4.3. División del Trabajo

Tipo de dimensiones:

DEPARTEMENTALIZACIÓN: se encontró que la empresa a diferencia de la mayoría tiene área de Responsabilidad Social y otra área de Sostenibilidad, esta última se divide para generar directrices y monitorear la gestión de cada una de las áreas; y estas mismas están alineadas horizontalmente bajo la dirección de asuntos corporativos, la cual está ubicada física y estratégicamente cerca a la presidencia y del CEO. Para definir el área de RSE inicialmente era una gestión social, luego de pasar

por una fusión de dos compañías y al ver las distintas perspectivas que ambas poseían, se empezó a esquematizar y fortalecer el concepto de RSE y así integrar cada vez más los temas en la gestión de los empleados, entendiendo no solo el contexto interno, sino también el contexto externo y generando involucramiento con comunidades y grupos de interés.

Adicionalmente se encontró que las subunidades de RSE están divididas de en distintas áreas geográficas donde tiene presencia la empresa, sin embargo se integra como un todo.

A continuación se muestra un fragmento del organigrama estructural obtenido de la entrevista realizada.

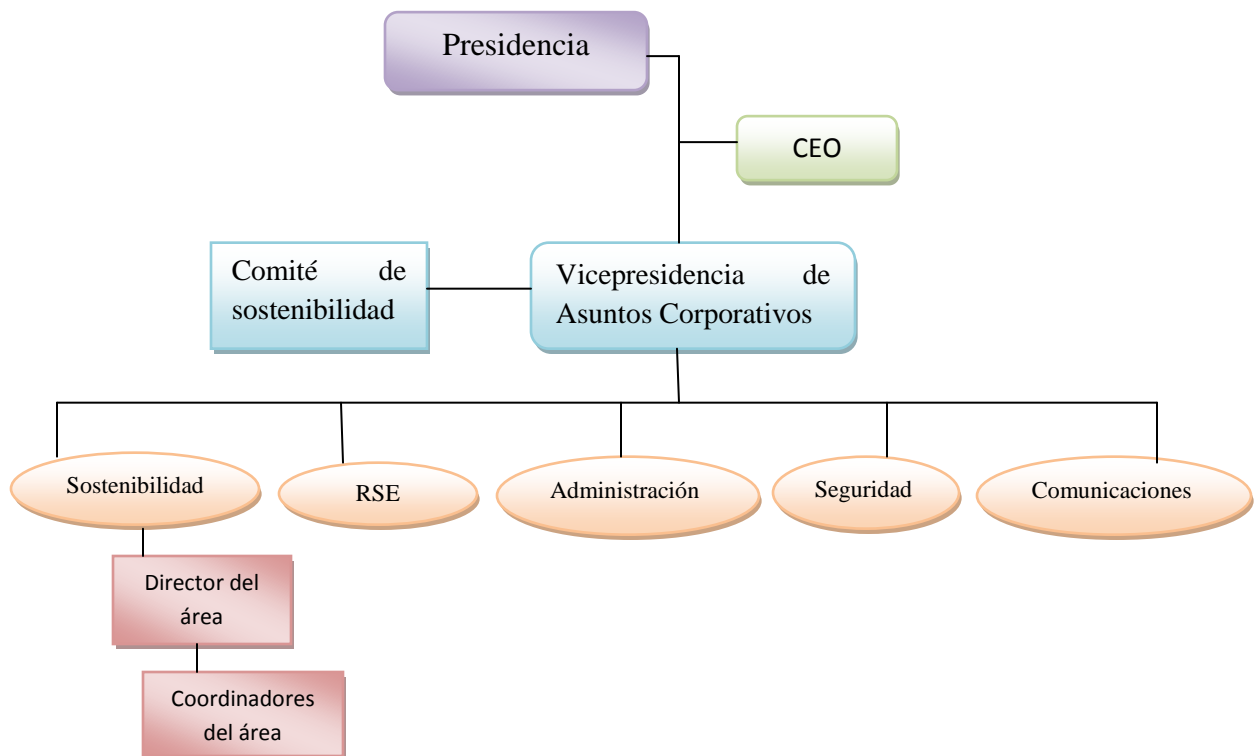


Figura 8. Organigrama del área de Sostenibilidad de Pacific Rubiales.

En Pacific Rubiales el área de Sostenibilidad se encuentra integrada por cuatro personas. Valera es la líder de Sostenibilidad, ella junto con su equipo se dividen el trabajo del área por los compromisos establecidos por la empresa, los cuales son 7, y cada integrante queda encargado o es responsable por 2 compromisos y así integrar la sostenibilidad en la operación y la estrategia corporativa y con los grupos de interés. Estos compromisos son establecidos y actualizados cada año por el comité de Sostenibilidad y la junta directiva, estos son expuestos en talleres de involucramiento con distintos grupos de interés, donde se evalúa su conformidad con los mismos.

CARGOS: En términos de conocimientos y habilidades requeridas para el área de RSE y de Sostenibilidad, se encontró que un aspecto clave es el tener experiencia a nivel social, trabajo con comunidades o conocimiento técnico con comunidades indígenas, ya sea psicólogos, antropólogos o sociólogos.

La evaluación del desempeño laboral es desarrollada con base a los objetivos anuales establecidos por cargo. Este desempeño adicionalmente es apalancado por el área de talento humano, la cual apalanca las habilidades del personal, manejando indicadores de cumplimiento porcentuales.

ORGÁNICO O BUROCRÁTICO: se encontró que los procesos requeridos en el área son sofisticados y por lo tanto requieren de conocimientos profesionales, adicionalmente se poseen proyectos que son manejados simultáneamente y son diversificados, los cambios en el área son muy dinámicos y se tiene una rotación en el área alta, esto se debe a que Pacific no pretende crear una ilusión de estancamiento entre sus empleados, hay rotación pero esta rotación la mayoría de veces se da dentro

del mismo cargo, y por otro lado están las iniciativas de reconocer y premiar a los empleados con altos potenciales. Por todo lo anterior podemos determinar que la empresa es una empresa de tipo orgánica, la cual posee flexibilidad para adaptarse a cambios y así continuar su crecimiento.

3.4.4. Coordinación del Trabajo

Tipo de dimensiones

PROCESOS: en los procesos se encontró que el área de Sostenibilidad se encarga del involucramiento de los grupos de interés y los de RSE se encargan de implementar los proyectos en comunidades y con el gobierno local, manejándose simultáneamente los proyectos y dividiéndose por cada área de involucramiento o compromiso.

El área de Sostenibilidad es la encargada de lograr que el negocio se haga de manera transparente e inclusiva con todos los grupos de interés. La manera en que integra todo el proceso inicia cuando se dan las directrices y las políticas a implementar en las áreas, recordemos que estas directrices y políticas son basados en los 7 compromisos que establece la empresa. Después de programar un proyecto para cada área, se monitorea y se hace seguimiento de las actividades de las diferentes áreas. Así mismo se crean unos indicadores de cumplimiento, los cuales son derivados del modelo de sostenibilidad con los 7 compromisos, los cuales se establecen con los grupos de interés realizando talleres de involucramiento, y son actualizados con los gerentes de distintas áreas. De esta manera se desarrolla un modelo dinámico y flexible alimentado por el comité de sostenibilidad, integrado por líderes naturales de diferentes áreas y el cual está a nivel de la vicepresidencia de Asuntos Corporativos,

como podemos apreciar en el organigrama *Figura 8*. Este Comité de Sostenibilidad es seleccionado por el área de Sostenibilidad

Transparencia: en los procesos de divulgación de RSE de la empresa se encontró que la empresa utiliza los medios de comunicación internos, tales como Mundo Pacific, un noticiero para los empleados donde se publica toda la información de los proyectos que se realizan y temas de interés de la empresa, igualmente se publica una revista trimestral y se divulga información a través de la intranet. Por otro lado el público obtiene acceso a la gestión de la empresa gracias a los informes, las comunidades, los gobiernos locales y todos los grupos de interés manejan una comunicación constante, muchas veces a través de una socialización antes de que inicien los proyectos, y finalmente también son aprovechados espacios como los foros o congresos y así mostrar la gestión de la compañía.

Certificaciones: se encontró que la empresa posee certificaciones en COMPEX, ISO 26000 e ISO14001 y en estándares que se hayan adherido se encuentra el Pacto Global, el EITI (Iniciativa para la Transparencia de Industria Extractiva), y en índices de sostenibilidad se encuentran en el STOXX, el Jantzi y planean ser parte de Principios Voluntarios. Finalmente la empresa utiliza un sistema estandarizado para la elaboración de los informes de RSE, el cual es el GRI.

CONEXIÓN ESTRUCTURAL: en esta dimensión se pudo encontrar que los medios de comunicación utilizados en el área son los correos como los más frecuentes y también se realizan muchas reuniones con las diferentes áreas de la empresa. También se encontraron equipos interdisciplinarios en el área, estos en su gran

mayoría están en los campos de exploración, con auditores externos que se aseguran que la gestión se esté realizando de la manera apropiada. No hay departamentos con los que el área de RSC trabaje más frecuentemente, en general trabaja con un mismo nivel de intensidad con todas las áreas.

RECURSOS: en las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa se encuentra una plataforma llamada Synergy, diseñada especialmente para monitorear los flujos de trabajo de cada empleado, igualmente sirve de plataforma de comunicación e información, y para realizar solicitudes de licencias, permisos o vacaciones.

Por otro lado se encontró que la empresa no tienen ningún proceso tercerizado, pero si recibe en ocasiones asesorías o consultorías externas según el tema que se esté trabajando. En cuanto a la distribución física del área de RSE se encontró que esta tiene presencia en todas las regiones geográficas donde la empresa esté trabajando, y esto precisamente hace parte de toda la integración que tiene el área con los demás departamentos de la empresa, actualmente el área de Sostenibilidad se encuentra en una sede distinta a la de RSE; sin embargo, es solo temporal, pues la estrategia de la empresa es de tener estas dos áreas en una misma ubicación física y así mejorar la comunicación entre las áreas.

Conclusiones

El estudio realizado a la empresa Pacific Rubiales ha demostrado que parte del crecimiento y prestigio que ha obtenido la empresa, ha sido gracias a su gestión en los asuntos tanto de Sostenibilidad como de Responsabilidad Social.

Uno de los puntos clave para su sobresaliente gestión es implementar como política, viéndose reflejado en la misión y visión de la empresa, una gestión responsable socialmente. Como se vio en el análisis realizado, no es simplemente una gestión aplicada a nivel interno con códigos de ética y conducta; sino que también aplicados a todos los agentes relacionados con la actividad del negocio, ya sean proveedores o clientes. Todo lo anterior refuerza la política, pues compromete todos los niveles de la empresa, desde la operación hasta la junta directiva, y estos códigos son reforzados constantemente a través de capacitaciones.

Adicionalmente para tener una política de gestión de Responsabilidad Social es necesario que ésta esté implementada en todas las áreas de la compañía, tanto a nivel de oficina como a nivel rural o de campo. Es muy importante para el progreso de esa política una interconexión no solo a nivel de organigrama posicionándola a nivel horizontal, sino también intercomunicándose con las distintas áreas y así tener una visión y percepción sistemática de lo que ocurre en la empresa, estado a nivel de la junta directiva.

Otro de los factores importantes a la hora de realizar una gestión responsable, es el manejo de auditores, los cuales, adicionalmente al área de Sostenibilidad,

constantemente están monitoreando y controlando el uso de recursos y la gestión realizada por los diferentes equipos.

El factor experiencia a nivel de trabajo con comunidades y grupos de interés es otro de los puntos clave para una estrategia sólida, no solamente los conocimientos profesionales que un sujeto pueda llegar a tener. La comunicación y el contacto directo con estos grupos de interés y comunidades le permiten a la empresa conocer la situación actual y estar al tanto de cualquier acontecimiento que ocurra. Parte de la estrategia de la empresa es lograr que estos mismos grupos terminen apoyando toda la gestión de la empresa, por lo cual se maneja una comunicación sobre todos los proyectos en donde las comunidades se vean involucradas y así tener una aprobación también por parte de estos grupos.

El resultado del estudio reflejó que la empresa es una empresa orgánica, lo cual representa para la empresa flexibilidad e independencia a cargos importantes o personal calificado en el área de Responsabilidad Social, como pudimos observar, se maneja una rotación de tipo alta, esto con el fin de que los empleados estén relacionados con las distintas áreas que tiene la empresa y conozcan de toda su gestión. Lo dinámico y orgánico de una empresa representa su fácil adaptabilidad a cambios imprevistos, ya sea por parte de sus empleados o por parte de la sociedad, como se pudo observar en Pacific con los acontecimientos ocurridos en Puerto Gaitán.

Igualmente posicionarse a nivel nacional e internacional como una empresa que lleva una gestión comprometida responsablemente con la sociedad es un aspecto

importante, más allá de tener certificaciones tipo ISO, presentar informes de la gestión que realiza la empresa, unirse a iniciativas como el Pacto Global y comprometerse con la misma, mostrando a nivel mundial transparencia en sus actividades de negocio.

Finalmente no podemos dejar a un lado las herramientas tecnológicas, las cuales se encargan de ayudar a implementar, monitorear y facilitar los procesos del área. Gracias a plataformas diseñadas específicamente para las actividades del negocio, en la empresa todas las áreas se mantienen interconectadas en distintas regiones del país, y se puede llevar un mayor control en los procesos, facilitando y agilizando cualquier tipo de transacción. Todo lo anterior hace también referencia y fortalece su política de transparencia y anticorrupción en la compañía.

Recomendaciones

El estudio realizado tuvo como objetivo analizar un caso sobresaliente en temas de Responsabilidad Social en Colombia, debido a que en Colombia el tema de Responsabilidad Social aún no se ha formalizado ni regulado por el gobierno o alguna institución perteneciente a la misma. Pacific Rubiales, una empresa exitosa no solamente en relación con su crecimiento, sino también un ejemplo para las demás empresas de su sector por su gestión en RSE.

Se espera que el estudio anterior sea útil para cualquier empresa de cualquier sector, igualmente que sea útil para cualquier tipo de investigadores y/o estudiantes. Esperamos haber resaltado y sugerimos que una gestión responsable incluye e involucra a todos los niveles de la compañía y debe ser un tema que se tiene que implementar a nivel estratégico en las políticas de la empresa.

Finalmente esperamos que el estudio de este caso exitoso sea tomado como un ejemplo a seguir en las diferentes industrias, asimismo sirva como una guía para la implementación de la misma y que a largo plazo más empresas en Colombia tomen una gestión responsable como política de las mismas.

Bibliografía

- Bogotá Emprende. (marzo de 2010). *bogotá emprende*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de http://www.bogotaemprende.com/documentos/3549_30_03_10_1doc_talentohumano.pdf
- Brown, W. (1960). *Exploration in Management*. Londres: Heinemann.
- Burbano, J., & Ortiz, a. (2005). *Presupuestos: enfoque moderno de Planeación y control de recursos* (3era Edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill interamericana S.A.
- Carrol, A. B. (julio de 1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
- Carvajal, P. H. (10 de junio de 2011). *el Colombiano*. Recuperado el 17 de julio de 2012, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/R/responsabilidad_social/responsabilidad_social.asp
- eltiempo.com. (26 de septiembre de 2011). *eltiempo.com*. Recuperado el 15 de diciembre de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4852432>
- Gilli, j. j. (2001). *Diseño y Efectividad Organizacional*. Barcelona: Ediciones Macchi.
- International Organization of Standardization IOS. (Noviembre de 2010). *IOS*. Recuperado el 6 de agosto de 2012, de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Mintzberg, H. (1992). *el poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1985). *gestiopolis*. Recuperado el 16 de agosto de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenogorganizacionaMintzberg.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). *la estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Murdock, H. (marzo de 2008). *La Globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2008a/hm.htm>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). *el diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. Mexico D.F.: Oxford.
- Pacific Rubiales. (2012). *Sustainability Report 2011*. Bogotá.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (diciembre de 2006). *Strategy and Society the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Recuperado el 1 de septiembre de 2012, de Harvard Business Review: <http://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility/ar/1>

Strategor. (1988). *la estructura organizacional*. Recuperado el 3 de agosto de 2012, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

Universidad Santiago de Cali. (2010). *redunirse.org*. Recuperado el 16 de julio de 2012, de <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>

Ventura, S. D. (2005). *recursos humanos*. Ediciones Paraninfo.