

Anexos

Análisis cualitativo

Entrevistas.

Entrevista I

PRIMER ENCUENTRO PACIFIC RUBIALES

26/11/2012

Conversación personal con Diana Castillo Bautista, coordinadora del área de Sostenibilidad. Personas presentes Rafael Piñeros y Leonardo Rodríguez.

Sujeto de la entrevista: Diana Castillo.

Entrevistadores: Rafael Piñeros

S: responsabilidad social corporativa, tiene un gerente que es Alejandro y esa gerencia esta debajo de la vicepresidencia de asuntos corporativos y sostenibilidad que es Federico Restrepo y hay cinco áreas

E: osea, si vemos el nivel en que esta tan alta, que el doctor Restrepo depende directamente de presidencia.

S: exactamente y hay un comité de sostenibilidad

E: esta a tercer nivel de la organización.

S: ...y hay un comité de sostenibilidad que esta a nivel de junta, a nivel de vicepresidentes y a nivel gerencial.

E: pero son dos términos sostenibilidad y responsabilidad social

S: exactamente

E: no está englobado responsabilidad social dentro de sostenibilidad

S: son áreas separadas y pues cada uno tiene un... en ese caso responsabilidad social es un gerente que es mucho más grande y en el caso de nosotros es un líder, que es Valeria, Valeria maneja todo el área de sostenibilidad que es toda la parte corporativa de los temas ambientales, sociales y económicos ya se los voy a mostrar cómo es...

E: si. Es que ahí el concepto de sostenibilidad se entiende como lo económico, lo ambiental y lo social, pero ¿aquí esta lo social aparte por responsabilidad social y sostenibilidad se dedica solo a lo ambiental?

S: no, sostenibilidad es digamos como el eje transversal de la compañía, osea lo que nosotros hacemos es garantizar que todas las áreas tienen los temas económicos, ambientales y sociales. Entonces ya les voy a mostrar, nosotros tenemos un modelo de sostenibilidad y lo que nosotras hacemos es trabajar con las diferentes áreas para integrar todos esos elementos en su día a día. Que no queden como temas aislados, sino que todos los temas ambientales, sociales y económicos estén en el día a día de las personas.

E: este permeado en toda la organización

S: exactamente. Bueno así como en resumen, ¿Quiénes somos? Pues somos una empresa independiente con mayor producción de petróleo y gas en Colombia, estamos en producción en Rubiales y Quifa de petróleo, y de gas estamos en la creciente en Sucre.

Poseemos el 100% de Pacific Stratus, de MetaPetroleum y recientemente de Petromagdalena, que son tres operadoras colombianas de petróleo y gas; cotizamos en las bolsas de valores de Toronto, Colombia y Brasil.

Los principales campos de petróleo son Rubiales y Quifa que están en Puerto Gaitán Meta, digamos es lo que más trabaja, bueno y el tema de la Creciente también que son los más grandes, pero la Creciente es solamente con gas.

También trabajamos en Perú, en Perú estamos en fase de exploración, en Guatemala y en Brasil.

E: ¿lo de Brasil fue hace poco?

S: sí, eso fue este año.

Entonces ahí es para mostrarles los 45 bloques que tenemos, esto ya ha cambiado porque la industria y Pacific es muy rápido en su gestión y pues más o menos 28 de exploración acá esta la distribución de bloques por cuenca, en los llanos, estamos como regados por todo Colombia.

Entonces en Pacific la sostenibilidad es lo que vemos nosotros como conducir nuestro negocio de manera transparente e inclusiva con nuestros grupos de interés, que genera riqueza y contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad. Entonces en esos si hacemos referencia porque la parte de sostenibilidad es toda la parte corporativa y como lograr que el negocio se haga de manera transparente e inclusive con todos sus grupos de interés.

E: digamos es como un estadio más arriba que cobija el tema social también.

S: digamos que nosotros damos las directrices de lo que deberían hacer las diferentes áreas independientemente si es responsabilidad social, o HSQ, o relaciones laborales, damos como las políticas, directrices y ellos son los que implementan; digamos desde nuestra área hay muy pocos proyectos que implementamos, o si los implementamos, los implementamos con la ayuda de estas áreas. Por ejemplo temas de derechos humanos entonces no lo podemos hacer nosotros, sino tenemos que hacerlo o con Responsabilidad Social o con Seguridad, por ejemplo.

E: nuestro interés en términos de la estructura es entender cómo se divide el trabajo dentro del área de sostenibilidad y responsabilidad social, si hay proyectos que llevan a cabo o si más bien es un tema de procesos, o si mas bien es un tema de jalonamiento...

S: es un tema de monitoreo, nosotros nos encargamos de monitorear, de decirle a la gente que realicen un proyecto, por ejemplo en movilidad, entonces nosotros le decimos al de administración: oiga hagamos un proyecto de darles bicicletas a los empleados. Entonces nosotros monitoreamos y somos como el canal entre... a veces lo hacemos entre consultores, entonces entre consultores, nosotros y las áreas, y nosotros los apoyamos en lo que necesiten.

E: ustedes definen políticas y establecen algunas iniciativas para que se desarrollen por las diferentes áreas responsables de cada operación.

S: exactamente, entonces tenemos la política de sostenibilidad, estamos creando la política de equidad de género, también vamos a trabajar la política de derechos humanos. Y el área de responsabilidad social se encarga específicamente de los campos. En Responsabilidad Social hay un líder para todos los campos en producción y hay un líder para el tema de la Creciente que es de gas. Y ellos son los encargados del día a día de la operación en términos de relaciones con la comunidad del gobierno local, pero trabajamos mucho de la mano. En términos jerárquicos trabajamos como pares, pero ellos a diferencia de nosotros implementan, nosotros también implementamos algunas cosas pero muy pocas dependen de nosotros.

Básicamente lo que nosotros queremos es que la sostenibilidad este dentro de la estrategia de la organización y que no sea un tema aislado de la operación, por eso existe el área de sostenibilidad porque la idea es que se integre precisamente dentro de la operación de la organización y dentro de los objetivos estratégicos.

Muestra visión es mantenernos como la primera petrolera privada de Latinoamérica en términos de reserva, producción y generación de valor y estar dentro de las más reconocidas por su contribución al desarrollo sostenible. Las tres palancas que tenemos son el tema de serpas, el tema de crecimiento, el tema de excelencia operacional, que tiene que ver con la operación en los campos, la salud y seguridad que también brindamos en la calidad de la operación, y todo el tema de sostenibilidad que también está relacionado con el tema de los grupos de interés, entonces es cómo lograr que todos nuestros grupos de interés nos apoyen en la consecución de nuestros objetivos empresariales.

E: ¿Cuándo hablas de crecimiento en las reservas es tener suficientes reservas petroleras para el futuro?

S: ¡exacto!

E: ese esquema es un esquema valor compartido, para la empresa que es reservas y financieros que obtengan excelencia operacional y después lo vinculan con el tema de grupos de interés ¿cierto?

S: si, la idea es que nuestros grupos de interés nos apoyen a cumplir el objetivo de nuestra organización donde está todo el tema de sostenibilidad.

E: esa es la visión de pacific!

S: ¡exactamente!

E: ¿y esa pirámide?

S: esto es Lipsus, es de reputación y lo que dice es que uno tiene que lograr que todos sus grupos de interés o al menos lo prioritarios, suban en la escala de conocer la empresa, de estar familiarizados, de favorecer a la empresa, de confiar a que nos apoyen; entonces hay que fortalecer esas relaciones para que precisamente los grupos de interés nos apoyen con los objetivos.

Entonces acá tenemos una grafica que nosotros usamos para mostrar que el tema de la sostenibilidad es competitividad, y que pues evidentemente el tema de sostenibilidad tiene que estar dentro de la estrategia, eso se tiene que reflejar en un desempeño, se tiene que comunicar y se tiene que tener involucramiento constante de los grupos de interés en donde yo tenga en cuenta todos los impactos ambientales, sociales y económicos, en donde hablen sobre todos los temas que son relevantes para mí y para los grupos de interés y donde sea inclusivo con los grupos de interés, no solamente priorizar el tema de comunidades porque es el más grande, sino ser inclusivo con los demás grupos de interés de la organización: empleados, contratistas, proveedores... y la idea es que todo esto se vaya alimentando, entonces yo alimento la estrategia a medida que voy comunicando, involucrando y esto me va alimentando la estrategia y me va mejorando el desempeño...

E: ¿cómo son esos procesos de comunicación con los grupos de interés y de involucramiento? se reúnen ustedes con ellos, hacen encuestas...

S: las áreas normalmente se reúnen dependiendo de los responsables de las relaciones. Nosotros este año lo que hicimos fue que creamos el sistema de involucramiento de grupos de interés, entonces era básicamente conocer cómo estaban las relaciones con cada uno, y levantamos todo el mapa de grupos de interés que salieron como noventa y pico... subgrupos, que pues los tenemos grandes pero cada uno de estos se divide en subgrupos.

Salieron como mil noventa y pico, y era ver cómo estábamos con cada uno de ellos, quien era el responsable de esa relación, porque la idea pues es lograr sistematizar todo ese involucramiento; porque a veces, en temas de involucramiento con grupos de interés, pues cada área lo hace normalmente pero no hay una sistematización, entonces se quedan a veces temas en el aire, y lo que queremos es sistematizar eso; entonces ya hicimos este año esa primera iniciativa fuimos por todas las áreas, trabajamos con los vicepresidentes, con los gerentes, para conocer ellos qué relaciones tenían, cómo estaban, qué cosas se podían mejorar y qué otras no y así desarrollamos como un documento de diagnóstico; y pues la segunda fase del proyecto es lograr montar el sistema.

E: ¿desarrollan algún aplicativo o algo así?

S: como un software

E: para tener la información de todo.

S: ¡exacto! Para saber yo que temas hablo con... la ANH por ejemplo, qué documentos le tengo que entregar, cómo está la relación, qué normalmente va y hace esas relaciones.

Pues eso ya lo vamos a hacer el otro año, este año hicimos solamente el diagnóstico que sacamos pues mucha información y muchos insumos y ya sabemos también con quien nos relacionamos, quienes son nuestros grupos de interés, porque los teníamos como empleados, familia, contratistas... si pero necesitamos saber quiénes específicamente eran y cuáles son sus intereses, cuáles son los intereses de Pacific y así hacer el cruce. Entonces la idea es convertir eso en un software que no se quede en información de Excel, porque si no así es muy difícil de retroalimentar, y como es un tema transversal, que no depende de nuestra área sino de las demás áreas, entonces la idea es que sea fácil de llenar, osea la gente vaya a alguna reunión y diga: oiga tal cosa, tal cosa, tal cosa; y los demás puedan ver lo que está pasando y se actualice rápidamente.

Si, lo que nosotros queremos es que eso logre que si, por ejemplo uno dice me voy a reunir con la ANH, entonces uno quiere saber qué ha pasado en estos años, qué han hablado; como que tenga uno un historial.

E: ¿ANH qué es?

S: la Agencia Nacional de Hidrocarburos... por ejemplo, o Ecopetrol, o algún proveedor importante o algún alcalde de Puerto Gaitán, entonces qué temas se hablaron, qué quedo por fuera; porque pues la idea es lograr tener involucramientos tan estratégicos que nos permitan tomar decisiones importantes y que no sea mucha información por ahí regada que todo el mundo sabe pero nadie sabe al final. Entonces que esté centralizada la información y que me ayude a tomar decisiones.

En Pacific tenemos un modelo de sostenibilidad, son siete compromisos que se ha puesto la empresa como reto. Nosotros llevamos tres informes de sostenibilidad 2009, 2010 y 2011 con base al GRI. El del 2009 y el 2010 fue con el nivel de aplicación B, porque como saben hay un nivel de aplicación en la medida en que la mayor cantidad de indicadores que uno reporte tiene un nivel de aplicación, y B es el nivel medio, C es el más bajo y A es el más grande. Entonces en el 2009 y 2010 tuvimos nivel de aplicación B, en el 2011 tuvimos nivel de aplicación A, lo verifico Deloitte y además el GRI lo que hace es que nosotros le mandamos el informe y le decimos estos son los indicadores que estamos reportando, entonces ellos hacen una verificación de si la información que ellos nos están pidiendo está ahí y pues ellos nos aprobaron y nos dieron el nivel de aplicación A.

E: ¿dentro del área hay un equipo dedicado a toda esta labor?

S: nosotros hacemos todo el informe. Este año nos ganamos ese premio, ingresamos al índice de sostenibilidad de la bolsa de valores de Canadá que se llama Jantzi y entramos a otro índice de sostenibilidad que se llama STOXX.

E: y planean entrar al Dow Jones?

S: si, en eso estamos. Yo creo que con lo del Jantzi avanzamos un montón, es muy parecido, entonces esperemos que el otro año ya mandemos la aplicación.

E: ¿Cuánta gente hay trabajando en Sostenibilidad y Responsabilidad Social?

S: en Sostenibilidad somos cuatro: somos Valeria que maneja todos los temas de dirección, Laura, Juliana y yo; y nosotros nos dividimos por compromisos, entonces cada una trabaja en las áreas o los proyectos que le toca, entonces por ejemplo Laura maneja todo el tema de Talento humano y maneja el tema de proveedores, ella se habla con la gente de compras,

tiene que estar monitoreando que estén efectivamente cumpliendo con lo que se han propuesto, en términos del informe ella es la que se encarga de recopilar la información de proveedores con el área de compras; yo estoy con todo el tema de derechos humanos entonces yo me encargo de toda la parte de derechos humanos con las áreas.

Nosotros tenemos un modelo de sostenibilidad que lo tenemos desde el 2009, el modelo de sostenibilidad son siete compromisos, tenemos unos indicadores que nos permite saber si estamos cumpliendo o no con los compromisos, y tenemos diferentes iniciativas que vamos implementando para cumplir con esos compromisos. Ese modelo de sostenibilidad lo hicimos a través de un análisis de expectativas de grupos de interés, entonces hicimos unos talleres de involucramiento con 14 grupos de interés, en donde les preguntamos bueno vamos a montar este modelo, estos son nuestros compromisos, ¿le parece que son? ¿Hace falta algo? ¿Qué le gustaría ver?, eso lo hicimos, recopilamos la información y ahí montamos los compromisos.

Referenciación de buenas prácticas en la industria, todo el tema de estándares nacionales e internacionales, entonces hicimos una investigación con benchmarking de quienes estaban, que tenían, que temas tenían, cuáles eran los más importantes en la industria y a demás de eso el año pasado 2010, actualizamos el modelo, nosotros antes teníamos ocho compromisos, los volvimos siete compromisos, los actualizamos con todos los gerentes, porque como eso ya tenía digamos el insumo externo, nos faltaba un poco el insumo interno de cómo se veían reflejado cada una de las vicepresidencias, y de ahí nos dio siete compromisos; y pues lo que hace el modelo es básicamente nuestro objetivo es tener una continua retroalimentación de ese modelo y que sea dinámico y flexible, que vaya cambiando dependiendo de los análisis de materialidad que hagamos.

E: ¿Cómo llegaron a definir esos siete y no otros?

S: eso fue por el tema de grupos de interés y por el tema de referenciación de buenas prácticas y lo que era importante para la compañía en términos de sus objetivos empresariales. Eso se hace todo un levantamiento de información, se hacen los talleres de involucramiento y después montamos el modelo.

E: y se sientan en el comité de sostenibilidad a definir esos siete...

S: cuando se creó este modelo, no existía el comité de sostenibilidad, pero pues ese es el ideal y el comité lo que hace también es alimentar ese modelo. El comité de sostenibilidad de junta directiva se ha reunido una vez y el gerencial que digamos es el que implementa, se reunió por segunda vez hace como dos semanas.

E: y en ese comité, ¿Quiénes están?

S: están casi todas las áreas, son líderes naturales que el área de sostenibilidad ha encontrado en diferentes áreas, entonces están talento humano, no necesariamente son vicepresidentes, de hecho creo que hay un solo vicepresidente que es Federico, porque hay otro comité de vicepresidentes; pero estos son líderes naturales y personas que nosotros hemos empezado a ver que están interesados por el tema, que quieren mover el tema en sus áreas, entonces nos lo traemos para sensibilizarlos y además para capacitarlos y desarrollar ideas con ellos. De hecho el último comité fue súper valioso porque empezaron a sacar un montón de ideas de ellos como veían que debía ser el tema de la perspectiva de sostenibilidad de la compañía, hasta donde tenía que ir, como visualizaban la compañía; desde talento humano hasta operaciones, proyectos, HSQ, jurídico, responsabilidad Social, obviamente sostenibilidad, son como unas 20 personas.

E: y Valeria además de participar en sostenibilidad, ¿tiene asiento en alguna junta de toma de decisiones?

S: Valeria acompaña el comité de sostenibilidad de la junta directiva, todo lo que sale del área de sostenibilidad y los comités de sostenibilidad pues pasa a vicepresidencia y a junta directiva para toma de decisiones.

E: y ¿en junta directiva hay algún responsable en temas de sostenibilidad o responsabilidad que esté encargado de velar por esos intereses en términos de junta?

S: no, los miembros del comité de sostenibilidad son tres: dos internos y un externo y pues ellos son los encargados de tomar todas las decisiones en esos términos y son los responsables de que se cumpla.

E: ¿el externo es una persona que no trabaja con Pacific?

S: ¡Exactamente!

S: Aquí están los compromisos, entonces en actuar con coherencia y transparencia está el tema de ética en los negocios, todo el tema de cumplimiento y verificación de auditoría, todo lo relacionado con gobierno corporativo y todo lo relacionado con transparencia en regalías, entonces esto lo trabajamos con el área de auditoría.

Operar con excelencia, entonces tiene que ver todo el tema de operación, toda la rentabilidad de la compañía, todos los temas de salud y seguridad...

E: que debe ser alguien de recursos humanos por ejemplo.

S: éxito en nuestra operación y rentabilidad es con producción y exploración, salud y seguridad es HSQ, hay algunos que se cruzan.

En trabajar en armonía con el medio ambiente entonces están todo el tema de energía de emisiones, residuos oleos, biodiversidad, compensación de servicios ambientales, agua y prevención y derrames.

E: para cada punto hay un campeón.

S: no lo hacemos tan dividido, más bien por compromiso, por ejemplo en trabajar en armonía con el medio ambiente, solamente es HSQ, ellos manejan todos esos temas, pero pues la idea es hacer iniciativas que nos permitan cumplir con esos temas. Por ejemplo en operar con excelencia si hay campeones diferentes, porque todo el tema de éxito en nuestra operación y rentabilidad es producción y exploración, pero seguridad si es HSQ, y todo el tema de calidad de producto y eficiencia de infraestructura es todo el tema de transporte, oleoductos...

E: y esos campeones digamos ¿se arman unos proyectos con unos cronogramas y toda la cosa?

S: tenemos por ejemplo en el informe ustedes ven unos retos, nosotros tenemos una sección de retos, entonces ellos mismos se ponen esos retos y nosotros les vamos diciendo, cómo van en éste, como van en lo otro... mira los retos 2012 y estos eran los retos que nos habíamos propuesto el año pasado.

E: y estos son los retos que ellos se impusieron...

S: si, para cumplir durante este año, hay algunos que ya se cumplieron, entonces la idea es que nosotros vamos monitoreando que esos retos se cumplan.

E: esa es como la tarea principal del área de sostenibilidad.

S: si, monitoreo, jalonamiento, estar ahí puyando, sensibilización también. Nosotros entonces acompañamos, monitoreamos...

E: ¿hay gestión de recursos?

S: si, hay presupuesto solamente para el área. De hecho empezó bajito y ya hemos subido porque hemos tenido proyectos que los pagamos desde acá y los hacemos con otra área, por ejemplo un proyecto de sostenibilidad es el tema género, entonces el tema género lo estamos trabajando con talento humano pero lo estamos haciendo desde acá y creamos un comité de género que solamente trata temas de género y se reúne cada quince días para ver cómo va el tema.

E: entonces el área de sostenibilidad digamos...

S: vela porque se cumpla todo esto.

E:... y cada persona tiene a cargo como dos grandes retos.

S: dos grandes compromisos, yo tengo operar con excelencia, actuar con coherencia y transparencia y respetar y promover los derechos humanos en nuestra operación.

E: ¿y tu compañera?

S: Juliana tiene trabajar en armonía con el medio ambiente, contribuir con el desarrollo sostenible y ella tiene el tema de salud y seguridad de éste, porque como es con HSQ entonces era más fácil la relación de ella de una vez.

E: eso era lo otro que iba a preguntar, ¿cómo se distribuirían esos temas?

S: por gustos y por intereses, yo entré hace 6 meses... es que de hecho el equipo se conformó este año, porque antes estaban solamente Valeria y Juliana, pero como estaban

con tanta carga laboral, entonces Valeria decidió ampliar el grupo, entonces entramos Laura y yo a acompañarlas a ellas en todo.

E: nosotros tenemos la gran inquietud, ¿será que podemos tener acceso a los descriptivos del cargo del área que acaban de hacer de sostenibilidad?

S: pues nosotros tenemos perfiles pero son internos, tendría que revisar, si quieren me mandan un correo. Miren por ejemplo acá está el líder, entonces el área de sostenibilidad entonces depende de la vicepresidencia de Asuntos Corporativos, entonces acá están cinco áreas diferentes, entonces acá está Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Administración, Seguridad y Comunicaciones, y todos estos dependen de VAP; y Sostenibilidad tiene una líder que a cargo de ella está todo el tema de integrar la sostenibilidad en la operación y la estrategia corporativa, está todo el tema de involucramiento con grupos de interés, todo el tema de políticas y directrices que tengan que ver con estos temas y hay tres personas que somos coordinadoras que tenemos a cargo los diferentes compromisos, entonces por ejemplo Juli maneja Medio Ambiente y Responsabilidad Social.

E: y por ejemplo ¿ustedes buscan un cargo específico para el cargo de Juliana? ¿como un perfil que sepa de temas ambientales?

S: lo que pasa es que también como se ha dado por el avance, digamos no fue algo pensado sino más bien que se va ampliando a medida que el área va creciendo, digamos que nosotros construimos los perfiles.

E: y era gente que estaba dentro de otras áreas o si no de afuera.

S: yo vine de afuera, Laura si estaba hace rato acá y Juli vino de afuera también, pero Juli empezó a trabajar con Valeria desde que ella entró, entonces trabajaban ellas dos.

E: ella es la más antigua de las coordinadoras.

S: ella es la más antigua de las coordinadoras, ella lleva 1 año, es que de hecho todas somos...

E: el área es relativamente nueva.

S: si, 2 años, Juli lleva 1 año, yo llevo 6 meses y Laura también lleva 6 meses y Alejandro está aquí, el es gerente y tiene a su cargo líderes, la líder de Rubiales Quifa, la líder de exploración y la líder de la Creciente.

E: es decir como por campos.

S: como por campos, que era lo que yo les decía, producción, operación y gas; y cada uno de ellos tiene un equipo gigante tanto en Bogotá como en campo, son casi 110 personas, hay solamente un equipo para todo lo que tiene que ver con consulta previa.

E: 110 personas en Responsabilidad Social, un montón de gente. ¿Ustedes tercerizan algún proceso en el área de sostenibilidad?

S: no, pues como hay tantos temas como específicos por ejemplo el tema de derechos humanos, entonces necesitamos expertos que manejen el tema de derechos humanos.

E: ¿pero como un tipo de asesoría?

S: como tipo de asesoría, si.

E: contratan como un consultor.

S: como un consultor. Nosotros trabajamos mucho con consultores, por ejemplo para el tema de género tiene que ser alguien muy especializado en el tema de género, entonces tenemos una consultora que fue la que creó la política nacional de equidad de género de Colombia y ella está trabajando con nosotros, ella trabaja como asesora.

En temas de contribución al desarrollo sostenible está todo el tema de fortalecimiento institucional, educación competitividad, porque además de estas líderes está todo el tema de consulta previa y hay un equipo que es todo el tema de inversión social.

E: ¿qué es eso de consulta previa?

S: son de las comunidades indígenas, cuando se va a explorar y a producir en resguardos indígenas, hay que hacer un proceso por ley nacional, entonces eso tiene todo un trámite y ellos hacen todo el tema de consulta previa, y hay otro equipo que hace el tema de inversión social. Entonces el área de responsabilidad social tiene un marco de inversión social, donde

tiene unos ejes y unos programas a los que le apuntan sus proyectos, entonces los de inversión social se encargan que todos los proyectos que se hacen en estos campos que son de inversión social, cumplan con el marco de inversión social y estén dentro de los ejes y los programas, y ellos ayudan a que se monitoreen los proyectos, a que se hagan evaluación y seguimiento de los proyectos, a que cumplan con los principios del marco, también hacen como una gestión de monitoreo y como acompañamiento, en la parte de inversión social a esos equipos.

E: en el caso de Valeria, ¿ella tiene alguna formación o tu sabes cómo llegó al tema de sostenibilidad?

S: ella es abogada y tiene un diploma en business school en responsabilidad social. Juliana también lo tiene, ellas dos son abogadas de hecho, Laura es de relaciones internacionales del Rosario y yo del Externado.

Está todo el tema de derechos humanos, talento humano y sostenibilidad en la cadena de abastecimiento. Nuestra gestión de la sostenibilidad se guía por iniciativas a las que nos hemos adherido voluntariamente y a estándares internacionales, entonces estamos adheridos al Pacto Global desde el 2010, somos socios y miembros del Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe del Pacto Global, hacemos parte de la red del Pacto Global con Colombia, hacemos parte del CBSR que es Canadiense, reportamos con GRI, hacemos parte de ARPEL que también es otra plataforma como la de Canadá, hacemos parte de EITI que es la iniciativa para la transparencia de industrias extractivas, a este nos unimos en el 2010 o 2011, y básicamente es una iniciativa que busca que tanto las empresas reportan lo que pagan, como los gobiernos reporten lo que reciben de regalías.

E: como para evitar el tema de corrupción.

S: exactamente, y Colombia no es un país firmante, entonces no hemos hecho todavía el reporte de Colombia, porque Colombia todavía no ha firmado, pero digamos que nosotros tenemos el desglose de qué se paga en impuestos.

Esos son nuestros grupos de interés grandes, acá la gráfica lo que muestra es que nuestros grupos de interés alimentan toda nuestra estrategia de sostenibilidad que se basa en un

gobierno corporativos sólido y unos comités de sostenibilidad que permiten que el tema se esté moviendo constantemente; acá están los 7 compromisos y los grupos de interés. Cada uno de esos grupos de interés tiene unos subgrupos, y acá está el tema de gobierno en la sostenibilidad, entonces era lo que les contaba, está el tema de la junta directiva, el comité de vicepresidentes, el comité gerencial que son 25 gerentes líderes naturales y el equipo de sostenibilidad, que es todo el tema diario, todos los procesos de sostenibilidad, nosotros proponemos cosas al comité gerencial de sostenibilidad, ellos también sacan ideas, proponen al comité de vicepresidentes, el comité de vicepresidentes presenta al comité de junta directiva y pues la junta directiva aprueba y da directrices.

Digamos que los proyectos se hacen acá, probablemente algunos se puedan, dependiendo de la magnitud de los proyectos, pues se podrán aprobar acá pero la mayoría de cosas las hacemos acá.

E: es curioso porque el proceso empieza de abajo, de esos procesos de sostenibilidad diario y de ahí salen las propuestas, curiosamente, porque es tradicional que se piense que aparecen desde arriba las ideas y que se desglosen y éste es un modelo que va al revés, viene de las propuestas de...

S: claro y la idea un poco es porque, nosotros estamos en el día a día conociendo la operación, y pues al final lo que tiene que llegar acá pues es una cosa muy estratégica, para que no se vuelva un tema ladrillado que entonces no es importante porque son puras bobadas, sino que efectivamente todo lo de ese proceso, pues se llegue a una cosa muy estratégica donde ellos puedan tomar decisiones.

E: cosas que se necesitan, que son importantes...

S: ¡exactamente! Bueno acá están como algunas cosas importantes dentro de los compromisos, entonces en actuar con coherencia y transparencia, pues como para resaltar está el tema que nos comprometimos internacionalmente con la iniciativa de transferencia para industrias activas, estamos en índices de sostenibilidad en el Jantzi y STOXX, ese fue un proceso de selección que se hizo transparente e independiente de Pacific; ellos analizaron todas las variables sociales, ambientales y de gobierno corporativo y fue hecho por Sostenalitics que es una empresa con base en Canadá y ellos lo que haces en perfiles de

todas las empresas y tienen unos rankings y nosotros logramos, con ese análisis, logramos entrar, y ellos nos dijeron que era la transparencia al reportar, todo el tema de políticas de involucramiento con grupos de interés, estándares de derechos humanos, digamos nos reconocieron eso...

E: osea esos son como los temas que les fue muy bien.

S: ¡Exactamente! ...Iniciativas ambientales, sistemas de gestión, certificaciones y aplicación a estándares internacionales.

E: ¡Súper bien!

S: si, y digamos en el tema de la transferencia al reportar, fue todo lo que en éste informe está lo que pasó en Puerto Gaitán.

E: ¿eso fue hace dos años? ¿Un año?

S: Un año, el año pasado

E: ¿qué es STOXX?

S: STOXX es otro índice de sostenibilidad y ellos también se basan en el informe de Sosteinalitics para hacer su...

E: ¿ustedes aplican a todos esos rankings y ellos vienen después a buscarlos?

S: nosotros no aplicamos, a diferencia del DOW JOHNES uno no aplica a esto, ellos solamente hacen el perfil con la información pública con los informes, con la pagina web, con comunicados de prensa, toda la información pública de la compañía, ellos montan el perfil, uno tiene la posibilidad de revisar el perfil e incluir las cosas que no se han incluido y a partir de ese informe uno entra al STOXX, no es como el DOW JOHNES que uno si tiene que aplicar.

Bueno acá está todo el tema de trabajar en armonía con el medio ambiente, en el 2011 invertimos 7.728 dólares en iniciativas ambientales en Colombia, aplicamos al Carbone Disclosure Project que tiene que ver todo el tema de medición para emisiones, también el tema de la medición de la huella de carbono en campos y sedes, implementamos iniciativas

que se enfocan en agua, residuos, bosque y diversidad, trabajamos mucho en temas de reforestación y nos ganamos un premio por un proyecto de reforestación con participación de mujeres cabeza de familia.

E: esos son los proyectos que nacen de los líderes...

S: si, exactamente. Trabajamos mucho en alianza con instituciones nacionales, del estado o locales.

Entonces RSC apoya la operación de 28 bloques exploratorios, 19 en Colombia ubicados en más de 80 municipios y 7 bloques entre Perú, Guatemala y Guyana. Lideran actualmente 21 procesos de consulta previa, apoya la operación en 13 campos de desarrollo en Colombia, tiene todo el tema de involucramiento con comunidades. Entonces por ejemplo, nosotros manejamos todo el involucramiento de grupos de interés y ellos específicamente implementan en comunidades y gobierno local.

E: que son 110 personas.

S: son 110 aproximadamente

E: cuando da la sequía la administración, ¿a qué se refiere?

S: es todo el tema de recursos, logística, oficinas, parqueaderos, seguridad física y comunicaciones.

Este es el marco de inversión social, estos son los principios, los ejes, cada uno tiene unos programas y cada uno de esos programas tiene una bolsa de proyectos, entonces todas las inversiones que haga Pacific tienen que estar dentro de estos programas y cumplir con estos principios, todos los procesos de monitoreo, evaluación, selección de proyectos están basados en cumplir este marco.

En derechos humanos, trabajamos todo el tema de género, el tema de seguridad y derechos humanos por la industria. Hay una iniciativa que se llama principios voluntarios que es una iniciativa de la industria extractiva para garantizar que se cumplan los derechos humanos en los servicios de seguridad; todavía no hacemos parte de principios voluntarios pero pues

estamos implementando las recomendaciones que ellos dan, también tenemos sindicato, más de 5.100 empleados están afiliados al sindicato, entre contratistas y subcontratistas.

Contar con mejor talento, entonces hacemos mediciones de Great Place to Work, tenemos voluntariado que se llama Agentes de Cambio Pacific, buscamos apoyar procesos de emprendimiento de mujeres cabeza de familia en el Codito, porque es un área que está cercana a las oficinas de la 110 entonces estamos trabajando ahí, ya hemos desarrollado tres actividades de voluntariado y pues han participado más de 150 empleados y tenemos el tema de la universidad corporativa, que también nos ganamos un premio por ese programa. Esta todo el tema de cadena de abastecimiento, tenemos ahí un comité de evaluación de desempeño existen anexos de HCQRSC de relación laboral y seguridad física, código de ética y facturación para todos los contratistas y proveedores, ellos tienen que cumplir con esos anexos que tienen como unos estándares mínimos.

Nos ganamos dos premios de World Finance de mejor empresa sostenible de petróleo y gas, mejor empresa de exploración y producción de petróleo y gas en América Latina, el Premio Nacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

E: y hacen alianzas por ejemplo con los Andes

S: todos los proyectos tienen que ser alianzas, ese es uno de los principios del marco, mira alianzas público privadas.

E: muy bien

S: y ya es todo, les quería mostrar un video pero no alcanzamos.

E: te agradecemos un montón.

FIN DE LA ENTREVISTA

Entrevista II

Pacific Rubiales

Segunda entrevista realizada el viernes 17 de diciembre del 2012. Conversación personal con Diana Castillo Bautista (sujeto 1, S1), coordinadora de Sostenibilidad y Laura Acebedo coordinadora de Sostenibilidad (sujeto 2, S2)

Entrevistador: Leonardo Rodríguez Pabón.

Sujetos de la entrevista: Diana Castillo y Laura Acevedo.

E: bueno entonces nosotros tenemos acá una pregunta que es ¿Cuales son los hechos o fenómenos que han trascendido en la historia del área de RSE o de sostenibilidad? Algo que haya digamos como marcado o modificado el área de responsabilidad social.

S1: yo creo que un hecho importante fue lo que paso el año pasado en Rubiales, con el tema digamos de sobretodo de contratistas, esa necesidad que vio Pacific de empezar a tener unos niveles de control mucho más altos y de seguimiento mucho más altos que los que ya venía teniendo con los contratistas, Creo que a partir de ahí el área de responsabilidad social y el área de sostenibilidad se ha fortalecido mucho en Pacific. Digamos que se ha empezado a ver como áreas estratégicas para el negocio.

E: fortaleciendo de que manera, ¿más comunicación entre los equipos?

S1: yo creo que se han empezado a trabajar más temas, a más altos niveles y por ejemplo desde el año pasado si hubo muchos hechos que pasaron después de eso, el tema de la creación de los comités de sostenibilidad, los que están tanto a los cimientos como a nivel de junta directiva, también los vicepresidentes... ¿qué otra cosa aparte de eso?

S2: osea mas es eso es como la importancia que se le empezó a dar al tema, mas como un cambio de chip, de ver que realmente la responsabilidad social es parte estratégica del modelo de negocio de la compañía, más que un área más de apoyo, es como un tema que se empezó a influir dentro de las prioridades corporativas, obviamente hay comunicación entre las áreas y viene desde hace mucho tiempo, pero empezó a verse como un entendimiento realmente de lo que implica la responsabilidad social, más allá de la filantropía, más allá de irse y tomarse la foto, sino algo estratégico realmente que le da valor al negocio.

S1: si, digamos que dejo de ser un área como lejana, entonces ya empezó como a integrarse dentro de la operación y dentro del core que tenemos.

E: ustedes tienen algún tipo de costumbres o símbolos que tengan presencia en el área de RSE?

S1: ¿cómo así?

E: digamos un ícono que sea del área de responsabilidad social, o ¿algo que los identifique a ustedes dentro de la empresa?

S1: no

E: bueno ya hemos mencionado acá que el problema que tuvieron el año pasado ha modificado la...

S1: yo creo que más que modificar, digamos que Pacific ya venía trabajando en temas de Responsabilidad Social, de hecho ya estaba hecha el área de responsabilidad Social, tenía un modelo de sostenibilidad; entonces más que modificar fue como que empezó a ser el foco de trabajo, digamos estaba existiendo, se estaba trabajando, pero no se le estaba poniendo tanto la mirada en el tema, entonces a partir de esos hechos empezó a verse mucho más importante el tema y a trabajarlo con más personas.

E: bueno antes de tener el primer encuentro con Pacific hice una investigación, y nosotros 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?

S1: pues el año pasado se hizo la actualización del código de conducta que es tanto para empleados como para proveedores y contratistas y en el código de conducta se incluyeron o se hizo con base en los valores corporativos de la organización. Se incluyeron temas de derechos humanos, incluimos todo el tema de Pacto Global, como lograr cumplir con los principios del pacto global. Nuestro código de conducta de hacen como capacitaciones a los empleados para que conozcan el código de conducta y se firma haciendo una declaración una vez al año de que uno está cumpliendo con el código de conducta. Está todo el tema de Gobierno Corporativo que lo maneja una persona aquí directamente con personas en Canadá.

S2: las líneas éticas...

S1: tenemos líneas éticas tanto en Bogotá como en campo y bueno dentro del modelo de sostenibilidad está todo el tema de actuar con coherencia y transparencia y esta todo el tema de riesgos, gobierno corporativo, involucramiento con grupos de interés, el tema de regalías, transferencia de regalías...

E: osea ustedes fortalecen ese código de conducta a través de capacitaciones y ¿cada cuanto las hacen?

S1: eso lo hacen como cada trimestre y lo van... pues es como por grupos de empleados, en el año se hacen varias veces. Y también hay una política de anticorrupción que salió el año pasado y de eso también se hacen capacitaciones.

E: en caso de que un empleado incumpla esa política de anticorrupción...

S1: pues hay unas clausulas en las políticas...

S2: hay un comité y el comité es la instancia que decide.

S1: si también hay un comité de ética que es donde llegan todos los casos que estuvieron por la línea de ética y ellos toman las decisiones correspondientes.

E: bueno tú me habías comentado la vez pasada de los proyectos, ¿estos proyectos son manejados simultáneamente o cómo los administran?

S1: si, los manejamos simultáneamente, porque a veces son por diferentes equipos. Pero si son proyectos de inversión social, era lo que yo les contaba del marco de inversión social, donde hay unos ejes y unos programas, esos proyectos tienen que estar dentro de esos programas y esos ejes.

E: la vez pasada comentábamos que la política de responsabilidad social esta implementada en lo que es la misión y la visión de la empresa.

S1: si

E: ¿son pertinentes las prácticas de responsabilidad social con el futuro deseado de la organización?

S1: si

E: la vez pasada tú me habías dicho que en el cuerpo directivo hay un comité o miembro de responsabilidad social, ¿verdad?

S1: si en la junta directiva está el comité de sostenibilidad, mejor dicho hay comité de sostenibilidad a nivel de junta directiva que son tres miembros, uno interno y dos independientes y está el comité de sostenibilidad a nivel gerencia que son todos los gerentes de diferentes áreas, porque como se vió esa necesidad que no era un tema que estaba aislado de la operación, entonces es un tema que tiene que ser transversal a toda la organización; entonces no puede ser que solamente un área o unas personas sean las que manejan o entienden el concepto de sostenibilidad, sino que tiene que ser toda la organización en su trabajo diario y en sus actividades diarias que entienden que les están aportando a la sostenibilidad. Entonces en el comité gerencial están casi todas las áreas de la compañía, digamos que líderes naturales de las áreas y que están interesados también en el tema, porque ellos nos ayudan también como a bajar el concepto. Lo importante es que no lo vean como algo que hacen tres personas o cinco personas o cien personas, sino que todos logramos que la gestión de Pacific sea sostenible.

E: yo leí acerca de sus incentivos, nosotros queríamos preguntar ¿cómo es la estructura de incentivos del área de responsabilidad social? Tenemos entendido que ustedes manejan unos bonos ocasionales de desempeño, pero estos ¿también lo aplican al área de responsabilidad social?

S: si, son todos los empleados, pero no es que sea por gestión en sostenibilidad. Osea no es que... hay empresas en las que te dan un bono adicional porque...

S2: ¡resultados!

S1: si, entonces está atado a eso, pero acá todavía la gestión social ambiental no está atada a los incentivos que se les dan.

E: ¿esos incentivos son de tipo económico? ¿Los hacen por producción?

S2: si, por producción, por resultados del año; digamos se establece para el 2012 vamos a producir 250 mil barriles, entonces se produjeron, y todos los empleados de Pacific reciben un bono que está atado con el salario, pero son todos los empleados, no es solamente el área de producción, no solamente el área de proyectos, sino es para todos.

S1: y solo está atado a los resultados que de producción, no es que por resultados en nivel social te den alguna...

E: osea que los que están en el área de responsabilidad social también se benefician de los...

S1: si

E: ¿Cuál es el porcentaje asignado al presupuesto de la compañía al área de responsabilidad social?

S1: el año pasado en inversión social se gastaron más de 20 millones de dólares. Mira en social se gastaron...

E: pero digamos eso es un presupuesto fijo que ponen al año o...

S1: no, cada año cambia. Digamos que se hacen asignaciones presupuestales a final de año.

E: quedan sujetas a cambio...

S1: si, se pueden modificar pero no mucho. Si, 20 millones de dólares en todos los temas de inversión social.

E: ¿cuáles fueron los criterios para definir el área de responsabilidad social?

S2: no estoy segura, pero digamos que el área comenzó como una gestión social, primero se llamaba así, luego se llamo comunidades, pero entonces a medida que fue pasando el tiempo, se empezó a percibir que el enfoque de la gestión no era solamente la parte social, la parte con comunidades, los indígenas o con las personas cercanas al

campo, sino que era algo más transversal a la organización y que por eso debía llamarse Responsabilidad Social Corporativa, y es a partir de la fusión de las dos compañías; es que Pacific Rubiales está compuesta por Metapretroleum y por Pacific Estratus, son dos compañías que se fusionaron y se creó Pacific Rubiales, entonces a raíz de esa fusión se empezó a ver como los dos conceptos que las empresas tenían en materia de responsabilidad social y pues digamos que a partir de ese momento se empieza a ver que no es solamente la comunidad y no es la filantropía de ir y regalar libros, o ir y regalar regalos en navidad a los niños; sino que se volvió algo más de entender el entorno en el que estaba la organización. Era una organización muy nueva y era necesario comprender que estaban los socios, estaban los contratistas, estaban los mismos empleados, los accionistas, entonces se empezó a ver que había un entorno en que la organización tenía que moverse pero que de todas maneras no podía dejar de lado todo lo que había venido construyendo con estas comunidades, entonces digamos que ese cambio de concepto fue lo que empezó a definir para donde íbamos, y era pues lo que decía Diana es como la manera de hacer que el negocio sea sostenible pero a partir de unas buenas prácticas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social, siendo transparentes. Digamos el informe de sostenibilidad también es como una evidencia de eso, se empezó a mostrar los errores, porque obviamente los teníamos y lo que estábamos aprendiendo y como que se empezó a mostrar el proceso y es parte de cómo esa decisión, de ver que se quiere tener una buena gestión pero que también está susceptible de cambios y de modificaciones que se van a medida que se van pasando...

S1: ...y digamos que a partir de, pues siguiendo lo que Lauris está diciendo, pues también es que empezó a haber un equipo de sostenibilidad, porque entonces ya era como lo que te decía, no solamente el tema de un área que está trabajando por el entorno, sino que toda la organización tiene que trabajar por el entorno en el que esta la empresa, pero pues eso no se puede digamos no es como que sea algo natural porque es un cambio natural de cultura, es un cambio de actividad, es un cambio como de chip; entonces se empezó a necesitar un equipo que empezara a trabajar con eso, con las áreas para empezar a integrar esos temas cada vez más en la gestión de la gente.

E: ahora que tú me dices eso, yo pregunto, ¿Por qué dividir entre responsabilidad Social y Sostenibilidad, y no manejarlo conjuntamente como hacen algunas empresas?

S1: lo que pasa es que como la compañía es tan grande y hay tantos, como tanta comunidad, tantos actores que influyen y que impactan la operación, digamos que era más fácil para que realmente se enfocaran en lo que se tenían que enfocar, dividirlos porque el entorno es muy grande, Pacific en Rubiales es gigante. Entonces como que uno se enfocara en el tema de comunidad, gobierno local, inversiones sociales, con las áreas de influencia, y otro que fuera más corporativo. Porque entonces no solamente es gestionar el día a día con la comunidad, con el gobierno local, o gestionar el día a día de la responsabilidad social, sino a nivel corporativo e ir haciendo ese tipo de ejercicio, entonces ahí se van complementando tanto estrategia como gestión.

E: tú la vez pasada nos habías hecho un esquema del organigrama del área de responsabilidad social y de asuntos corporativos.

S1: Asuntos corporativos, la vicepresidenta de Asuntos corporativos y sostenibilidad tiene 5 áreas ¿cierto?

S2: administración, comunicaciones, seguridad, sostenibilidad y RSC

E: y esta vicepresidenta de asuntos corporativos ¿va a nivel de la junta directiva?

S1: no, él está a nivel de los vicepresidentes de asuntos corporativos y arriba de él está el presidente y el CEO. Pero digamos el vicepresidente de asuntos corporativos, digamos en este caso, es el único que está junto al CEO y al presidente, en términos de oficinas, entonces es muy cercano a ellos, mucho más que otros vicepresidentes.

E: hay una mayor comunicación.

S1: ¡aja!

S2: mira el organigrama, lo que pasa es que ese está desactualizado, este es del 2009 pero más o menos para que entiendas la estructura. Aquí estaría Federico Restrepo que es asuntos corporativos que están las gerencias que Dianis te estaba mencionando.

E: y acá ¿donde estarían las 5 que me mencionabas?

S2: no, acá no están

S1: aquí de bajo de estas, mira que está mucho más cerquita del CEO y el presidente.

E: ¿yo podría tener una copia de este organigrama?

S2: eso está en internet, en el informe del 2009

E: oh ok, yo busque el mas actualizado. Gracias.

Dentro del departamento de responsabilidad social ¿hay algún tipo de áreas que se divida?

S1: está exploración, producción Meta, y Estratos, y por cada uno de esos hay diez...

S2: y bueno está...

S1: puntos de inversión social y consulta previa. Yo creo que lo más importante es producción del Meta que maneja todo el tema de Rubiales y Quifa.

S2: CPO 12 y CPO 14 como en el Meta más o menos que es esta área

S1: y exploración, que son todos los campos de exploración y Estratus que es todo Sucre

S2: que es gas y crudo liviano, el de Rubiales es crudo pesado.

E: osea ¿podríamos decir que tienen presencia en esas tres áreas geográficas por así decirlo?

S2: si, todos los bloqueitos amarillos que ves.

E: el área de responsabilidad social

S2: si, incluso en los nuevos proyectos, en Perú, si bien allá también hay un equipo de responsabilidad social, constantemente hay como retroalimentación desde el equipo de acá, entonces como que todas las políticas están alineadas, no es que Perú tenga una política y un modelo de sostenibilidad diferente.

E: tú me decías que las personas que integran el área de responsabilidad social son más de 100?

S1: más de 100

E: ¿y en el área de sostenibilidad un equipo de...?

S1: cuatro

E: la vez pasada con Rafael te habíamos preguntado acerca de los descriptivos de cargo, pero ¿tú nos decías que no era algo específico?

S1: pues es que tenemos, pero pues están como a nivel interno los perfiles, pero así como para mostrar no.

E: no hay problema. Y bueno ¿algún tipo de Conocimientos o habilidades que ustedes requieran para ingresar al área de responsabilidad social?

S1: pues yo creo que el tema clave es como experiencia a nivel social, como trabajo con comunidades es clave porque esa relación directa, el grado de confianza que pueda generar el equipo de responsabilidad social con las comunidades, pues es clave para la gestión de la compañía; entonces pues la mayoría de gente que trabaja en responsabilidad social son o psicólogos, antropólogos, sociólogos... ah bueno en el caso por ejemplo de consulta previa, pues si tienen que tener experiencia en comunidades indígenas, conocimiento técnico con comunidades indígenas.

S2: si casi todos los que trabajan en el equipo de consulta previa, había trabajado previamente en el ministerio del interior, entonces no es como cualquier persona que haya trabajado con indígenas, sino lo que dice Dianis, esa experiencia específica y técnica en ese tipo de temas.

E: Sostenibilidad y Responsabilidad Social están a nivel, y ellos generan reportes al vicepresidente de Asuntos Corporativos.

S1: ah cuando me hablabas de la separación también es porque digamos el área de sostenibilidad lo que busca es generar como directrices y monitorear la gestión de cada

una de las áreas; entonces el hecho de estar dentro de Responsabilidad Social pues digamos que dificulta un poquito esa tarea, entonces por eso es que se hace un poco más transversal. Porque no es que nosotros mandemos en responsabilidad social, sino desde la parte corporativa se dice listo, esto es lo que para Pacific es importante y para sus grupos de interés es importante, entonces trabajemos con ésta área que nos ayuda con por ejemplo: en temas de involucramiento con grupos de interés, entonces Pacific se dio cuenta que no solamente tiene que entender el contexto interno sino el contexto externo, y para entenderlo pues tiene que involucrarse con comunidad, con proveedores, con contratistas, con gobierno local... Entonces se genera una estrategia de involucramiento, entonces la estrategia de involucramiento dice que tenemos que mejorar la relación con, o fortalecer la relación con contratistas y hay que enfocarse en la relación con comunidades, entonces ahí decimos bueno listo con que áreas tenemos que trabajar para lograr esto, entonces contratistas está toda la parte de compras y otras áreas, y con comunidades entonces tenemos que trabajar con el área de Responsabilidad Social, entonces así es que por eso está dividido, porque entonces sostenibilidad lo que hace es coger directrices, coger estrategias, buscar como nuevas tendencias que se estén dando en otras compañías y bajarlas con las diferentes áreas, porque pues desde el área de sostenibilidad las 4 personas no podemos hacer...

E: claro

S1: ...entonces vamos a los equipos y les decimos listo, dependiendo de lo que usted está trabajando entonces hagamos tal cosa.

Además también para la construcción de directrices, de políticas, también trabajamos con insumos de las diferentes áreas, entonces por ejemplo este año estamos trabajando todo el tema de equidad de género, entonces para construir la política de equidad de género, entonces creamos un comité de género donde están las diferentes áreas. Además hicimos recolección de insumos con área de Responsabilidad Social, con el área de operaciones, con el área legal, para ir recolectando insumos, además hicimos talleres en los campos para saber cómo está la situación de género en cada uno de los campos en los que estamos trabajando y así sucesivamente, entonces por eso está dividido.

E: yo te iba a preguntar ¿cómo ustedes evalúan el desempeño laboral en los cargos del área de responsabilidad social? ¿Existe algún tipo de formato?

S2: si, lo que pasa es que se establecen unos objetivos por cargo, eso si es para toda la compañía individuales, entonces digamos los objetivos se establecen al inicio del año, y al final del año el gerente en este caso de Responsabilidad Social, evalúa cada una de las personas de su equipo con base a los objetivos que están establecidos y ya

E: por año, ¿no?

S2: por año, y digamos eso está muy ligado a la parte de talento humano, talento humano le hace mucho seguimiento a esos resultados de desempeño y hace diferentes actividades a lo largo del año para apalancar las capacidades y habilidades de las personas.

E: y tienen algún tipo de indicadores o es un...

S2: si, son indicadores, entonces cumplimiento entre el 1 al 10 o el 20%, 60%, 80%, dependiendo como... casi todo el mundo lo evalúan entre el 80% y el 100% realmente el desempeño es muy bueno en casi que toda la compañía.

S1: mira aquí está el modelo de desempeño de Pacific, entonces acá están como de donde parten digamos como los pilares del modelo de desempeño, y está todo el tema de valores Pacific, riesgos corporativos, plan de negocio y compromiso de sostenibilidad, entonces acá están las metas de área y después la fijación de objetivos de cada una, plan de trabajo que acá son todo el tema de necesidades de desarrollo, que de hecho este año... nosotros tenemos una universidad corporativa que trabaja... pues es un área diferente no?

S2: si es como casi una unidad de negocio aparte.

S1: ...que maneja todos los temas de desarrollo de los empleados, y este año montaron una plataforma en donde uno puede a principio de año, planea de acuerdo con unas competencias que son técnicas, comportamentales y... otro. Bueno son tres competencias, entonces uno en el año tiene que planear para poder fortalecer tres de

esas competencias, entonces tiene que planear capacitaciones que le da la empresa, para poder fortalecer cada una de esas competencias, y ya. Entonces ahí se hace alineación de objetivos y después evaluación de desempeño.

Este es como todo el proceso de la evaluación de desempeño, y se hace anualmente y se van revisando los objetivos, si los estamos cumpliendo o si no. Y cuando se hace como todo este tema de fijación de objetivos y todo eso pues está el área de sostenibilidad siempre va como a apoyar esas actividades, pues relacionado con el tema de los compromisos de sostenibilidad, acá están, de hecho.

E: bueno, nosotros queríamos preguntar ya digamos como los procesos requeridos en el área son sofisticados, requieren de conocimientos profesionales, más o menos como tú me decías que son sociólogos, antropólogos, ese requisito...

S1: si, yo creo que es sumamente importante en el trabajo en comunidades, también por ejemplo para el área de proyectos de inversión social está todo el tema de gestión de proyectos, entonces buscan gente que haya trabajado en gestión de proyectos. Y pues en consulta previa si es básico el trabajo en comunidades.

E: ¿qué hay de la rotación laboral en el área de responsabilidad social, es alta, media, o baja?

S2: aquí todo el mundo, digamos que la idea es que las personas no se queden en las áreas que te decía Dianis, que se queden por ejemplo en producción de Meta todo el tiempo, la idea es que todo el mundo rote para que conozcan, si bien trabajan dentro de la misma gerencia, que conozcan digamos las diferentes áreas del negocio, por decirlo de alguna manera, dentro de Responsabilidad Social.

E: osea podemos decir que es muy dinámico.

S2: es muy dinámico, digamos hay coordinadores que están durante un tiempo en campo y vienen para Bogotá y luego los mandan para otro campo, la rotación es altísima, casi que todo el mundo ha rotado acá.

E: pero ¿se manejan en su mismo cargo?

S2: si, algunos se manejan en su mismo cargo, hay otros que por ejemplo situaciones personales, digamos un embarazo o algo así, lo remplazan y la persona que lo está remplazando asciende, y luego le buscan otro cargo, osea no es como que se estanquen en el mismo cargo, sino que también tienen la posibilidad de ascender.

S1: si, y hay muchos cambios de áreas, digamos que no es como una organización donde tú te sientas estancado en ese cargo y de ahí no vas a salir nunca más, sino es bastante...

S2: si, no solamente Responsabilidad Social sino toda la compañía

S1: ...por ejemplo talento humano tiene una iniciativa que se llama High Potentials que son como los empleados potenciales de diferentes áreas. Entonces ellos son artos grupos como de 20 personas que son considerados como potenciales, y a ellos los capacitan muchísimo porque digamos son los líderes del futuro, y ellos rotan de las áreas. Por ejemplo pueden pasar de Legal a Responsabilidad Social y después pasa a hacer DHSQ porque la idea es que ellos conozcan el negocio integralmente.

E: tú me habías comentado de los líderes natos.

S1: aja, si por ejemplo en el comité de sostenibilidad a nivel gerencial están varios de los que son High Potentials, porque esos son los líderes.

E: ¿Cuáles son los procesos de divulgación de Responsabilidad social de la empresa? ¿Cómo ustedes divulgan toda esa información, a través de informes dentro de la misma compañía...?

S1: pues se hace como todas las actividades de las áreas, sobretodo de las áreas de Responsabilidad Social y de Sostenibilidad, se divulgan por intranet, hay una iniciativa que se llama Mundo Pacific, que es como un noticiero...

E: ¿una plataforma?

S1: aja si es como un formato de noticiero, y ahí salen todas las iniciativas que tiene la compañía, también hay...

S2: hay una revista trimestral que es lo mismo, una revista que muestra las diferentes iniciativas de toda la compañía, obviamente ahí también se comunican todos los proyectos que se está desarrollando Responsabilidad Social, osea en realidad hay muchos medios internos para comunicar todo lo que se hace en las áreas, no solamente Responsabilidad Social, sino en toda la compañía.

E: bueno y ¿qué hay del público? ¿Cómo el público tiene información a las actividades de la naturaleza del negocio, que afecten directamente a algún grupo de interés?

S1: pues digamos que con comunidades y gobierno local si es permanente... pues digamos que en teoría con todos los grupos de interés es permanente, por ejemplo en términos de la comunidad se hace una socialización antes de que empiece el proyecto.

S2: y se hace como seguimiento antes, durante y después.

S1: y los informes de sostenibilidad.

S2: muchas veces se aprovechan espacios como por ejemplo foros o congresos, para también mostrar la gestión de la compañía.

S1: o también ruedas de prensa o entrevistas que le hacen a Federico que es el vocero oficial de la compañía.

E: bueno tú me mencionabas de las herramientas utilizadas intranet, ¿hay algún otro medio? También revistas, ¿qué otros medios de comunicación?

S1: ¿internos?

E: si

S1: pues está lo de Mundo Pacific y en Mundo Pacific están todas las pantallas de la empresa, pues en cada piso hay diferentes pantallas, y ahí sale todo lo de Mundo Pacific.

S2: es un noticiero semanal, entonces todas las semanas salen diferentes noticias.

S1: no solamente de Responsabilidad Social sino de todas las áreas.

E: de toda la empresa. Bueno dentro de los certificados que ustedes tienen hablábamos del Pacto Global, ¿se encuentra algún otro tipo de certificado en desarrollo actualmente para el cual estén aplicando?

S1: pues en certificaciones en verdad solamente tenemos la de COMPEX, y estándares que nos hayamos adherido, está la del Pacto Global, el EITI que es la iniciativa para la transparencia de la industria extractiva, que es todo el tema de regalías, estamos trabajando para ser parte de Principios Voluntarios, que es todo el tema de seguridad y derechos humanos, y estamos haciendo en el tema de Principios Voluntarios se trata a nivel nacional y se trata a nivel nacional y lo hace el comité minero energético, también estamos tratando de entrar ahí, yo esperaba que este año ya estemos en el comité, también estamos en... y ya. De índices de sostenibilidad estamos en el Jantzi, el STOXX y ya. Y de certificaciones está la de COMPEX y las certificaciones pues de ISO 26000, ISO 14001...

S2: el premio de Responsabilidad Social y Sostenibilidad

S1: ah bueno y de premios este año nos ganamos dos, el de la revista RS y otro premio de World Finance

E: ése lo han ganado varios años ¿cierto?

S1: si, pero el de World Finance siempre nos habíamos ganado de mejor empresa y exploración, y este año nos ganamos mejor empresa sostenible, también nos ganamos el premio de responsabilidad ambiental y...

S2: el de compras es de políticas de compras, procesos y procedimientos, sobretodo en la gestión de compras, pues del áreas, de cadenas de abastecimiento.

S1: en el Pacto Global estamos en la red local en Colombia y en el centro regional del Pacto Global, EITI, estamos en otro que es de Canadá para temas de Responsabilidad Social que se llama CCSR y ya.

E: a parte del GRI ¿ustedes emplean algún sistema de reporte estandarizado para la elaboración de informes? O ¿el único que han utilizado es el GRI? o ¿manejan algún otro quizás?

S1: no, el GRI, el modelo de sostenibilidad lo actualizamos con todo el tema del ISO 26000, lo alineamos con los temas que exige principios voluntarios, pero en términos de informes seguimos con el GRI.

E: ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en el área? ¿El más frecuente?

S1: correos, reuniones, nosotros tenemos muchas reuniones con las áreas,

E: ¿el más frecuente digamos que sería correos?

S1: si, correos.

E: ¿existen equipos de trabajo interdisciplinarios en el área de responsabilidad social?

S1: si

E: y ¿cuál es la unión de ellos?

S1: pero dices como de ¿profesiones? ¿A qué te refieres?

E: mejor dicho un equipo que esté paralelo al equipo de trabajo que esté analizando o controlando lo que el otro equipo esté haciendo.

S2: sobretodo en campo hay como auditores por cada área, digamos en cada campo se dividen por ejemplo los proyectos que son de la fundación, entonces los proyectos que son de la fundación, son de cultivos sostenibles de las comunidades aledañas al campo y la idea es como generar una manera sostenible de alimentación de esas comunidades que sobre todo los indígenas son nómadas, entonces ellos no están acostumbrados a cultivar y guardar, sino que ellos digamos como producto de las consultas previas se les da por ejemplo vacas, y las vacas se las comen en los dos primeros días, entonces no tienen como esa cultura de ahorrar y de pensar en el futuro, porque ellos no tienen la palabra futuro dentro de su lengua; entonces lo que se ha empezado a hacer son proyectos en materias de cultivos, de alimentación, entonces se les ha enseñado a

cultivar, y se hace como un monitoreo permanente de eso, eso digamos lo lidera Responsabilidad Social pero hay un auditor de esos proyectos, un auditor que a parte de la gestión de Responsabilidad Social, va y habla con las comunidades, va y habla con Responsabilidad Social, con las otras áreas, y por cada una de las gestiones que haga responsabilidad social en los campos tienen su auditor.

E: pero ese auditor es de la misma empresa.

S2: no, externo.

E: ¿con que departamentos trabaja más frecuentemente el área?

S2: con todos, sobretodo en campo es donde más se ve la interconexión que hay con todas las áreas, osea es que es una dependencia completa, tanto de nosotros como de ellos.

E: ¿Qué herramientas tecnológicas disponen en su puesto de trabajo? ¿Hay algún tipo de software o plataforma interna como para generar reportes?

S2: hay una plataforma que se llama SINERGY y digamos que en Sinergy tú puedes ver, espérate...

E: un software especializado.

S2: no se digamos técnicamente si sea un software, yo creería que es más como una plataforma de intranet, que permite ver por ejemplo, entonces aquí te salen tus flujos de trabajo, entonces por ejemplo yo hice una orden de compra de un proveedor y necesito que mi jefe me la apruebe, entonces aquí en el flujo de trabajo me sale a mi pendiente, y a mi jefe para aprobación; pues toda la parte de por ejemplo Talento Humano por acá está arriba, entonces ahí tienes que pedir tus vacaciones, las licencias, las capacitaciones que quieras hacer. Te sale documentación que está pendiente, entonces por ejemplo está pendiente que envíes el certificado laboral o alguna cosa así todo te sale en esto, y tu puedes por ejemplo aquí acceder y ver por ejemplo si necesitas a diana, aquí te salen todas las dianas que hay en la empresa, el puesto, las extensiones, entonces bueno

vamos a donde ella; entonces te sale quien es el jefe, si tiene subordinados, en donde está ubicada.

Esa es como la plataforma por decirlo de alguna manera, y adicionalmente tenemos esto que es como Messenger o como un Skype, acá se eliminó más o menos seis meses los teléfonos, entonces ya cada uno tiene una extensión que está ligada con el computador, yo me puedo llevar el computador y a cualquier lugar en donde esté me van a entrar la llamadas.

E: al computador

S2: al computador, entonces por ejemplo yo aquí puedo llamar a Dianis, debería sonar... y como muchas personas están en campo, entonces se presta mucho para hacer reuniones entre las personas de campo y de Bogotá, digamos que ha facilitado muchas cosas, digamos cuando a uno a veces se le traba el computador o alguna cosa, hay una línea que esas personas de sistemas que le ayudan a uno casi que ellos toman el control del computador y te ayudan, entonces ya también por eso son más eficientes los procesos, porque antes si a uno se le trababa el computador tocaba llamar y esperar a que fueran y pues son 1.500 empleados, entonces te demorabas una hora esperando que llegara alguien a ayudarte, ya no, ya se han facilitado esos procesos, ya por ejemplo tu puedes averiguar si una orden de compra salió desde acá, no tienes que ir a averiguar hasta allá, porque como nosotras estamos acá en la 95 pues muchas veces el traslado dificulta mucho, porque si tienes una reunión, si tienes algo que hacer no tienes el tiempo para ir hasta allá, entonces aquí como que ha facilitado mucho la comunicación entre los empleados.

E: ¿hace cuanto fue implementado esta plataforma?

S2: más o menos año y medio, pero ya en forma que ya le quitaron el teléfono a todo el mundo, unos 8 meses más o menos. Acá hay teléfono porque es esta sede, pero si vas a la 110 que es la sede digamos principal allá no hay teléfonos.

E: Diana la vez pasada que hablábamos yo te pregunté que si tenían algún proceso del área tercerizado, tú me decías que no, entonces definitivamente no manejan ningún tipo de tercerización?

S1: pues hay interventores en Responsabilidad Social pero pues no es como tercerizado.

E: osea algo que ustedes digan bueno necesitamos hacer exploración en tal lado, entonces contratemos a esta empresa para que...

S1: pues digamos que hay muchas actividades que por no ser el core del negocio pues si se contratan externamente, pero en Responsabilidad Social, no; pues consultorías muy puntuales pero no.

E: ¿y me decían que ustedes reciben un tipo de asesoría externa en temas de Responsabilidad Social?

S1: si

E: lo que es auditores y ¿a nivel de quien?, es decir ¿quién les da ese tipo de asesoría?

S1: depende de los temas, por ejemplo el tema de género, entonces queremos trabajar en temas de equidad de género tanto a nivel interno como a nivel del entorno de la compañía y ahí estamos trabajando con una persona, no es ninguna organización, es una persona experta que hizo la política pública de equidad de género de Colombia, entonces trabajamos digamos con eso, o por ejemplo trabajamos con una empresa experta en temas de sostenibilidad que nos trabaja temas de derechos humanos, temas de movilidad sostenible, depende de lo que necesitemos.

E: y bueno la última pregunta ¿cuál es la ubicación física del área de Responsabilidad Social? Y ¿Por qué? ¿Acá que está localizado, solamente Sostenibilidad?

S1: no, está todo Pacific Estratus y PetroMagdalena que fue con lo que se fusionó Pacific últimamente y pues acá hay gente de Responsabilidad Social de Estratus y el resto pues del Meta y todos los que son a nivel de equipos corporativos están en la 110 y hay gente en campo y hay una oficina en Puerto Gaitán.

E: pero digamos físicamente estaría en la 110 y ¿alguna razón?, ¿punto estratégico?

S1: no, están todos allá.

S2: osea la idea es que nosotros el próximo año también nos vayamos para allá, es más por espacio que estamos acá porque no han terminado de adecuar unos pisos en la 110 para que todos los que estamos acá nos pasemos allá.

E: ok entonces Pacific ya no va a estar acá sino que en la 110

S1: no, este es un edificio temporal. En teoría es que todos quedemos en un mismo sitio.

E: ¡muchas gracias!

FIN DE LA ENTREVISTA