

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD EN  
LAS EMPRESAS DEL OIL AND GAS**

**DUMAR ALFONSO BERNAL LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOQUÍMICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS  
BUCARAMANGA  
2016**

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD EN  
LAS EMPRESAS DEL OIL AND GAS**

**DUMAR ALFONSO BERNAL LÓPEZ**

**Monografía para optar por el título de  
Especialista en Gerencia de Hidrocarburos**

**Director:  
JOHAN ANDRÉS CARDOZO MONROY  
INGENIERO INDUSTRIAL  
ESPECIALISTA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOQUÍMICAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETRÓLEOS  
BUCARAMANGA  
2016**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	9
<b>1. GENERALIDADES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL, SOSTENIBILIDAD Y RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS.....</b>	<b>11</b>
1.1 QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	11
1.2 GRUPOS DE INTERÉS O <i>STAKEHOLDERS</i> .....	14
1.3 REPUTACIÓN .....	16
1.4 ÉTICA Y TRANSPARENCIA .....	17
1.5 SOSTENIBILIDAD .....	17
1.6 INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	18
<b>2. REFERENCIAMIENTO .....</b>	<b>20</b>
2.1 TENDENCIAS Y MODELOS .....	20
2.1.1 Pacific Rubiales .....	20
2.1.2 Occidental Petroleum de Colombia .....	23
2.1.3 Refinería de Cartagena - REFICAR .....	24
2.1.4 Yukos .....	26
<b>3. MODELO DE GESTION PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>28</b>
3.1 DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y COMPROMISOS ASOCIADOS .....	28
3.1.1 Identificación y clasificación de los grupos de interés .....	29
3.1.2 Identificación de temas relevantes .....	30
3.1.3 Priorización de los grupos de interés y de temáticas .....	31
3.1.4 Diseño y establecimiento de los compromisos .....	33
3.1.5 Aspectos transversales .....	35
3.2 PRINCIPIOS Y MATERIAS FUNDAMENTALES .....	36
3.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS .....	38
<b>4. SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>41</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Enfoques de RSE.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2: Clasificación de grupos de interés.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 3: Modelo de sostenibilidad y valor compartido de Pacific Rubiales.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 4. Identificación de los grupos de interés.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5. Temas de mutuo beneficio.....</b>	<b>32</b>

## RESUMEN

**TITULO:** MODELO DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DEL OIL AND GAS\*

**AUTOR:** DUMAR ALFONSO BERNAL LÓPEZ

**PALABRAS CLAVES:** Responsabilidad Social, Responsabilidad social empresarial, sostenibilidad, Grupos de interés, Modelo de gestión.

**CONTENIDO:** Actualmente las empresas del sector del Oil and Gas se ven avocadas a enfrentar desafíos que históricamente no habían tenido especial incidencia en sus operaciones, aspectos como la responsabilidad social, la imagen, la reputación o la transparencia y la ética en las relaciones con sus grupos de interés habían estado en el radar de las empresas pero no se concebían como factores determinantes para poder operar u obtener ganancias y competitividad. El mundo de hoy más consciente del medio ambiente, de las personas y de los impactos que generan la industria en su entorno reta a las empresas a operar de mejor forma, generando relaciones en beneficio de quienes los rodean sin descuidar los intereses propios.

Esta temática se desarrolla partiendo de los principales inconvenientes que puede traer la inadecuada gestión de estos temas en empresas del sector, para luego proponer un modelo de responsabilidad social, basado en el relacionamiento con los grupos de interés de la organización, en el cual se relacionan conceptos clave que las empresas del sector deben asegurar y se plantea una metodología para llevar a cabo el establecimiento de este modelo de acuerdo a los conceptos relacionados previamente. Luego se sugieren formas de medición y seguimiento que faciliten el desarrollo y la inclusión del mismo teniendo en cuenta algunos estándares establecidos en la actualidad.

Se plantea la idea de que una organización que sea socialmente responsable es sostenible, pues al gestionar responsable y adecuadamente sus impactos y decisiones asegura equilibrio en lo social, económico y ambiental. Lo cual, asegurará su sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto se invita a abordar el desarrollo de estos conceptos como una estrategia de negocio para las empresas del sector, la cual debe permear a toda la organización y a todos los niveles sin distinción alguna para asegurar su adecuada gestión.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físicoquímicas. Escuela de Ingeniería de Petróleos. Director Johan Andrés Cardozo, Ingeniero Industrial - Especialista en Responsabilidad Social Empresarial.

## ABSTRACT

**TITLE:** MANAGEMENT MODEL FOR SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY IN THE OIL AND GAS COMPANIES\*

**AUTHOR:** DUMAR ALFONSO BERNAL LÓPEZ\*\*

**KEYWORDS:** Social Responsibility, Sustainability, Stakeholders, Management Model.

**CONTENT:** Currently the companies in oil and gas sector are committed to face challenges that historically haven't had a material impact on their operations, issues such as social responsibility, image, reputation or transparency and ethics in relations with their groups that it's had been in the radar companies but they were not conceived as determinants to operating or profit and competitiveness. Today's world more aware of the environment, people and the impacts generated by the industry in this environment, push companies operate in a better way, generating relations for the benefit of those around without neglecting their own interests.

This theme is developed based on the main drawbacks that can bring a wrong management of these issues in companies related to the sector, and then propose a social responsibility model, based on the relationship with this specific group of the organization, which relate key concepts that companies in the sector must ensure, and then a methodology is proposed to carry out the establishment of this model according to the concepts previously. Then they suggest measurement and monitoring forms to facilitate the development and inclusion of it considering some standards set today.

The idea that an organization that is socially responsible can be sustainable too, as the responsible and properly manage their impacts and ensures decisions balance social, economic and environmental. This will ensure its sustainability through the time. So it is invited to get into the development of these concepts as a business strategy for companies, which should spread the whole organization and at all levels without discrimination to ensure its proper management.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físicoquímicas. Escuela de Ingeniería de Petróleos. Director Johan Andrés Cardozo, Ingeniero Industrial - Especialista en Responsabilidad Social Empresarial.

## INTRODUCCIÓN

Hoy día es cada vez más claro que la gestión de las empresas no solo se mide por los aspectos puramente contables o del orden productivo, sumados a estos existen algunos aspectos que podemos denominar intangibles como la reputación, responsabilidad social, imagen y la ética, los cuales, actualmente, se han convertido en aliados indispensables en el buen andar de una organización, más aun para aquellas del sector de hidrocarburos para quienes sus operaciones requieren de la exitosa, responsable y duradera relación con todos sus grupos de interés.

Las empresas del sector del oil and gas generan diversos y significativos impactos en cada uno de los lugares donde tienen o planean llevar a cabo sus operaciones; impactos culturales, socioeconómicos y ambientales son solo algunos de los elementos que, dependiendo del manejo que la empresa les dé, determinan la viabilidad de las operaciones de esa empresa en una zona determinada y afectarán directamente la imagen y reputación de una organización. La adecuada gestión de estos “intangibles” permitirá que las empresas afronten mucho mejor los momentos de crisis siendo más respaldadas por sus grupos de interés. Además, serán también la carta de presentación ante nuevos mercados o inversionistas, pues hoy en día las empresas con mejor imagen, transparencia y reputación son mejor valoradas por las empresas calificadoras del riesgo y por los mercados en general, haciéndolas más atractivas a nuevos negocios y mercados, y por lo tanto haciéndolas sostenibles en el tiempo.

Adicionalmente no se tiene en cuenta el costo, que suele ser muy alto, de la capitalización de los riesgos asociados a la falta de gestión de estos intangibles lo cual hace que su inclusión en las agendas típicas de las empresas aun sea tímida y poco relevante lo cual se constituye en una debilidad de cara a las dinámicas empresariales de la actualidad.

Existen diversos estándares y modelos para la implementación de modelos de responsabilidad social como la *Guía de Responsabilidad Social ISO 26000*, sin embargo son pocos los dirigidos a este sector y usualmente están desligados de las ventajas operativas que la inclusión de estos temas traen consigo y enfatizan solamente en la necesidad que tienen las empresas de gestionar responsablemente sus impactos y decisiones desde un punto de vistas meramente social.

Aunque muchas empresas del sector trabajan en estos temas se evidencia que lo hacen con diversos parámetros que no siempre están alineados a su gestión y sobre todo a su direccionamiento estratégico. Las temáticas se abordan de acuerdo a las tendencias del mercado, a la filantropía, solo a la ley o a lo que hacen las demás y, si bien se consideran importantes, no son vistas como factores que agreguen valor y sostenibilidad a la organización. En razón a esto se hace necesario determinar mecanismos y herramientas que permitan abordar de manera eficiente y práctica

estas temáticas incluyéndolas de forma estratégica y trabajándolas día a día haciendo de ellas una forma de negocio tan relevante como las actividades operativas

Se plantea un modelo práctico para las empresas basado en el relacionamiento que estas tienen con sus partes interesadas enfatizando que en esas relaciones se cimientan las actividades y compromisos que constituyen un modelo de responsabilidad social que, como se planteará, ligado al marco estratégico de las empresas aportará de manera directa a la sostenibilidad de la organización y por ende al desarrollo sostenible del entorno en el que estas se encuentren.

## 1. GENERALIDADES SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL, SOSTENIBILIDAD Y RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS

### 1.1 QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL

Existen diversas definiciones de lo que es la responsabilidad social, incluso hay quienes la llaman responsabilidad corporativa o responsabilidad social empresarial; a continuación, algunas definiciones que nos ayudarán a dimensionar a que se hace referencia:

- **Libro Verde de la RS de la Comisión Europea:** La Comisión Europea, en la publicación Libro verde para el fomento de un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001), define la Responsabilidad Social de la Empresa como: "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores".
- **Foro de Expertos RSC del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales:** El Foro de expertos RSC del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales el año 2005 define que: "la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones".
- **La Organización Internacional del Trabajo OIT define la RSE del siguiente modo:** La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y principios internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley.
- **Guía ISO 26000:** La guía ISO 26000 donde se establecen las líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la estandarización define la RS como: "la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y al medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuye al desarrollo sostenible, incluida la salud y el bienestar social.
- Tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés.
- Actúa conforme las leyes aplicables y las normas internacionales de comportamiento.
- Se encuentra integrada en toda la organización, y se pone en práctica en sus relaciones."

Si bien hay diversas definiciones del concepto todas ellas contienen ciertas variables que se repiten, por ejemplo el dialogo y el relacionamiento con otros, denominados grupos de interés. La definición de estas variables, serán relacionadas más adelante.

El tema de la responsabilidad social empresarial no es nuevo, la primera referencia formal en el contexto occidental sobre el concepto de responsabilidad social empresarial fue la propuesta por Andrew Carnegie, quien en su libro de *The Gospel of Wealth* estableció que las personas adineradas y sus empresas deberían asumir como responsabilidad propia el administrar la riqueza de sus organizaciones para así luego brindar beneficios a la sociedad y socorrer a los menesterosos, aunque el termino formalmente aún no se utilizaba si se advierte una propuesta de responsabilidad social empresarial, claro que con un sentido filantrópico, entendido como donativo voluntario o caridad a los necesitados. (Yepes, Peña, & Sanchez, 2007, pág. 77)

Para explicar la evolución que ha tenido el término a través de los años usaremos la propuesta del grupo de investigación en Gerencia y Responsabilidad Social de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, la cual a través de la visión de autores reconocidos a través de los años sitúa la manera en que las empresas han gestionado la responsabilidad social en tres grupos en los cuales se puede ver su evolución y la relación que ha tenido con la estrategia de negocio a través de esta clasificación



Fuente: Línea de Investigación Gerencia y Responsabilidad Social, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

En el grupo “caritativo y filantrópico” se centran las teorías en las que se insta a las organizaciones a hacer algo por la sociedad luego de realizar sus tareas primarias. Los

esfuerzos se caracterizan por ser voluntarios, como donativos o actividades filantrópicas meramente. En este grupo se sitúan las teorías propuestas por Friedman, Ackerman, Carroll y Drucker, quienes plantean diferentes visiones de lo que son las responsabilidades de las empresas, (caridad para Friedman, autointerés para Ackerman, filantropía para Carroll o sensibilidad o compromiso social para Drucker), todos son conscientes de que estas actividades generan reputación, buena imagen y diversos beneficios con los grupos de interés, sin embargo siguen siendo algo adicional al negocio.

En el siguiente grupo llamado “Operacional” se encuentran las teorías más ajustadas a lo que se entiende por responsabilidad social empresarial. Están contempladas actividades desde el interior de las organizaciones que buscan conseguir mejores relaciones con los grupos de interés y por ende mayores beneficios para las empresas. En esta categoría se sitúan autores como Peter Drucker y Freeman quienes han identificado el tema como factor diferenciador que puede traer ventajas competitivas o disminuir riesgos asociados a la operación derivados del relacionamiento.

Dentro de este esquema las actividades se sitúan en el quehacer diario de las compañías en todos los niveles, permean todos los grupos de interés a través de diferentes actividades o temáticas, como el medio ambiente, el relacionamiento con los empleados y proveedores a partir de trato justo y transparente, incursionan términos como la lucha contra la corrupción y las buenas prácticas de mercado.

El último grupo denominado “Extendido”, se puede considerar como una evolución que la práctica empresarial le impone a la teoría y se puede reconocer como cierta tendencia, este grupo no está basado en las visiones académicas sobre el rol de la empresa en la sociedad, sino en nuevas propuestas sobre el alcance de las responsabilidades de la empresa con base en las condiciones que la globalización y los esquemas de mercado imponen a la empresa y a la sociedad.

En este grupo se reconocen los enfoques del segundo grupo pero extiende los alcances de la responsabilidad social de la misma empresa, ya no solo a la operación de la empresa sino que amplía su gestión a toda la cadena de suministro y a los productos (bienes o servicios) que su operación genera, basándose en desarrollos relacionados con la cadena de valor y con las actividades y recursos necesarios que éste requiere para operar, con el desarrollo sostenible y la globalización, experiencias de empresa líderes y con propuestas metodologías de trabajo con pymes y empresas pertenecientes a los diferentes eslabones de la cadena de suministro.

Las empresas entonces que consideran que su responsabilidad con la sociedad consiste en aportar recursos en causas nobles, proyectos o programas que contribuyen a aliviar la pobreza y otros problemas de orden comunitario se pueden incluir dentro del primer grupo, el cual se caracteriza por empresas en las que entienden su responsabilidad social como algo independiente del negocio y cuyo compromiso no implica ningún cambio interno de la organización.

Por otra parte, las empresas que reconocen los impactos de su operación y su relación e influencia social e inician procesos de mejoramiento que incluye la gestión sus relaciones e impactos se pueden incluir en el segundo grupo. Esta gestión de impactos y relaciones implica la implementación de esquemas de gestión que faciliten el compromiso institucional y la apuesta por la generación de cambios e innovaciones que hacen parte de las plataformas estratégica, táctica y operativa de la organización.

En consecuencia las empresas del tercer grupo son las compañías que realizan esfuerzos premeditados por transferir y mejorar las competencias desarrolladas al interior de su propia compañía, a su cadena de suministro.

A continuación relacionaremos algunos conceptos clave y que además se repiten en las diferentes definiciones y concepciones de la Responsabilidad Social como la transparencia, imagen y reputación. Y que a su vez serán fundamentales en la construcción del modelo a proponer.

## **1.2 GRUPOS DE INTERÉS O *STAKEHOLDERS***

Identificar los diversos actores con los cuales se relaciona una organización es un paso fundamental en la búsqueda de la gestión de la responsabilidad social y la sostenibilidad. El ejercicio de definir aquellos sobre quienes se ejerce algún impacto o que pueden impactarnos de acuerdo a sus acciones requiere de una mirada interna a fondo que siempre traerá beneficios a la organización pues permite identificar oportunidades de negocio o debilidades que no se habían identificado previamente

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).

Existen varias definiciones relativas al concepto de "Grupos de Interés" o "*Stakeholders*" (también llamados "partes interesadas"), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.

Estos grupos de interés podrían ser clasificados como internos y externos como lo muestra el siguiente gráfico:

Figura 2: Clasificación de grupos de interés



Fuente: [https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php)

No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa, su ubicación, sector de actividad, etc. Se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

- **Grupos de interés internos:** son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la empresa:
  - Gerencia
  - Accionistas
  - Trabajadores
  
- **Grupos de interés externos:** aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa:
  - Clientes
  - Proveedores
  - Competencia
  - Administraciones públicas
  - Sociedad

Para la identificación de los grupos de interés, se pueden utilizar distintas dimensiones:

**Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas, es decir, contratos, colaboraciones, etc.

**Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar (de manera informal o con poder formal) la capacidad de la organización para alcanzar sus metas

**Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización

**Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, el personal y sus familias, los clientes, las empresas proveedoras, etc.

**Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas, es decir, representantes sindicales, asociaciones de vecinos, etc.

Aunque la definición de los grupos de interés parece sencilla en principio, es de vital importancia definir cuidadosamente el grado de relevancia o dependencia de cada uno de ellos de cara a formular un modelo de responsabilidad social que apalanque eficientemente la sostenibilidad de la organización, pues el equilibrio de intereses de estos será fundamental para el éxito de la iniciativa.

### **1.3 REPUTACIÓN**

La reputación hoy por hoy es un activo intangible muy valioso de las organizaciones y es uno de los focos principales a gestionar en la búsqueda de la sostenibilidad, a continuación algunas definiciones:

*“La reputación corporativa es la representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al comparar la con sus principales rivales”*

**Charles Fombrun, Académico de la Stern School of Business y cofundador y director de Reputation Institute**

*“La reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas”*

**Justo Villafañe Catedrático de la UCM y socio y presidente no ejecutivo de Villafañe & Asociados**

*“La reputación corporativa es un conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición”*

**Carreras, Alloza y Carreras, “La reputación corporativa”, LID Editorial, (2013)**

Es importante que el concepto de reputación difiere del concepto de imagen, se podría explicar diciendo que la imagen es una foto de la empresa en un momento determinado y la reputación es la película completa, por tanto todas las actividades de la empresa en el tiempo contribuyen a forjar la reputación haciendo de esta un activo intangible muy valioso y gestionable.

Es importante resaltar que la reputación se construye desde el interior de la compañía mientras que la imagen también se debe construir desde afuera. La reputación genera valor en las empresas y es de carácter estructural en las organizaciones, de ahí que sus efectos sean duraderos y no efímeros como ocurre con la imagen. De la gestión integral de los grupos de interés depende la reputación efectiva que aportara a la sostenibilidad y que a su vez estará cimentada en un bien definido modelo de responsabilidad social.

#### **1.4 ÉTICA Y TRANSPARENCIA**

En el camino de la sostenibilidad la ética y la transparencia son bases fundamentales, validaran y serán la base de los ejercicios de dialogo que se tengan con los diversos grupos de interés. Un componente principal del relacionamiento es la confianza y esta a su vez se logra con actividades éticas, transparentes y coherentes que generen esa confianza que a su vez fortalece la reputación de una organización.

La ética está regida por los valores que rigen la actuación de la empresa, valores que deben permear a todos los individuos haciéndolos ciudadanos corporativos y proyectando esos valores empresariales. A su vez la transparencia hace alusión a la rendición de cuentas, a la claridad que se puede tener a la hora de solucionar dilemas éticos y a la oportunidad con que la empresa comunica decisiones que pudieran afectar a algún grupo de interés en particular.

Las empresas deben buscar mecanismos que les permitan desarrollar y gestionar estos conceptos al interior de la organización. Herramientas como el gobierno corporativo, entendido este como el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa; la definición de códigos de ética o de conducta y la inclusión de una filosofía empresarial basada en valores, abrirá el camino para gestionar estas variables que desde su definición deberán estar alineadas al direccionamiento estratégico que tenga la empresa.

#### **1.5 SOSTENIBILIDAD**

El valor agregado de los esfuerzos empresariales en el relacionamiento con grupos de interés, reputación, ética y transparencia es el de generar sostenibilidad del negocio en el tiempo que a su vez aportara al desarrollo sostenible del entorno donde la organización se encuentre. Hoy en día ese es el principal desafío, mantenerse logrando los objetivos empresariales con buenos resultados en lo social, lo ambiental y lo económico. De la gestión de esas tres dimensiones depende que la empresa sobreviva y se mantenga. El buen comportamiento en esas tres dimensiones dependerá de la gestión que se le dé, entre otros, a intangibles como los relacionados anteriormente.

Es importante resaltar que la sostenibilidad debe ser vista como un enfoque de negocios orientado a generar valor a largo plazo a los accionistas y demás grupos de interés, a través del aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social.

- Incorpora consideraciones económicas, sociales y ambientales en los procesos estratégicos de toma de decisiones.
- Está estrechamente relacionada con el ejercicio de la Responsabilidad Empresarial.
- Contribuye a responder a las expectativas de los grupos de interés frente a la actividad de la empresa.
- Promueve prácticas que maximizan impactos positivos y previenen, mitigan o compensan los negativos.
- Potencia la contribución al desarrollo sostenible.

## **1.6 INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Actualmente y aunado al acelerado desarrollo de esta temática en los últimos años han surgido diversas organizaciones que fomentan la adopción de la responsabilidad desde diversos enfoques, con la adopción de metodologías o la adhesión a estándares que normalizan el desarrollo del tema de acuerdo a la percepción o ideología de cada organización.

Si bien estas organizaciones desarrollan herramientas, conceptos y metodologías que pueden resultar muy útiles no es obligación de las empresas acogerse a ninguna en especial puesto que estas no son indicador fiable de estar haciendo las cosas bien, las organizaciones son diversas y actúan en entornos de constante cambio por lo que una metodología apropiada para una empresa puede no serlo para la otra. Las empresas deben evaluar la pertinencia de cada una de ellas y si así lo consideran adoptar la, o las, que les faciliten mejor sus esfuerzos en el desarrollo y la implementación de la responsabilidad social. Existen estándares o metodologías reconocidas y aceptadas a nivel mundial las cuales permitirían validar el trabajo que una empresa determinada haya adelantado en temas de responsabilidad social, sin embargo dicha organización deberá evaluar la pertinencia o no de acogerse a esas iniciativas pues el no hacerlo no implica que no tenga buen desempeño en responsabilidad social. En el anexo A se enlistan varias iniciativas. Estas, fueron tomadas del anexo A de la *Norma ISO 26000*, la cual es una guía para la responsabilidad social, la cual no es certificable.

A continuación se describe el anexo de acuerdo a lo citado en la norma (Ver Anexo 1). Este anexo se divide en dos tablas, que distinguen las iniciativas y herramientas que son de aplicación a más de un sector (Tabla A.1: "intersectoriales") y aquellas que son de aplicación sólo a un sector específico, sea público o privado (Tabla A.2: "sectoriales")

Las iniciativas intersectoriales para la responsabilidad mencionadas en la Tabla A.1 incluyen tres tipos de iniciativas: —iniciativas intergubernamentales (desarrolladas y administradas por organizaciones intergubernamentales); —iniciativas de múltiples partes interesadas (desarrolladas o administradas mediante procesos con múltiples partes interesadas); e —iniciativas de una sola parte interesada (desarrolladas o administradas mediante procesos con una sola parte interesada).

Las iniciativas sectoriales para la responsabilidad social mencionadas en la Tabla A.2 se refieren a iniciativas que han sido desarrolladas por sectores específicos (como agricultura, tecnología de la información, servicios públicos, turismo, etc.) como un esfuerzo por abordar algunos de los desafíos específicos de cada sector. No todos los sectores que han desarrollado iniciativas están mencionados en este anexo, tampoco lo están necesariamente todas las iniciativas de los sectores mencionados en esta tabla. La existencia de una iniciativa en un sector particular no significa que dicho sector sea más responsable o más nocivo.

Para cada iniciativa o herramienta mencionada, se identifican la o las organizaciones que la crearon y se proporciona información sobre las materias fundamentales o las prácticas para integrar la responsabilidad social de la Norma ISO 26000 con las que se relaciona. Además, se incluye un sitio web con una breve descripción de los propósitos y posibles usuarios de la iniciativa o herramienta y detalles sobre si la condición de miembro es un requisito para el uso de la iniciativa o herramienta. También se proporciona información relativa al involucramiento intergubernamental y con las partes interesadas, en el desarrollo o administración de la iniciativa o herramienta, así como si la iniciativa o herramienta es para certificación. (Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, 2010, págs. 94, 95)

## 2. REFERENCIAMIENTO

Luego de la descripción de algunos conceptos de responsabilidad social y entendiendo que esta es la base de la gestión sostenible y a su vez es el aporte empresarial al entorno donde estas opera en lo que respecta al desarrollo sostenible, abordamos la metodología a proponer para que las empresas del sector del oil and gas integren de manera práctica la responsabilidad social a sus operaciones, entendiéndola como una estrategia de negocio que basada en el relacionamiento con sus partes interesadas, y enmarcada en algunos principios básicos, logrará apalancar la competitividad, la eficiencia y continuidad de estas a través del tiempo.

Iniciaremos el análisis con la vista de algunas empresas y sus actividades relacionadas con el tema para formar una idea de lo que en la actualidad se viene trabajando y las posibles consecuencias que trae consigo la adecuada gestión, o no, de esta temática en las organizaciones.

### 2.1 TENDENCIAS Y MODELOS

A continuación y apoyados en un estudio publicado a mediados de 2015 por la ONG Crudo Transparente, revisaremos el enfoque y experiencias en responsabilidad social de Pacific Rubiales, Reficar y Occidental Petroleum.

#### 2.1.1 Pacific Rubiales

Pacific Rubiales es una de las empresas petroleras más grandes del país, de acuerdo al estudio gestiona la responsabilidad social en tres etapas:

- **Consulta Previa, Planes de Manejo Ambiental y Contratación Local.** Parte de las disposiciones consignadas en el PMA para establecer cuáles son las condiciones medioambientales a los que se enfrentan en la zona del proyecto. Seguido de esto se hace un análisis en la zona de Área de Influencia Directa del proyecto petrolero para establecer el potencial de la mano de obra local. La compañía busca mitigar la migración indebida de no-nativos priorizando la contratación del 100% de mano de obra no capacitada localmente. También se exige la contratación de 30% de mano de obra capacitada local.

La comunicación con la comunidad es clave en este aspecto y en ese sentido se hacen mesas de concertación para establecer cuáles son las actividades que se van a hacer en la región. Si se encuentra crudo y se determina que es rentable su extracción, entonces acuerdan las condiciones de contratación con las Juntas de Acción Comunes (JAC) de las ve redas y los municipios en donde se realizará la

actividad petrolera. Para evitar que se generen falsas expectativas, se hacen acuerdos en las mesas de concertación con las autoridades locales y las JAC sobre la mano de obra a contratarse y los servicios especializados que serán necesarios para cumplir los cronogramas proyectados.

- **Fortalecimiento de Proveedores Locales.** Del mismo modo que la empresa busca contratar localmente, también busca priorizar la contratación local de proveedores de insumos 18 La información en esta sección corresponde a las entrevistas realizadas con los funcionarios de Pacific Rubiales Energy y el informe de sostenibilidad 2014 de la misma empresa. industriales, servicios de transportes, tratamiento de agua y demás obras civiles. En muchas instancias, los proveedores locales no tienen la capacidad administrativa ni organizacional de suplir a una empresa del tamaño de Pacific, y en ese sentido existe un programa de capacitación el cual se lleva en conjunto con el SENA.
  
- **Programa de Beneficio a las Comunidades.** En Pacific se enfocan en proyectos de inversión social que sean sostenibles y tratan de capitalizar en las economías de escalas para que tengan impacto en las comunidades. Es importante recalcar que para poder realizar estas inversiones que son de carácter voluntario, la empresa tiene que ser viable económicamente. La inversión social de la compañía se enfoca en cuatro áreas:
  - Fortalecimiento institucional
  - Competitividad
  - Inversión social
  - Educación

El autor analiza estos tres enfoques sobre los cuales Pacific gestiona su responsabilidad social se puede evidenciar que tienen muy en cuenta las percepciones de los grupos de interés con los que se relacionan. Sin embargo solo hacen alusión a la comunidad y a los posibles proveedores que tienen en la zona de influencia y no se hacen visibles otros grupos o partes interesadas como los clientes o los accionistas de la empresa. La gestión de la empresa se enfoca en viabilizar las operaciones de los lugares donde opera a través del relacionamiento con el entorno. También, gestiona programas de inversión social que pueden asumirse como una contribución a la sociedad que no implica que hayan sido concertados previamente con los interesados. (Sergio Guzmán, 2015)

Paralelo a esto y revisando su página web y su reporte de sostenibilidad se evidencia que la empresa tiene un modelo de sostenibilidad basado en premisas como la transparencia, el respeto de los derechos humanos y el gobierno corporativo, y que aborda 7 temáticas sobre las que reposa su gestión, que trasciende a todos los grupos de interés, los cuales están descritos en el modelo. Para ilustrarlo se relaciona la gráfica del modelo extraído de su página web.

Modelo de sostenibilidad y valor compartido de Pacific Rubiales:

Figura 3: Modelo de sostenibilidad y valor compartido de Pacific Rubiales



Fuente: <http://www.pacific.energy/es/sostenibilidad-uso-responsable>

Queda claro que la empresa busca generar relaciones gana-gana con los grupos de interés establecidos y que de ahí se desprenden las 7 promesas de valor grandes mediante las cuales planean obtener ese valor compartido, como lo llaman ellos. En este esquema es importante tener en cuenta que algunas personas o partes interesadas pueden pertenecer a uno o más grupos, por ejemplo una persona de la comunidad también puede hacer parte de un grupo étnico o del grupo de interés empleados, en este sentido se debe ser cuidadoso de plantear las promesas de valor pues las expectativas pueden ser muy diversas.

De la inadecuada gestión de los grupos de interés se derivan problemas de relacionamiento que si no se atienden o identifican tempranamente pueden resultar en acciones de hecho que interrumpen la operación y se traducen en enormes pérdidas económicas, de imagen y reputación. De ahí, que en el modelo a plantear se visualice la responsabilidad social como una estrategia de negocio que genera relaciones gana-gana y blinda la empresa de situaciones como las que Pacific ha tenido que sortear en años anteriores. No entraremos a describir los problemas de relacionamiento pero dejaremos citados algunos links con noticias relacionadas donde se evidencia el tipo de situaciones a las que se está expuesto y que, en este caso, Pacific tuvo que sortear por inconvenientes en su estrategia de relacionamiento.

- <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/protestas-en-el-campo-rubiales/15785119>
- [http://www.elcolombiano.com/historico/trabajadores\\_de\\_pacific\\_rubiales\\_iniciar\\_on\\_paro\\_en\\_los\\_campos\\_de\\_quifa\\_y\\_piriri-BYEC\\_155554](http://www.elcolombiano.com/historico/trabajadores_de_pacific_rubiales_iniciar_on_paro_en_los_campos_de_quifa_y_piriri-BYEC_155554)

- <http://www.semana.com/nacion/articulo/nuevas-protestas-campo-rubiales-meta/246703-3>

### **2.1.2 Occidental Petroleum de Colombia**

Además de hacer acciones similares a las que realiza Pacific, la OXY tiene varios programas que es importante destacar. En principio porque es una de las petroleras que ha firmado un contrato bajo los nuevos parámetros que fija la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) en donde tiene que destinar el 1% de sus utilidades a Planes de Beneficio a las Comunidades (PBC) los contratos de asociación para proyectos de inversión social son concertados con las comunidades.

De acuerdo al trabajo de campo plasmado en el informe, OXY manifiesta que existe una tensión entre el área operativa y el área de RSE ya que muchos de los bloqueos y protestas sociales en la región impedían el funcionamiento normal de las operaciones y el departamento de RSE debía dar solución para resumir las operaciones normalmente.

En este sentido, han optado por rediseñar sus prácticas de RSE basado en experiencias académicas, en particular el modelo de Elinor Ostrom, en particular su ensayo “El Gobierno de los Bienes Comunes” en donde plantea que uno de los ocho principios de diseño de una gestión estable de recursos es lograr acuerdos colectivos que permitan participar a los usuarios en procesos de decisión.

De tal manera se ha lanzado un proyecto que apenas está en piloto para examinar las relaciones entre las partes que deciden y las interacciones sociales entre esto. Para este fin han contado con el apoyo de la Universidad Javeriana y han diseñado un mapeo de entorno y actores que incluye los siguientes elementos:

- Diagnóstico de situación en el terreno
- Mapa de interacción social
- Desarrollo de territorio
- Mapa de problemas/priorización de los mismos
- Mapa de actores y para gestión y solución de problemáticas
- Mapa de tomadores de decisiones

Teniendo en cuenta este modelo de gestión, planean utilizarlo como un marco de referencia para tomar decisión sobre las inversiones de los dineros destinados en el PBC que les exige la ley. Manifiestan que como los problemas de la región competen a todos, todos los involucrados tienen que participar en la resolución de los mismos. (Sergio Guzmán, 2015)

Aunque no se observa ningún enfoque que apunte a la sostenibilidad, es importante resaltar la transición que está teniendo el modelo de responsabilidad social de la OXY en Colombia, donde se está teniendo en cuenta a las partes interesadas para formular los objetivos, lo cual facilitara el proceso y su implementación. Cuando la visión de la responsabilidad social está dada desde el punto de vista filantrópico o desde el punto de vista meramente operativo como facilitador de procesos es habitual encontrar inconvenientes internos entre áreas como los descritos en el artículo, la adopción de una estrategia integral, ligada a la visión de negocio y construida conjuntamente con las partes interesadas logrará que problemas como ese desaparezcan pues la responsabilidad social es de todos y los compromisos serán acordes a las necesidades de los grupos de interés y a las capacidades de la organización. Solo el incumplimiento de compromisos o la comunicación no fluida harán que resurjan los problemas.

Los riesgos atribuibles a la falta de gestión de la responsabilidad social no son siempre relacionados con el empleo y la generación de servicios en las zonas donde se opera. La OXY por ejemplo, ha tenido en el pasado conflictos con grupos étnicos, los cuales tuvieron fuertes repercusiones en sus operaciones y sobre todo en su imagen y reputación. Es importante definir exhaustivamente cuáles serán las partes interesadas con las cuales construir esos acuerdos de mutuo beneficio, pues no son las mismas para todas las empresas sin importar que estén en el mismo negocio en el mismo país. A continuación relacionamos un artículo del periódico *el tiempo* donde se evidencian los inconvenientes que tuvo la OXY con una comunidad indígena hace ya algunos años y de donde se extrae las consecuencias operativas y reputacionales.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-531851>

### **2.1.3 Refinería de Cartagena - REFICAR**

La Refinería de Cartagena es uno de los proyectos de infraestructura energética más ambicioso de los últimos años realizados en Colombia. Esta modernización y ampliación de las instalaciones pretende incrementar la capacidad de refinación de 75.000 barriles por día a 165.000.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, REFICAR ve como su primera responsabilidad crear empleo en la región de influencia del proyecto. Se han generado alrededor de 34.000 empleos en la región los cuales están divididos de la siguiente manera: 64% de ellos en Cartagena, 5% en el resto del departamento de Bolívar, 9.3% en la región caribe 16.3% en el resto del país y 6% extranjeros.

También comentaron que existe un programa de entrenamiento entre REFICAR, el SENA y la Alcaldía de Cartagena mediante el cual se han entrenado 5 mil personas de las cuales 85% obtienen empleo en la refinería. Para promover la economía de la región, también se han realizado compras locales por más de 1.2 billones de pesos. Los salarios de la refinería son 2.5 veces mayores que la oferta laboral local, y el

desempleo en Cartagena Bajo del 11% al 9 %. No todo esto es atribuible directamente a REFICAR, pero una vez termine la construcción de la refinería, probablemente el desempleo en Cartagena incrementará.

Y es precisamente este modelo lo que diferencia a REFICAR ya que ellos están comprometidos a trabajar por una transición laboral luego de haber terminado la construcción de la refinería. Existe una alianza con la Cámara de Comercio para mejorar la empleabilidad de las personas una vez acabe la construcción de la refinería. El programa tiene dos rutas, la de emprendimiento y la laboral, se inscribieron 2.200 personas de las cuales el 95% opto por la ruta laboral.

A través del Programa Horizontes, se diagnosticaron varios problemas que tienen los trabajadores en lograr una transición laboral, entre ellos el tema de profesionalización de hojas de vida, ya que muchos individuos cuentan con amplia experiencia laboral que no documentan en una hoja de vida. Gran parte de la mano de obra que trabaje en REFICAR, soldadores, constructores, transportistas pueden así facilitar su transición laboral una vez termine el proyecto de construcción.

En conclusión la apuesta de REFICAR es capacitar a las personas en el Centro de Formación y Excelencia Industrial de Cartagena y que este sea un referente de formación en la industria petrolera, particularmente para capacitar personal calificado y no-calificado que pueda participar de los posibles contratos de exploración y explotación petrolera marítima. Llama la atención la apuesta de REFICAR puesto que es la única experiencia donde se da prioridad a la situación laboral de los trabajadores una vez terminadas las actividades de construcción. (Sergio Guzmán, 2015)

Reficar ha centrado sus esfuerzos de responsabilidad social en su principal necesidad y a su vez en el principal aporte que le hace a su entorno, el empleo. Ha establecido relaciones gana-gana valiosas con la sociedad generando empleo en unas cifras importantísimas y cubriendo las necesidades laborales que el proyecto de expansión demandó. Además, siguiendo una correcta política de responsabilidad social está tratando de ir más allá de lo que le corresponde, así queda demostrado con la puesta en marcha de iniciativas que buscan que los empleados que saldrán luego de la finalización del proyecto puedan incluirse productivamente, ya sea como empleados o emprendedores, en negocios relacionados con la industria y con la experiencia que obtuvieron.

Cabe resaltar que no hacen alusión a los demás grupos de interés, en su página web aparecen descritos y plenamente identificados, mas no se evidencia compromiso o política alguna, como tampoco se identifica trabajo conjunto para el levantamiento de necesidades, expectativas y posterior creación de compromisos que posibilitarían esas relaciones gana-gana que en temas de empleo están muy fuertes y bien construidas. El informe de sostenibilidad tampoco aparece en su sitio web.

Uno de los inconvenientes del proyecto de ampliación de la refinería fue un cese de actividades por razones de índole laboral que trajo consigo enormes sobrecostos y retrasos que hoy día están siendo investigados por las autoridades competentes. El inadecuado relacionamiento de su principal contratista con sus empleados y la inadecuada gestión de la mano de obra disponible del entorno fueron algunas de las principales razones del cese de actividades que fue apoyado por la USO (Unión Sindical Obrera), pues la mayoría de estos trabajadores se encontraban sindicalizados. Por las razones antes descritas es importante que las políticas de responsabilidad social definidas se hagan extensivas de acuerdo a la esfera de poder que tenga la organización y de acuerdo a los riesgos asociados a no gestionar estas relaciones. En el caso de Reficar la mayoría de la mano de obra pertenecía a ese contratista, por lo tanto el relacionamiento con él y sus empleados debía estar enmarcado en la identificación de sus grupos de interés y ser gestionado constantemente a fin de asegurar la sostenibilidad de las operaciones y la generación de relaciones beneficiosas para todas las partes.

Se considera importante por eso en el estudio de los grupos de interés analizar su poder frente a la organización y por ende la pertinencia de abordarlos y generar estrategias de relacionamiento. Como se planteará en el modelo, el éxito estará en la identificación y la evaluación de los mismos a la hora de formular objetivos y/o promesas de valor que enmarcaran el relacionamiento.

#### **2.1.4 Yukos**

Yukos fue en su momento la empresa petrolera más grande de Rusia, producía el 20% del recurso hidrocarbúrico de ese país y alrededor del 2% mundial. Aunque no vamos a citar su desempeño en términos de responsabilidad social, pues ya no existe, haremos referencia a ella brevemente para visualizar otros conceptos claves a desarrollar en un modelo de responsabilidad social, que contribuyen al desarrollo sostenible de la empresa y del entorno.

Y es que aunado a las temáticas de relacionamiento que hemos identificado en casos anteriores y que constituyen los factores claves a gestionar para el desarrollo de la responsabilidad social existen otra serie de intangibles sobre los cuales todo el modelo se cimienta y que se deben asegurar a fin de tener un modelo de responsabilidad social sano y eficiente que contribuya a la real sostenibilidad del negocio. La ética, la transparencia y la reputación son algunos elementos de vital importancia para la gestión de la empresa, pues en el caso de Yukos fue la indebida gestión de estos lo que llevó a la quiebra a este monstruo empresarial ruso. Lavado de activos, fraude y evasión fiscal constituyeron las razones por las cuales esta organización desapareció.

Es importante resaltar que el relacionamiento con las partes interesadas debe estar enmarcado en valores éticos y transparentes que generen confianza entre las partes, si no, el dialogo nunca será efectivo. Es por esto que en la actualidad hay diversos

estándares mundialmente aceptados que permiten validar y certificar la información que reportan las organizaciones, ver anexo A. Sin embargo, lo importante es generar conciencia acerca de que la ética y la transparencia en las diversas actuaciones empresariales son el componente que, cuya genuina intención, posibilita que realmente las organizaciones puedan gestionar sus impactos y decisiones con aquellos quienes puedan verse afectados por estas, y que este comportamiento aporte al desarrollo sostenible del entorno y de la misma empresa.

### **3. MODELO DE GESTION PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SOSTENIBILIDAD**

A continuación se abordarán los conceptos propuestos para desarrollar un modelo de gestión para la responsabilidad social y la sostenibilidad en empresas del sector del oil and gas. La propuesta busca establecer, teóricamente, una herramienta práctica para la inclusión de estos temas en las agendas empresariales del sector. Usualmente las metodologías de responsabilidad social enfocan sus conceptos a la necesidad y al interés que tienen las empresas actualmente de gestionar responsablemente sus impactos y decisiones en la sociedad. La invitación es que, además de estos conceptos, se vea como una iniciativa de negocio, que ligada adecuadamente al marco estratégico de las organizaciones generara valor para la empresa y sus grupos de interés, aportando directamente al desarrollo sostenible de todos los actores.

La propuesta se basa en la dinámica de relacionamiento que se debe tener con las partes interesadas o grupos de interés. Por esta razón, iniciaremos con la descripción de cómo identificarlos y construir compromisos adecuados con ellos los cuales se deberán gestionar y validar constantemente a través del tiempo. Este buen relacionamiento trae entre otros beneficios como:

- Identificación temprana de asuntos y tendencias relevantes
- Mejor gestión de riesgos y oportunidades
- Genera confianza en los mercados y en posibles inversionistas
- Eficiencia en las operaciones
- Respaldo de los grupos de interés en momentos de crisis
- Mayor información para la toma de decisiones

#### **3.1 DEFINICIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y COMPROMISOS ASOCIADOS**

El establecimiento de compromisos y el relacionamiento con los grupos de interés es exitoso siempre y cuando se haga de forma correcta, con las personas correctas. Para ello es importante definir y caracterizar adecuadamente estos grupos y pensar su relación con los objetivos estratégicos de la empresa, entre otras se pueden formular preguntas como estas:

- ¿Con quiénes me relaciono? ¿Quiénes tienen impacto o se ven afectados con mis decisiones como empresa?
- ¿Cuáles serían mis grupos de interés?
- ¿Cuáles son mis necesidades respecto de esos grupos identificados?
- ¿Cuáles son los objetivos que deseo lograr a través del relacionamiento con ellos?
- ¿Cuáles serían los temas claves a tratar y que tan avanzados están?

Se puede recurrir a diversos métodos para contestar estas preguntas y recabar más información que presente un panorama claro de las partes interesadas. Se puede recurrir a organizaciones ya presentes en el territorio y trabajar en temas conjuntos que aporten esta información. Un ejemplo de ello se tiene con la empresa noruega de petróleo y aluminio, Norsk Hydro, colaboró con las comunidades locales y la Administración Local en la región del Mar de Barents antes de construir una planta de producción. La empresa eligió este procedimiento para satisfacer la necesidad de recabar el mejor conocimiento sobre la zona y sobre las necesidades locales. Esta colaboración le permitió identificar las mejores oportunidades de desarrollo en la región, así como la posibilidad de establecer una relación de confianza y un proceso de aprendizaje mutuo. (Strandberg, 2010)

### 3.1.1 Identificación y clasificación de los grupos de interés

Existen diferentes formas de clasificar e identificar los grupos de interés, lo relevante radica en darle el peso adecuado a cada uno y no subvalorar a ninguno, pues esta, será el insumo para definir compromisos acordes a las necesidades y expectativas. A continuación relacionamos una tabla que recoge de manera general los principales grupos de interés y sus respectivos intereses; luego, se describen las dimensiones de clasificación sugeridas por la organización AccountAbility:

**Figura 4. Identificación de los grupos de interés**

Grupos	Intereses
Internos	
Socios y accionistas	Beneficio e incremento del valor de la empresa Rentabilidad y liquidez de las inversiones Transparencia en las operaciones y proyectos Participación y control de la gestión
Directivos	Poder de decisión y control: capacidad de gestión Influencia, prestigio e ingresos Desarrollo de las ideas y capacidades propias Maximizar el valor de la empresa
Trabajadores	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene y salud laboral Seguridad en el puesto de trabajo Promoción profesional y humana Capacidad de interlocución: Participación
Externos	
Clientes	Calidad y justa relación calidad-precio Información clara y veraz sobre productos y servicios Garantía de integridad, seguridad y salud de los consumidores Servicio postventa
Proveedores	Adaptación de los principios de libre mercado Capacidad de pago Información clara de las capacidades comerciales Respeto de las marcas y la propiedad industrial
Competidores	Respeto a las reglas de la libre competencia Reciprocidad de las relaciones Cumplimiento de los compromisos Cooperación en las diferentes políticas empresariales
Comunidad Entorno Estado Sociedad en general	Legales: obligaciones fiscales, cumplimiento de la legislación vigente Sociales: contribución positiva al desarrollo económico y al empleo Colaboración activa con las instituciones sociales, culturales y científicas Respeto por los valores morales, tradicionales y religiosos Ambientales: cuidado, respeto y mejora del medio ambiente

Fuente: Modelo de gestión de RSE para empresas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia.

- **Responsabilidad:** aquellos con los que se tenga o pueda tener responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** grupos que tienen o que puedan tener la posibilidad de influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, dado que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño. Se trata de grupos con influencia informal o con poder de decisión formal.
- **Tensión:** grupos que necesitan atención inmediata de la empresa respecto a temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
- **Dependencia:** grupos que dependen (directa o indirectamente) de la empresa (de sus actividades, de sus productos o servicios o de su desempeño). Por ejemplo: los empleados y sus familias, y los clientes, cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos o servicios, o los proveedores, para quienes la compañía es un cliente importante.
- **Perspectivas diversas:** grupos cuyas diferentes perspectivas pueden llevar a un conocimiento nuevo de una situación y/o a la identificación de oportunidades.
- **Proximidad:** los grupos con los que la empresa interactúa durante sus operaciones y actividades, o aquellos que viven cerca de las instalaciones de la empresa.

El adecuado relacionamiento con los grupos de interés identificados permitirá anticiparse a algún cambio de estructura o de entorno que le de nuevas características a estos grupos o permita la aparición de nuevos actores, pues hay que partir del supuesto que el relacionamiento es dinámico y puede variar en cualquier momento. Los grupos de interés pueden ser clasificados según varios parámetros, tanto internos como externos. Asimismo, pueden ser divididos entre el primer nivel o el segundo, es decir, si tienen un interés directo en la organización y su éxito, o si tienen un interés más representativo y pueden tener cierta influencia, particularmente en temas de reputación.

La invitación es establecer los diferentes grupos de interés con la misma estructura y visibilidad dentro del modelo que se construya. Los perfiles y las estrategias de relacionamiento con cada uno de ellos puede variar de acuerdo a las dimensiones establecidas, pero la uniformidad que se le dé al establecimiento de los grupos de interés minimizará cualquier interpretación relativa a la discriminación o a la importancia que la empresa le pueda dar a uno u otro.

### **3.1.2 Identificación de temas relevantes**

Luego de identificar los grupos de interés se hace necesario identificar los temas relevantes que atañen a cada uno de ellos y analizar su relación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Se pueden establecer como temas relevantes a aquellos que tengan alguna incidencia con la toma de decisiones por parte de la empresa o a aquellos que en un momento dado puedan influenciar el comportamiento de los grupos de interés para con la empresa. Estas incidencias se establecerán adecuadamente si la empresa tiene claro sus impactos y alcances frente a los grupos de interés, así como si se tiene información del entorno que se pueda relacionar.

Para esto será importante preguntarle a los grupos de interés cosas específicas que permitan obtener información de ellos, si es que no se tiene. Esto se hace a través de estudios de expectativas los cuales se permitirán establecer las brechas existentes entre lo que las personas esperan y lo que la empresa hace. También puede resultar útil hacer un benchmarking con empresas del mismo entorno en temas de relacionamiento y extraer aquellos temas que puedan aportar al entendimiento de los grupos de interés identificados.

Pueden existir casos en que la definición de los temas se haga en conjunto con las partes interesadas, lo cual es beneficios desde el punto de vista teórico, pues se tendría certeza del sentir de las personas. Pero, podría perderse gobernabilidad por parte de la empresa y las posiciones de poder de algunos sectores podrían predominar entorpeciendo todo el ejercicio haciéndolo inviable.

Los intereses conjuntos se podrían visualizar mejor apoyándose en la siguiente figura:

**Figura 5. Temas de mutuo beneficio**



Fuente: Presentación de responsabilidad social, Ecopetrol S.A.

### **3.1.3 Priorización de los grupos de interés y de temáticas**

Como se comentó anteriormente es importante darle la misma estructura y dimensionamiento a todos los grupos de interés por igual, así se asegura la adecuada gestión de todos por equitativamente y se minimiza cualquier posición que pueda resultar discriminatoria.

Sin embargo, se pueden establecer algunas actividades de relacionamiento especiales para aquellos grupos cuya influencia en las operaciones de la empresa pueda considerarse más relevante o de mayor impacto, a tal punto de ser un riesgo operativo la inadecuada gestión de alguno de ellos.

En este orden de ideas citamos el modelo creado por Agel, Mitchell y Sonnenfeld (1999), que sugiere que las empresas se enfoquen hacia los grupos que cumplen con los requisitos de poder, legitimidad y urgencia en su situación. Un grupo tiene poder cuando puede imponer su voluntad sobre la empresa, en particular mediante el control de recursos. La legitimidad implica que el grupo sea un reflejo de las opiniones y las creencias predominantes en la sociedad. La urgencia se refiere a la sensibilidad del grupo de interés respecto al tiempo de respuesta de la organización. (Strandberg, 2010)

Existen otras formas de priorización, por ejemplo podrían dividirse en primarios y secundarios, siendo los primarios aquellos grupos esenciales para que la empresa pueda sobrevivir y los secundarios aquellos que a pesar de tener influencia y estar presentes no son esenciales para la subsistencia de la empresa. En este sentido, AccountAbility sugiere dos formas de priorización: según la madurez social de los temas y según el nivel de influencia y dependencia de los grupos de interés.

La madurez de un tema depende de factores tales como la región, el país y la industria. Aunque la madurez del tema en general implica la necesidad de encararlo, la priorización del mismo también depende del enfoque de la empresa respecto al compromiso con sus grupos de interés y la Responsabilidad Social en general. El nivel de madurez de un tema implica un conjunto de parámetros tales como las expectativas de las partes interesadas, las presiones externas, las oportunidades y los riesgos asociados. Por ello, es importante comprender estos factores antes de determinar las áreas de prioridad y planificar los procesos de relación con los grupos de interés. (Strandberg, 2010)

La priorización por nivel de influencia y dependencia tiene que ver con el impacto que tendría sobre ciertos grupos de interés la consecución de los objetivos estratégicos, también tiene que ver con el grado de afectación que sufran aquellos respecto de cualquier decisión que tome la empresa. Estos impactos positivos o negativos darán insumos a la empresa para enfocar sus actividades estratégicas sin vulnerar las partes interesadas y minimizando cualquier inconveniente futuro derivado de un impacto no calculado.

Ya identificados los grupos de interés y luego de analizar los temas relevantes y su posible priorización, se considera necesario obtener más información acerca de esos grupos de interés que permitan analizarlos integralmente, no solo desde el punto de vista de sus impactos y expectativas, lo cual dará la posibilidad de crear un perfil completo de cada uno. Desde ahí se podrán construir los protocolos de

relacionamiento y la definición de compromisos ser más exhaustiva. Entre otros, se deben tener en cuenta factores como:

- Comparar el estado de madurez de la empresa frente a los temas relevantes identificados.
- Analizar el nivel de conocimiento de los grupos de interés frente a los temas. Si es necesario nivelar el conocimiento por parte de ellos o la empresa
- Definir claramente las expectativas que puedan tener de la empresa y los temas relevantes
- Los impactos que las decisiones y operaciones de la empresa tengan sobre los grupos de interés en general y viceversa
- Se debe tener claridad sobre la legitimidad de los representantes de los grupos de interés. Validar el nivel de apoyo y empoderamiento de los mismos. En ocasiones los representantes de los grupos no representan el sentir de las personas.
- La voluntad de participación de los grupos. Identificar quienes no participan y por qué.
- Tener claro el ámbito cultural de los grupos de interés, idioma, religión, etc. Pueden ser decisivos en los resultados de las estrategias que se definan.
- La capacidad de los grupos de interés de participar activamente en actividades de relacionamiento de acuerdo al tiempo y dinero
- El nivel de escolaridad de los representantes de la comunidad

#### **3.1.4 Diseño y establecimiento de los compromisos**

A la hora de establecer los compromisos con los grupos de interés se pueden llevar a cabo diversas actividades, a continuación se describen algunas de ellas. Lo esencial es elegir, en la medida de lo posible, el más apropiado para la empresa y para el grupo de interés en específico y asegurar que lo que se establezca forme parte del direccionamiento estratégico de la organización y del sentir de ese grupo de personas.

**Consulta de expectativas y satisfacción de grupos de interés:** es uno de los mecanismos más usados para obtener insumos que permitan establecer compromisos acordes a las expectativas o al desempeño de un compromiso con los grupos de interés. Consiste en definir preguntas poderosas por parte de la empresa y a través de encuestas transmitir las a una muestra representativa de un grupo de interés. Se puede preguntar acerca de sus expectativas o de la satisfacción del relacionamiento, si es que este ya se está dando.

Por ejemplo se puede preguntar acerca de la percepción que tengan de la empresa:

- ¿Considera Ud. que la empresa construye relaciones de confianza?

- ¿Considera que la empresa toma en cuenta las partes interesadas a la hora de tomar decisiones?
- ¿Ud. cree que la empresa es respetuosa de los derechos humanos?
- ¿Cree Ud. que la empresa generará empleos para las mujeres de la zona?

Si ya existe algún tipo de relacionamiento se pueden hacer preguntas como:

- ¿Considera que la empresa cumple con lo que dice?
- ¿La empresa promueve la contratación de bienes y servicios locales?
- ¿La empresa garantiza la calidad de los productos o servicios que ofrece?

Es de resaltar que este relacionamiento y esta consulta de expectativas debe ser dinámica y periódica pues las condiciones pueden cambiar rápidamente, así como los grupos de interés o sus expectativas.

**Convocar al dialogo a los grupos de interés:** consiste en trabajar con los grupos de interés a través de dialogo directo y en doble vía. Puede llevarse a cabo a través de mesas de diálogo o conversatorios. Si bien la empresa es quien aprobará al final las decisiones, en este espacio los grupos de interés tienen mayor participación e influencia, lo que puede tornar el proceso más complejo ya que es probable que los interesados busquen poner sus expectativas por encima de las posibilidades de la empresa.

La inclusión de un tercero como facilitador puede hacer que este proceso sea más fluido y que haya aprendizaje mutuo logrando, en el mejor de los casos, unos compromisos robustos, integrales y alcanzables de acuerdo a las expectativas y posibilidades de las partes.

**Establecer cadenas colaborativas:** busca apoyarse en terceros a fin de conseguir objetivos comunes preestablecidos. Puede ser muy útil antes de ingresar a un entorno o comunidad ya que aprovecha la experticia o vivencias de esos terceros para generar proyectos de alto impacto en la comunidad generando buena receptividad de las partes interesadas.

Los compromisos irán enfocados a apoyar proyectos donde haya diversos actores con los cuales compartirán riesgos, costos y beneficios. La relación de la empresa con los grupos de interés será dinámica y de constante cambio, pues se ira amoldando a las necesidades e iniciativas que los procesos de relacionamiento conjunto vayan presentando.

Para la industria del oil and gas se considera más apropiado establecer los compromisos con los grupos de interés a través de la consulta de expectativas, debido a que la presencia de este tipo de industrias conlleva drásticos cambios en los entornos donde se desarrolla. Normalmente los grupos de interés tienen expectativas muy

grandes respecto del relacionamiento que se vaya a dar con la empresa. En temas como el empleo y la contratación de bienes y servicios es complejo llegar a acuerdos pues usualmente el grado de especialización de la industria obliga a contratar por fuera del entorno donde se va a operar lo cual genera molestia en los grupos de interés, entorpeciendo así los procesos de dialogo y establecimiento de compromisos ligados a la estrategia de la empresa. En razón a esto, resulta más práctico hacer consulta de expectativas para ir moldeando, previamente, la manera de gestionar el relacionamiento con los grupos de interés antes de reunirse directamente con ellos.

### **3.1.5 Aspectos transversales**

Con el fin de asegurar que se establezcan compromisos acordes a las necesidades de la empresa y del entorno, que le aporten eficientemente a la gestión de los impactos y decisiones de la empresa, se relacionan los siguientes aspectos que son transversales a todos los grupos de interés:

- Asegurar que la muestra de personas con la que se trabaje, sea en consulta de expectativas o en relacionamiento directo, sea representativa, de tal manera que las expectativas y necesidades sean confiables y acordes a la realidad
- La empresa debe, previamente, establecer límites inferiores y superiores en medio de los cuales pueda negociar o establecer compromisos. Esto asegurará que no se comprometa a nada que no pueda cumplir y que tenga el margen de maniobra necesario para responder adecuadamente.
- Se debe establecer conjuntamente la periodicidad y la manera de reporte del cumplimiento de los compromisos.
- Definir canales o medios de consulta, en doble vía, que permitan a las partes acercarse si así lo requieren antes de los espacios de reporte definidos.
- Dejar trazabilidad documental del establecimiento de los compromisos, especialmente si se establecen a través de contacto directo.
- Internamente se debe establecer un plan de riesgos asociado al no cumplimiento de los compromisos establecidos y a su vez definir planes de contingencia para esos riesgos.
- Para el establecimiento de los compromisos y todo el trabajo relacionado a ello se debe asegurar, por parte de la empresa, un equipo de profesionales que cuenten con las capacidades adecuadas de acuerdo al entorno y a las necesidades de la empresa
- El compromiso de la dirección debe hacerse visible en todas las etapas del proceso
- Si los compromisos incluyen la participación de las áreas operativas de la empresa, estas deben hacer presencia en los espacios de establecimiento y seguimiento de esos compromisos.

### 3.2 PRINCIPIOS Y MATERIAS FUNDAMENTALES

El relacionamiento con los grupos de interés, el cumplimiento de compromisos y en general las actuaciones de la empresa en términos de responsabilidad social deben estar enmarcadas en ciertos parámetros mediante los cuales se pueda establecer si se le está apuntando a la sostenibilidad o no.

La *Guía de Responsabilidad Social ISO26000* plantea 7 parámetros o principios sobre los cuales se desarrolla el trabajo de responsabilidad social en las organizaciones. Plantea también unas materias fundamentales que delimitaran el trabajo que se haga en temas de responsabilidad social. Los principios y materias son los siguientes:

Principios:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos

Materias:

- Gobernanza de la organización
- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- El medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

Si bien las normas y los estándares no son certificables, y teniendo en cuenta que lo que se quiere es proponer es una metodología práctica que le permita a las empresas desarrollar temas de responsabilidad social que le apunten a la sostenibilidad, se sugiere la utilización de estos principios y materias, ya sea combinadas o no, de acuerdo a las necesidades establecidas en el mapeo de los grupos de interés y sus expectativas. Sin embargo se sugiere tener en cuenta los siguientes tres como ejes básicos transversales que se deben asegurar siempre:

**Gobernanza de la organización:** tiene que ver directamente con los comportamientos éticos y transparentes de la organización, aspectos fundamentales para el éxito de cualquier relación y decisivos para la generación de confianza.

Se debe asegurar una estructura de gobierno corporativo adecuado para dirigir, manejar y controlar la empresa mediante el buen funcionamiento de sus órganos de gobierno, creando un ambiente de transparencia para generar confianza a los grupos de interés y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Se deben establecer sistemas de control y herramientas de seguimiento dentro de las que se encuentran el código de buen gobierno y el código de ética, allí se establecerán los lineamientos de comportamiento de la empresa y de sus empleados como ciudadanos corporativos. Entre otras, estos deben contener aspectos como:

➤ Código de buen gobierno:

- Los canales que se establecerán para el manejo formal de la información. Tanto interna como externamente.
- La forma y el contenido de la información económica que se publica.
- Los mecanismos y periodicidad de la rendición de cuentas
- La forma en que se manejan y divulgarán los conflictos de interés
- Los medios a través de los cuales se auditará la gestión empresarial

➤ Código de ética. Estará incluido dentro del plan de ética y transparencia que se establezca para la empresa, que entre otras debe contener:

- El código de ética, regirá el comportamiento de los empleados.
- Un manual de prevención de lavado de activos. Factor clave debido a la diversidad de entornos en los que se opera y la cantidad de empresas contratistas que intervienen.
- Planes de cultura hacia la prevención de problemáticas éticas
- Manuales anticorrupción
- Canales de comunicación para la recepción de denuncias
- Procedimientos formales de investigación y castigo de consideraciones éticas detectadas.

**Derechos humanos:** en estos temas la empresa debe actuar con la debida diligencia para prevenir y mitigar los impactos adversos en DD.HH. y debe contribuir a la generación de condiciones aptas para su ejercicio. Este es un tema de especial preocupación a nivel mundial y sobre el cual la industria en particular tiene especiales riesgos por las zonas donde se adelantan las operaciones.

En esta materia es importante asegurar la debida diligencia acerca del respeto por los derechos humanos y la trazabilidad de las actividades que se adelanten al respecto. La promoción de los derechos humanos también será una actividad que la empresa debe adelantar de acuerdo a los estándares que se tengan establecidos. Se deben llevar a cabo actividades como:

- Establecer un sistema de quejas, denuncias y reclamos de derechos humanos, que le permita a la empresa monitorear el cumplimiento.
- Hacerle seguimiento al relacionamiento de las empresas de seguridad con los grupos de interés para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos
- Asegurar el derecho de libertad sindical y de asociación
- Apoyar el fortalecimiento institucional público en temas de derechos humanos
- Velar por la equidad social y de género.
- Asegurar que en sus actuaciones no se vulneren los derechos de los niños y niñas.

**Participación activa y desarrollo de la comunidad:** esta temática no debe sesgarse a la comunidad solamente, pues se debe desarrollar de manera transversal con todos los grupos de interés. Se deben establecer mecanismos de participación ciudadana y de rendición de cuentas que permitan tener *feedback* acerca de las actividades que la organización desarrolla con los diversos grupos de interés. Además será un ejercicio de transparencia que viabilizará las demás temáticas. Se den desarrollar mecanismos de atención, dialogo y monitoreo de los grupos de interés, estos mecanismos incluirán entre otras estas actividades:

- La definición de un proceso formal de quejas y reclamos, ojala soportado en una herramienta tecnológica que permita atender los requerimientos de los grupos de interés conforme a la ley y a sus necesidades. Este proceso debe ser paralelo a los de derechos humanos y consideraciones éticas.
- La definición de mecanismos de diálogo directo con los grupos de interés, a través de encuentros sectorizados y de acuerdo a las dinámicas establecidas
- Un proceso formal de rendición de cuentas encabezado por la dirección. Ya sea presencial de acuerdo a la zona y al grupo de interés o a través de reporte formal con informes económicos y/o de sostenibilidad
- Establecer un proceso de monitoreo y mejora continua que recoja las percepciones de los grupos de interés obtenidas a través del sistema de quejas y los procesos de dialogo, posibilitando la identificación de alertas tempranas o desviaciones en los procesos que puedan afectar el desarrollo de los compromisos ya establecidos.

La presentación de reportes periódicos, la definición de indicadores clave de desempeño y el establecimiento de planes de mejora de acuerdo a los hallazgos, son herramientas útiles a la hora de abordar el monitoreo.

### **3.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS**

Se deben establecer estructuras claras y formales que permitan hacerle seguimiento a los compromisos establecidos con los grupos de interés y establecer, a través de indicadores, su grado de cumplimiento respecto de las metas planeadas inicialmente.

El seguimiento y el análisis de cumplimiento resulta más sencillo si los compromisos han sido bien definidos, esto se asegura en el proceso de dialogo con los grupos de

interés. Sin embargo es válido compararlos con el método SMART para la definición de objetivos, bajo esta vista deben ser (Strandberg, 2010):

- Específicos, que detallen específicamente lo que se quiere lograr
- Medibles, se debe poder determinar su grado de cumplimiento
- Alcanzables, de acuerdo a la capacidad y realidad de las partes
- Relevantes, se debe evidenciar su vínculo con la estrategia de la empresa
- Tiempo, se debe definir el plazo adecuado necesario para su cumplimiento

Los compromisos con los grupos de interés pueden componerse de diversas actividades o incluso de diversos compromisos pequeños anidados dentro de uno general más grande. Para asegurar un correcto seguimiento se deben establecer 3 elementos a través de los cuales se estructurará el análisis del desempeño.

**Compromiso:** se constituye como la promesa de valor o el objetivo general de la empresa para con ese grupo de interés. Se trata de establecer el elemento central del relacionamiento, aquel que estará ligado directamente a la estrategia.

Por ejemplo: si el grupo de interés es el de clientes, el compromiso puede ser algo como: ser la mejor opción de suministro de productos y servicios. Esa será la promesa de valor u objetivo general. De ahí se desprenderán las actividades u objetivos específicos para alcanzar esa meta.

**Objetivos:** serán todas las tareas necesarias para cumplir el compromiso hecho con el grupo de interés. De acuerdo a nuestro ejemplo de clientes, puede constituirse como objetivo el asegurar la calidad y la oportunidad en la entrega de productos o el índice de satisfacción de clientes (de acuerdo a encuestas realizadas)

**Indicadores:** para asegurar que los objetivos se estén cumpliendo se deben fijar metas e indicadores clave que permitan identificar el desempeño que se tiene frente a cada objetivo.

Siguiendo con el ejemplo de los clientes y sus objetivos se podría decir que para medir la calidad y la entrega de los productos se debería establecer un ANS sobre el cual comprar las entregas de productos y servicios en una escala de tiempo determinado. La diferencia entre el tiempo real de las entregas y el establecido en el ANS será el porcentaje de cumplimiento.

Para el otro objetivo orientado a la satisfacción del cliente se podría llevar a cabo una encuesta con una muestra significativa de ellos mediante la cual, y apoyados en una escala numérica, se podría valorar el grado de satisfacción de un cliente respecto de los servicios ofrecidos. Esta técnica resulta muy útil porque, a través de la encuesta, se pueden identificar nuevas expectativas o necesidades sobre las cuales se podría redefinir el compromiso o los objetivos de considerarse necesario.

Para cada grupo de interés debe haber un compromiso general establecido, a su vez cada compromiso debe tener una hoja de vida o un documento con el esquema de relacionamiento, que, de acuerdo a los documentos del sistema de gestión de calidad con que cuente la empresa, debe contener, entre otras cosas:

- Los objetivos mediante los cuales se cumplirá el compromiso
- Los indicadores de desempeño para cada objetivo establecido
- Periodicidad de medición
- Entregables por cada objetivo establecido
- Áreas responsables en la organización del cumplimiento de los objetivos
- Recursos necesarios

Estos indicadores deberán ser incluidos con los de proceso y operativos que tengan ya preestablecidos las áreas dueñas del cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés. El seguimiento se hará a través de los esquemas de relacionamiento previamente definidos y lo hará el área de responsabilidad social, encargada de consolidar el estado de cumplimiento de los compromisos con todos los grupos de interés y del reporte de los mismos.

El reporte se hará a través de informes económicos o de sostenibilidad, o de los procesos establecidos de rendición de cuentas relacionados en el apartado anterior.

El cumplimiento eficiente de los compromisos establecidos con los grupos de interés bajo las premisas de la ética y la transparencia, el respeto de los derechos humanos y la rendición de cuentas. Logrará que la empresa tenga un comportamiento socialmente responsable el cual traerá beneficios como:

- Generación de confianza por parte de los interesados, fortaleciendo la buena imagen de la empresa
- Fortalece la reputación de la empresa
- Promueve comportamientos de apoyo de los grupos de interés.
- Contribuye al desarrollo sostenible de los entornos donde opera viabilizando sus operaciones.
- Buen comportamiento en los mercados internos e internacionales
- Sostenibilidad en el tiempo

Uno de los beneficios más importantes, sino el más importante, es el de la sostenibilidad. Pues permitirá que las operaciones de la empresa se mantengan en el tiempo generando relaciones gana-gana con sus grupos de interés.

## 4. SOSTENIBILIDAD

El establecimiento de un modelo de responsabilidad social empresarial derivado del interés genuino de una organización por gestionar los impactos que puedan tener sus decisiones u operaciones configura ya en sí mismo un aporte directo a la sostenibilidad de la empresa y del entorno donde esta desarrolla sus actividades.

El concepto de sostenibilidad está definido por diversos estándares, que entre otras son los que avalan si una empresa es sostenible o no de acuerdo a unos parámetros establecidos y normalizados a nivel a internacional.

La sostenibilidad se puede definir como un enfoque de negocios orientado a generar valor a largo plazo a los accionistas y demás grupos de interés, a través del aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social. Aspectos generales:

- Incorpora consideraciones económicas, sociales y ambientales en los procesos estratégicos de toma de decisiones.
- Está estrechamente relacionada con el ejercicio de la Responsabilidad Empresarial.
- Contribuye a responder a las expectativas de los grupos de interés frente a nuestra actividad.
- Promueve prácticas que maximizan nuestros impactos positivos y previenen, mitigan o compensan los negativos.
- Potencia nuestra contribución al desarrollo sostenible.

El desarrollo del concepto de sostenibilidad está muy ligado a la adopción de estándares internacionales, metodologías de reporte establecidas por terceros y el trabajo en diferentes dimensiones establecidas en estos estándares. A continuación se describen algunos de los estándares más usados en la industria del oil and gas y se finaliza proponiendo un posible esquema o metodología para la implementación de los mismos.

**Dow Jones Sustainability Index:** fue creado en 1999 para las empresas que cotizan bolsa de Nueva York para analizar sus rendimientos en temas de sostenibilidad. A través del establecimiento de criterios que se evalúan, mediante un cuestionario anual, en las dimensiones económica, social y ambiental, que varían de acuerdo a la industria, se mide que tan sostenibles son las empresas evaluadas y se les asigna un lugar en un ranking establecido por ellos. Las empresas que participan en el DJSI (Dow Jones Sustainability Index) cuentan con un factor que atrae a inversionistas y es sinónimo de confianza en los mercados.

**El Global Reporting Initiative (GRI):** Es una organización mundial *multistakeholder* (diversos grupos de interés) que creó los lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad teniendo en cuenta el desempeño económico, ambiental y social. Con la finalidad de velar por la calidad, rigor y utilidad de este reporte, GRI

desarrolló un manual que contiene un conjunto de principios, requisitos e indicadores con el fin de ayudar a estructurar un reporte de sostenibilidad relevante y creíble.

**Pacto Global:** Es una iniciativa de Naciones Unidas que promueve el compromiso del sector privado, el sector público y la sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados, en cuatro áreas temáticas:

**Derechos humanos:**

- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Asegurar que las empresas no sean cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

**Prácticas laborales**

- Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

**Medio ambiente**

- Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
- Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

**Anticorrupción**

- Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Es una iniciativa voluntaria. Aquellas organizaciones que se adhieren voluntariamente al Pacto Global comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas.

Por ser una iniciativa voluntaria, las empresas que se adhieren deben estar convencidas de la utilidad de los diez principios para su competitividad y viabilidad y, por eso, no se contempla un mecanismo de auditoría. El Pacto Global está basado en la confianza, el autodiagnóstico y la autorregulación.

Una vez adheridas, las empresas se comprometen a enviar anualmente a Naciones Unidas un documento denominado Comunicación de Progreso (CoP por sus siglas en inglés). Ecopetrol utiliza su reporte de sostenibilidad como el equivalente al CoP.

Para abordar factores como los antes descritos u otros en los que la empresa pueda tener interés (consultar anexo A) se sugiere establecer una estructura basada en los siguientes aspectos:

**Identificación de criterios de sostenibilidad y de áreas responsables:** de acuerdo al estándar elegido se debe definir el universo de criterios a trabajar y las áreas al interior de la empresa encargadas de gestionarlo

**Identificación de fortalezas, oportunidades y mejores prácticas:** Dado que se supone que la empresa cuenta con una gestión adelantada en temas de responsabilidad social, es necesario definir aquellos temas donde hay fortalezas y aquellos en los que la brecha de cumplimiento aun es amplia.

**Plan de cierre de brechas:** en conjunto con las áreas encargadas de trabajar los temas se debe establecer unos cronogramas de trabajo permitan planear el cierre de las brechas encontradas plenamente a fin de cumplir con lo establecido en los estándares que se estén trabajando

**Monitoreo y verificación:** clave en todos estos procesos metodológicos. De la misma manera que la gestión de compromisos con los grupos de interés, se deben establecer espacios internos que permitan hacer seguimiento al cumplimiento del plan de cierre de brechas. De considerarlo necesario se deben establecer también indicadores de desempeño.

## 5. CONCLUSIONES

- La inclusión de temas como la responsabilidad social y la sostenibilidad en las agendas típicas de las empresas se ha convertido en los últimos años en una necesidad que le dará herramientas a las empresas para ser más competitivas y eficientes
- No se deben abordar las temáticas asociadas a la responsabilidad social desde un enfoque filantrópico, pues su adecuada gestión dependerá del compromiso de la dirección y de la alineación de estas con los objetivos estratégicos de la empresa
- Las empresas del sector oil and gas se enfrentan a diversos y constantes retos en temas de relacionamiento con los grupos de interés que deben ser abordados de manera gerencial y desde un enfoque de negocio que facilite su manejo y viabilice las operaciones sin importar el lugar geográfico.
- Los riesgos asociados a una inadecuada gestión en temas de responsabilidad social se capitalizan con frecuencia ocasionando grandes pérdidas económicas y reputacionales.
- La empresa es un actor del entorno y los mercados que debe velar por el desarrollo sostenible de la empresa y de los grupos de interés con los que tiene alguna relación. La normalización de ese desarrollo sostenible trae consigo desarrollo de nuevos mercados y oportunidades a nivel mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Algunas definiciones, definiciones más relevantes de la Responsabilidad Social. Universitat de Catalunya. Fecha de consulta: diciembre 15, 2015.  
[https://www.upc.edu/rsu/la-responsabilidad-social/de-que-estamos-hablando-1/algunas-definiciones?set\\_language=es](https://www.upc.edu/rsu/la-responsabilidad-social/de-que-estamos-hablando-1/algunas-definiciones?set_language=es)
- Gobierno corporativo. (2015, 10 de noviembre). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: enero 27, 2016 desde [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gobierno\\_corporativo&oldid=86768023](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Gobierno_corporativo&oldid=86768023).
- Grupos de interés RSE. Instituto de empleo fomento y formación. Fecha de consulta: diciembre 15, 2015  
[mailto:https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](mailto:https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php)
- GUZMAN, Sergio. La responsabilidad social empresarial en la Industria Petrolera Colombiana. Crudo Transparente. Colombia, Bogotá; 2015.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, ISO. Guía de responsabilidad social. ISO/FDIS 26000:2010(E). Geneve, Suiza: ISO, 2010. 130 p.
- RAMIREZ, Margarita. Modelo de Gestión de RSE para empresas. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. Colombia, Bogotá.
- STRANDBERG, Lena. El compromiso con los grupos de interés. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Business School, Universidad de Navarra. 2010.
- YEPES, G., Peña, W., & Sánchez, L. (2007). Responsabilidad Social Empresarial fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.