

DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL PARA PROYECTOS DEL SECTOR PETROLERO EN
COLOMBIA

WILLIAMS EDUARDO DUARTE ROA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISCOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE HIDROCARBUROS

BUCARAMANGA

2013

DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL PARA PROYECTOS DEL SECTOR PETROLERO EN
COLOMBIA

WILLIAMS EDUARDO DUARTE ROA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE HIDROCARBUROS

DIRECTORA:
EDNA SUSANA SANTAMARÍA BUENO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISCOQUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERIA PETRÓLEOS
ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE HIDROCARBUROS

BUCARAMANGA

2013

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1. ANTECEDENTES.....	13
1.1 TÍTULO.....	13
1.2 ALCANCE	13
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.4 JUSTIFICACION.....	15
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 Objetivo General.....	16
1.5.2 Objetivos Específicos	17
1.6 REVISION BIBLIOGRAFICA (MARCO TEORICO)	17
1.6.1 A nivel de la Gestión de Calidad.....	17
1.6.2 A nivel de Organismos Internacionales	17
1.6.3 A nivel de Declaratorias:	17
1.7 METODOLOGIA	18
1.8 RESULTADOS ESPERADOS.....	18
1.9 BASES EPISTEMOLÓGICAS DEL MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO Y SUS CARACTERÍSTICAS DE OPERACIÓN	19
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.1 CALIDAD TOTAL.....	21
2.2 KAIZEN – MEJORAMIENTO CONTINUO	22
2.4 JUSTO A TIEMPO – JUST IN TIME – (J. I. T.)	22
2.5 BENCHMARKING	23
2.6 REINGENIERÍA	23
2.7 DESARROLLO A ESCALA HUMANA.....	24
2.8 EMPODERAMIENTO – “EMPOWERMENT”	25
2.9 “OUTSOURCING” – SUBCONTRATACIÓN, TERCIALIZACIÓN O EXTERNALIZACIÓN	26

2.10 SERVUCIÓN – PRODUCCIÓN DE SERVICIOS.....	27
2.11 TEORÍA DE RESTRICCIONES – TOC – (“THEORY OF CONSTRAINTS”) .	27
2.12 GESTIÓN LOGÍSTICA	28
2.13 HOSHIN KANRI – ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS	28
2.14 PROSPECTIVA	29
2.15 MODELO DEL SISTEMA VIABLE.....	29
2.16 GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	30
2.17 MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO CON ENFOQUE EN RSE.....	31
3. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO GERENCIAL EN RSE, APLICABLE AL NEGOCIO DE LOS HIDROCARBUROS	33
3.1 GESTIÓN DE CALIDAD.....	34
3.1.1S. A. 8000 SOBRE RSE.....	34
3.1.2 ISO 26000 - NORMA QUE ORIENTA LA RSE	35
3.1.3 ISO 14001 Sobre Gestión Ambiental.....	36
3.2 ORGANISMOS INTERNACIONALES.....	39
3.2.1 Global Compact (Pacto Mundial De La ONU)	39
3.2.2 Global Reporting Initiative (Iniciativa Para La Rendición De Cuentas Global)	40
4. DECLARATORIAS	42
4.1 DECLARACIÓN TRIPARTITA DE PRINCIPIOS SOBRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y POLÍTICAS SOCIALES (OIT 2004 GINEBRA NOV. DE 1977)	42
4.2 DECLARACIÓN UNIVERSAL DE BIOÉTICA Y D.D.H.H. (CONFERENCIA GENERAL DE LA UNESCO, OCT. DE 2005).....	43
4.3 RESOLUCIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO (13 DE MARZO DE 2007)...	43
5. PARÁMETROS INTERNOS DE REGULACIÓN POR PARTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS – ANH. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LOS CONTRATOS Y PROYECTOS VARIOS	45
6. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO	47
7. ACERCA DE LA CONSULTA PREVIA	48

8. EL NEGOCIO SOCIAL.....	52
9. PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE RSE PARA LOS NEGOCIOS DEL SECTOR HIDROCARBUROS	54
10. ETAPAS DEL MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO.....	55
10.1 INDICADORES DE GESTIÓN	60
11. ENFOQUE DE RSE	73
11.1 GESTIÓN SOCIAL DE LOS PROYECTOS	77
11.2 INVERSIÓN SOCIAL DEL SECTOR PETROLERO.....	82
11.3 IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDER	84
12. DEBATE ACTUAL SOBRE LOS IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES DE LA ACTIVIDAD EXTRACTIVA (MINERO – ENERGÉTICA) EN ENTORNOS SENSIBLES A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL (CASUÍSTICA).....	90
13. RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO DE RSE EN LOS NEGOCIOS DE LOS HIDROCARBUROS EN COLOMBIA – LA RSE, UN VALOR AGREGADO.....	94
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFIA.....	102

LISTA DE TABLAS

Tabla No.1. Matriz DOFA para identificar y correlacionar perfiles PCI vs POAM. Elemento de análisis en la Planeación Estratégica.....	57
Tabla N. 2. Identificación y calificación de factores claves en el diagnóstico de Perfil de Capacidad Interna del negocio (PCI)	58
Tabla No. 3. Identificación y calificación de factores claves en el diagnóstico de Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio externo del negocio (POAM)	58
Tabla No. 4. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área Financiera (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión Financiera)	65
Tabla No.5. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área Producción (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión de producción).....	67
Tabla No. 6. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área de Recursos Humanos (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión de Recursos Humanos)	69
Tabla No. 7. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área Comercial (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión Comercial)	72
Tabla No. 8 Fichas de Cumplimiento Ambiental para la realización de los informes de Cumplimiento Ambiental ICA	77
Tabla No. 9 Caso exitoso en RSE del sector petrolero Colombiano.....	90
Tabla No. 11 Autores Claves sobre la conceptualización de RSE.....	96

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Diagrama de flujo para el Proceso de Planeación Estratégica.....	56
Figura No. 2 Principios de Responsabilidad Social según ISO 26000:2010.....	74
Figura No. 3 Esquema global de RSE según ISO 26000:2010	75
Figura No. 4 Proceso de interrelación empresa – partes interesadas, como resultado del modelo y el Manual del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente UNEP	89

RESUMEN

TITULO:

“Diseño de un Modelo Gerencial Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para proyectos del sector petrolero en Colombia” *

AUTOR:

DUARTE

Roa Williams Eduardo **

PALABRAS CLAVES

Modelo Gerencial Estratégico; Planeación Estratégica; Responsabilidad Social Empresarial; Responsabilidad ambiental; Sistema de Gestión Integral; Calidad; Stakeholders e inversión social.

CONTENIDO:

La presentación de hitos sobre Responsabilidad Social, como los Negocios Sociales; la ética corporativa; la interacción con grupos de interés; la inversión social; la Gestión Social y el cumplimiento ambiental para promover una visión gerencial estratégica que permita al gerente/empresario, dimensionar los conflictos y dificultades que podría acarrear las fracturas en las relaciones armónicas con las comunidades de entorno; lo cual, solo se puede evitar en la medida en que las decisiones gerenciales, privilegien el diseño e implementación de políticas, como las descritas a lo largo de este trabajo monográfico y en especial, teniendo presente una ética corporativa, orientadora del comportamiento de una organización amigable con el medio ambiente y con las comunidades vecinas.

De igual modo, es determinante, crear los medios, escenarios y condiciones para informar debidamente a los grupos de interés sobre el desarrollo de los proyectos, demostrando con hechos y cifras reales que la organización está cumpliendo a cabalidad con la legislación nacional y los convenios de orden Internacional, estándares y protocolos que garantizan el respeto por los D.D. H.H. , así como su contribución con desarrollo socio económico y equilibrio ambiental de los proyectos y de sus comunidades vecinas.

Finalmente, se presenta la casuística, dando a conocer los proyectos del sector hidrocarburos que han sido exitosos en la implementación de políticas serias y amigables con las comunidades vecinas de las áreas de influencia directa de los proyectos; así mismo los que fracasaron en su intento por presiones de las comunidades, algunas de ellas de origen étnico y otras conformadas por población campesina y colona, quizá por falencias en la aplicación de estrategias de negociación con compromisos de Gestión y Responsabilidad Social.

* Trabajo de Grado

** Facultad: Facultad de Físicoquímicas, EIP-UIS. Director: Psicóloga y Comunicadora Social, SANTAMARÍA Bueno Edna Susana. Codirector: Ingeniera química y Ambiental, LÓPEZ García Lilia Adriana

ABSTRAC

TITLE

"Designing a Strategic Management Model of Social Responsibility Business for oil field projects in Colombia "**

AUTHOR

DUARTE Roa Williams Eduardo **

MAIN WORDS or KEYWORDS

Strategic Management Model, Strategic Planning, Corporate Social Responsibility, Environmental Responsibility, Integrated Management System, Quality, Stakeholders and social investment.

CONTENT

The presentation of milestones on Social Responsibility as Social Business, corporate ethics, interaction with stakeholders, social investment, social management and environmental compliance management to promote a strategic vision that allows the manager / businessman, dimensioning conflicts and difficulties that could result in fractures harmonious relations with communities of environment, which, I could only avoid to the extent that management decisions, privileging the design and implementation of policies, as described throughout this monograph and especially mindful corporate ethics, guiding the behavior of an organization friendly to the environment and surrounding communities.

Of same way, it is crucial to create the means, stages and conditions duly inform stakeholders on the development of projects, demonstrating actual facts and figures that the organization is fully in compliance with national legislation and conventions International order, standards and protocols that ensure respect for DD H.H. And its contribution to socio-economic development and environmental balance of the projects and their surrounding communities.

Finally, it present the casuistry, revealing hydrocarbons sector projects that have been successful in implementing serious political and friendly neighboring communities of the areas of influence of the project, likewise those who failed in their attempt to community pressures, some ethnic and other made up peasant settler population, perhaps by shortcomings in the implementation of strategies for negotiating with management commitments and Social Responsibility.

* **Graduation Project**

** **Faculty:** Faculty of Physicochemical, EIP-UIS. **Director:** Psychologist and Social communicator, SANTAMARÍA Bueno Edna Susana. **Co:** Chemical and Enviromental Engineering, LÓPEZ García Lilia Adriana

INTRODUCCIÓN

El presente documento recoge aspectos relevantes de un Modelo Gerencial Estratégico con un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, atendiendo lineamientos, conceptos y objetivos de los distintos proyectos del sector de los hidrocarburos en Colombia para plantear una propuesta gerencial de negocio, sostenible con el entorno social y el medio ambiente donde se desarrollan los proyectos.

En consonancia, se hace un planteamiento orientado a la formación de gerentes del sector con criterios de productividad, ética, responsabilidad social y ambiental; con habilidades técnicas, de dirección, liderazgo y fundamentos de negocio con gestión social y ambiental responsables.

Se presenta un diseño del Modelo Gerencial Estratégico y sus características de operación; así como las características de un Modelo en RSE, aplicable al negocio de los Hidrocarburos, interrelacionándose con el Negocio Social, como una estrategia gerencial; revisada desde el debate actual sobre los impactos sociales y ambientales de la actividad extractiva minero – energética, en entornos sensiblemente vulnerables a nivel regional y nacional (Casuística).

Se realiza el planteamiento de una breve exposición sobre la relación costo – beneficio, bajo la premisa de aplicación de un modelo gerencial estratégico de RSE en el ámbito de los proyectos del sector de los hidrocarburos en Colombia para complementar el Modelo Gerencial Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) propuesto.

1. ANTECEDENTES

1.1 TÍTULO

“Diseño de un Modelo Gerencial Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para proyectos del sector petrolero en Colombia”.

1.2 ALCANCE

Para la elaboración de esta monografía, es necesario efectuar una aproximación al modelo gerencial estratégico; así como la revisión de documentos relacionados con el marco conceptual, teórico, administrativo y gerencial con enfoque de integralidad que plantea un modelo de gestión en RSE para el mejoramiento continuo de los negocios del sector hidrocarburífero.

Revisar los marcos de referencia jurídicos y legales de una Estrategia de RSE, como política de negocio, dentro de un contexto Nacional e internacional; así, como los parámetros, estándares, protocolos y/o procedimientos que aplican para el modelo de gestión propuesto.

Presentar una mirada crítica, desde una perspectiva de Negocio, frente al tema de responsabilidad social y ambiental de las empresas del sector petrolero y su contribución al desarrollo regional y a la construcción de país.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los empresarios y gerentes de las grandes compañías transnacionales también están presionados por el inmediato logro anual de dividendos. Lo suyo, les dicen, es lo que ocurre dentro de las paredes de la empresa, pero aunque conscientes

de eso, deben generar otros espacios de reflexión con visiones más holísticas de las problemáticas que se generan con ocasión de su intervención en los entornos sociales y ambientales.

El economista Muhammad Yunus, al recibir el Premio Nobel de la Paz, decía “ampliando el concepto de **empresario**, podemos cambiar la naturaleza del capitalismo radicalmente y resolver muchos problemas sociales y económicos”. Se preguntaba, **¿cómo combinar la obtención de beneficios con el bien de las personas y del mundo?**.

Y añadía: “**El negocio social**”, será un nuevo tipo de empresa cuyo objetivo es cambiar el mundo”, y lo presenta como alternativa al “sueño socialista”. Se puede aplicar en áreas como la salud, las tecnologías, la educación o la **energía**, dice y presenta al Banco Grameen como el mejor ejemplo de “negocio social”.

“Los conceptos de Responsabilidad Social y Ética van estrechamente ligados entre sí, ya que la ética es el saber que orienta la conducta reflexivamente y cuyo fin, es la toma de decisiones prudentes y justas; y la responsabilidad social es una forma de gestión que tiene y que debe guiarse por la toma de decisiones prudentes y justas”.¹

La ética, respecto de las organizaciones, busca proporcionar un fin social. Éste, según **Adela Cortina**, se compone de dos tipos de bienes: internos y externos. Los *bienes internos* son la actividad de la organización propiamente dicha (es decir, la satisfacción de necesidades básicas) y los *bienes externos* son los comunes a todas las organizaciones: prestigio, dinero y poder. Una organización ética buscará equilibrar de manera adecuada ambos tipos de bienes.

¹ Luis Ugalde S.J. Empresario venezolano, conferencia sobre RSE – Venamcham. Venezuela, 14 de Diciembre de 2006.

En este orden de ideas, la pregunta que surge es, ¿cómo construir un modelo gerencial en RSE que sea aplicable a los negocios de los hidrocarburos, impactando sus “bienes internos y externos” en aras de consolidarlo como un negocio social que contribuya al posicionamiento del negocio en las zonas de influencia directa y a su vez, genere oportunidades de desarrollo en estas localidades?.

1.4 JUSTIFICACION

La responsabilidad social, no es una cuestión de marketing e implica un esfuerzo por vincular a la organización con lo que varios autores coinciden en clasificar como **ámbito interno:** (accionistas o directivos; trabajadores o público interno) y **ámbito externo:** (clientes, consumidores, proveedores, la comunidad, el medio ambiente). A veces sus acciones no contemplan los grupos de interés internos y externos a ellas; así, pueden pregonar normas de calidad, ayudar a la comunidad, pero no cumplir con sus proveedores o sus trabajadores, por ejemplo.

La Responsabilidad Social Empresarial y Ambiental, supone pensar el comportamiento de las compañías, garantizando una conducta ética basada en un política, que a su vez, posibilite la generación de unas acciones orientadas hacia el compromiso con el desarrollo y su contribución al progreso de las naciones, en un marco de respeto por los DDHH y la dignidad humana.

Esto hace suponer, que las grandes compañías deberán, estar en capacidad de construir sus propios planes de desarrollo, los cuales no sólo tendrán que ser sustentables, sino además, participativos y democráticos, que verdaderamente reflejen la visión de desarrollo de una región o de una nación, desde sus propias realidades.

Actuar de forma respetuosa con el Entorno, implica un cierto tipo de conducta, la cual se caracteriza por la identificación de los impactos que se generarán con ocasión de la intervención y el diseño de planes de mitigación de esos riesgos e impactos para garantizar que esa intervención, sea lo menos lesiva posible; implica, además, pensar en los efectos nocivos de la actividad propia de la industria y su impacto tanto en lo social, como en lo ambiental, teniendo como referente más inmediato el gran debate sobre los efectos de los avances científicos y tecnológicos sobre las diferentes formas de vida en el planeta, esto supone, pensar existe más que una posibilidad reflexión, un “mecanismo” mediante el cual se puede garantizar ese comportamiento ético de la organización al que nos estamos refiriendo.

La variable de la RSE al interior de las organizaciones podrá contribuir enormemente a este fin y el método, no sólo para garantizar el respeto por la vida y por los derechos fundamentales, sino para prevenir los impactos económicos negativos en las organizaciones con ocasión del incumplimiento de la normatividad.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo Gerencial Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enmarcado dentro de un Sistema de Gestión Integral, como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de calidad, cumplimiento de la normatividad legal vigente, negociación y desarrollo sustentable para la organización y la comunidad, dentro del contexto de la gestión de proyectos en la industria petrolera.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar las bases epistemológicas del Modelo Gerencial Estratégico y sus características de operación. Exponer las características de un Modelo en RSE, aplicable al negocio de los Hidrocarburos.
- ✓ Indagar acerca de las características del Negocio Social, aplicables al Modelo en construcción.
- ✓ Revisar el debate actual sobre los impactos sociales y ambientales de la actividad extractiva (minero – energética) en entornos sensibles a nivel regional y nacional (Casuística).
- ✓ Realizar una breve exposición sobre la relación costo – beneficio de la aplicación de un modelo gerencial estratégico de RSE en los negocios de los hidrocarburos en Colombia.

1.6 REVISION BIBLIOGRAFICA (MARCO TEORICO)

1.6.1 A nivel de la Gestión de Calidad

- ✓ S. A. 8000 Sobre RSE "Recursos Humanos" que le apunta a la Cadena de Valor de las empresas.
- ✓ ISO 26000 RSE que construye la norma que orienta la RSE.
- ✓ ISO 14001 sobre Gestión Ambiental.

1.6.2 A nivel de Organismos Internacionales

- ✓ Global Compact (Pacto Mundial de la ONU).
- ✓ Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global).

1.6.3 A nivel de Declaratorias:

- Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y políticas sociales (OIT 2004 Ginebra Nov. de 1977).
- Declaración Universal de Bioética y D. D. H. H. (Conferencia General de la UNESCO, Oct. de 2005).

- Resolución del Parlamento Europeo (13 de marzo de 2007).

A nivel de Parámetros internos de regulación por parte de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH. Términos de referencia de los contratos y proyectos varios.

Propuesta para la definición de programas de beneficio para las comunidades de las Áreas de Influencia de los proyectos en el sector petrolero; enero 05 de 2011.

Acerca de la Consulta Previa.

A nivel de Casos y experiencias en la industria que han llevado al fracaso o éxito de los proyectos en el sector petrolero Colombiano y las relaciones con el entorno (comunidades, gobiernos y medio ambiente)

A nivel de autores claves y de referentes teóricos sobre el debate actual sobre Responsabilidad Social y Ética: Adela Cortina, María Emilia Correa, Sharon Flynn, Alon Amit, entre otros.

1.7 METODOLOGIA

Se realizará una breve reseña epistemológica de los modelos, tanto el gerencial estratégico (Management), como de RSE, lo cual incluye el estudio y revisión de las fuentes bibliográficas, las consultas en la web y links sugeridos; se formulará un Modelo o Herramienta Gerencial Estratégica en RSE como tal, haciendo énfasis en sus bondades para el negocio, como para las comunidades de influencia, lo cual, nos remite a una investigación de tipo cualitativo de ***exploración bibliográfica***.

1.8 RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Reconocer la importancia de un enfoque en atención para los Stakeholders (relacionados y/o Públicos o Grupos de Interés, partes interesadas) sobre los puntos claves del negocio de los hidrocarburos.

- ✓ Planteamiento de estrategias con el propósito de minimizar impactos sociales y ambientales en las zonas de influencia petrolera como parte del comportamiento ético de la organización.
- ✓ Identificar acciones de tipo Gerencial que con lleven a reconocer la dignidad humana sobre la actividad extractiva del petróleo, mediante la consolidación de políticas de RSE que promuevan, a su vez, relaciones de confianza empresa – comunidad y proyectos de desarrollo local sostenibles en el tiempo.
- ✓ Generar compromiso en la alta gerencia de las compañías que los factores de Responsabilidad Social y Ambiental, son un valor agregado que contribuye al posicionamiento y prestigio de los negocios (marketing social) que influye significativamente en la reputación y por ende en el valor de sus acciones ante sus grupos de interés, como accionistas, inversionistas, competencia, empleados y sus familiares, sindicatos, proveedores, ONG’S, iglesia, comunidades vecinas, organizaciones sociales, Gobiernos Locales y el mismo Estado, entre otros.

1.9 BASES EPISTEMOLÓGICAS DEL MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO Y SUS CARACTERÍSTICAS DE OPERACIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo general de este trabajo monográfico es el de “Diseñar un Modelo Gerencial Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”; se hace necesario, realizar un recorrido por los diferentes tipos de Modelos Gerenciales, los cuales, provienen de las diferentes Escuelas de Administración, como estrategias de gestión operativa de management, que a su vez, son utilizadas para direccionar los destinos de una empresa.

Las empresas, se acogen a un modelo de gerenciamiento con el que se sienten más acorde a direccionar, promover, mantener o impulsar la efectividad de su

gestión y son sus gerentes y/o administradores que de acuerdo con su formación y visión empresarial, logran diseñar y desarrollar planes conducentes a generar procesos de mejora continua en busca de mayor eficiencia, eficacia, efectividad y por ende, mayores dividendos.

Es sabido, que la mayoría de estos enfoques, son de origen japonés y otros, de origen estadounidense y por tanto, aplicables a contextos empresariales bastante diferentes a los contextos latino americanos y por esta razón, difíciles de adaptar a las empresas nacionales; pero de todas formas, han servido como referente para los gerentes de empresas de sectores altamente rentables y productivos, como el caso de las industria minero – energética, manufacturera, transporte aéreo, latifundios (Proyecto Palma), telecomunicaciones, entre otras.

La nueva administración, continúa siendo fuertemente influenciada por los modelos gerenciales de la década de los 70's, quedando un vacío a nivel epistemológico que para el caso latinoamericano, hubiese podido llenarse con propuestas alternativas como la Economía Descalza de Manfred Max Nieff; pero que a la postre, no ha mostrado grandes resultados, debido a que el modelo económico capitalista, continúa siendo muy fuerte, sobre todo en los países aliados de los E.E.U.U. No obstante en Colombia, algunos de los nuevos modelos, están ganando más espacio, sobre todo en compañías nacionales y transnacionales que constituyen **negocios sociales** como parte de sus estrategias de Responsabilidad Social Corporativa.

De acuerdo con lo anterior, vale la pena traer a cuento, cuáles son los Modelos Gerenciales más conocidos y cuál de ellos, podría servir como marco para la propuesta que se está construyendo, mediante este proyecto.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es la estrategia por excelencia, para formalizar el proceso administrativo integral, organizando las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales, como permanencia, crecimiento y rentabilidad: Exige un amplio conocimiento del entorno y del mercado.

El Plan Estratégico", es uno de los modelos que más se aplica en la administración gerencial de las empresas; que fácilmente puede implementarse en cualquier etapa del ciclo de vida de los negocios y el cual arroja una radiografía de los negocios; pero la principal crítica de la que es objeto, radica, en que generalmente la dirección y la responsabilidad recaen sobre la alta gerencia, logrando comprometer a todos los miembros de la organización siendo la razón de ser de todos aquellos que la conforman para visualizar un futuro promisorio y de éxito en los negocios.

2.1 CALIDAD TOTAL

Proviene de la gerencia japonesa, consiste en generar procesos continuos de calidad a todos los niveles, orientados a la satisfacción del cliente y del mercado, mediante la implementación de altos estándares de calidad, como los planteamientos ISO.

Este enfoque, contribuye significativamente a aumentar los índices de renombre y prestigio de las compañías, garantizando al mercado, productos o servicios de alta calidad; el cual ha sido implementado por compañías como General Motors y Fundación Corona entre otras, y promueve la calidad de vida personal y laboral. Utiliza la técnica de los ***“Círculos de Calidad Total”***.

El modelo inicia con el fomento de una cultura organizacional, orientada hacia La Calidad permanente, dado que a medida que se desmontan los programas de educación y de concientización; en los empleados, tiene a darse un fenómeno conocido como “relajación” o pérdida de interés y de compromiso con los estándares, por los que mostraron tanto empeño durante la etapa de certificación.

2.2 KAIZEN – MEJORAMIENTO CONTINUO

Este Modelo, también es proveniente de Japón, se asemeja mucho al de Calidad Total, con la diferencia en que el primero, se da como proceso de choque, en cambio Kaizen, como complemento promueve la participación de la mayoría de los miembros de la organización y se enfoca en tres propósitos; el primero, sostenimiento de los procesos óptimos; segundo, mejoramiento de los procesos donde se identificaron oportunidades de mejora y tercero, la innovación.

Este Modelo, a diferencia del de Calidad Total, se enfoca en el proceso pedagógico y se vuelve proactivo con los conocidos **“Círculos de Participación”**, así como con el Proceso denominado, P.H.R.A. (Planear, Hacer, Revisar y Actuar).

En el contexto latinoamericano, tanto el Modelo de Calidad Total, como el mejoramiento continuo de Kaizen, no son tan exitosos porque el sentido de pertenencia del trabajador japonés, es muy diferente al sentido de pertenencia del trabajador latinoamericano, para el caso del primero, la vida laboral, es una extensión de la vida familiar, en cambio para el segundo caso, la relación obrero – patronal, se caracteriza por mucha tensión y sumisión.

2.4 JUSTO A TIEMPO – JUST IN TIME – (J. I. T.)

Este modelo se basa en el mejoramiento de los procesos de Producción en Línea, permitiendo la generación de estándares para medir los tiempos de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima.

Fue implementado inicialmente por la firma Toyota en Japón y desde entonces, las empresas que implementan Calidad Total y Keizen, le añaden elementos del Modelo Justo a Tiempo, como Control de Desperdicio y Adecuada Administración del Tiempo.

2.5 BENCHMARKING

Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones; de modo que se convierte en una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para comprarse con la competencia y con aquellas empresas líderes en el mercado.

Comenzó a ser utilizado por la mayoría de las empresas, mediante programas de computador especializados o mediante cuadros comparativos en Excel, y que han venido convirtiéndose en un ejercicio sano para las compañías, las cuales, no sólo puede identificar el nivel en el que encuentran con relación a su competencia, sino en la posibilidad de asociarse con otras compañías para formar los “Clusters” o grupos de empresas para aumentar su participación en el mercado, permanencia y competitividad.

2.6 REINGENIERÍA

Consistente en el rediseño, replanteamiento radical y rápido de la organización, de sus procesos de valor agregado con sistemas de apoyo, con el fin de mejorar los costos, servicios y productividad, bajo las premisas de eficiencia y eficacia generando mayor productividad y mayores dividendos.

Para la organización, significa reinventarse, partiendo de cero y para hacerse más operativa y productiva, conformándose equipos de reingeniería que deben realizar un diagnóstico y análisis de sus procesos, para los cuales deben

plantearse los ajustes del caso en los procesos que se consideren deficientes, siempre respondiéndose a la pregunta, se afectara el resultado final, si se cambian o eliminan los siguientes pasos, tareas, funciones o trámites?.

Una de las principales dificultades que tiene la implementación de este Modelo, es la desmotivación del personal, cuando se entera que puede ser despedido, ya que la Reingeniería, supone decisiones gerenciales tan radicales, como la reducción de la nómina de personal, o la de bajar los costos fijos, como los salarios, o incluso, de liquidar una compañía del todo.

2.7 DESARROLLO A ESCALA HUMANA

Este modelo apoyado en la Sociología del Desarrollo y la Economía Descalza, ambas provenientes del Premio Nobel de Economía (1983), el Doctor Manfred Max Neef y está basado en un cambio radical del concepto de participación de las personas en los procesos productivo de las empresas y que comúnmente se les conoce “Capital Humano”, “Recursos Humanos” o “Talento Humano”, pues desde esta perspectiva, los individuos, se convierten en medios o factores de producción, cuando lo que se quiere es que se conviertan en un fin y no en un medio.

El Modelo de Desarrollo o Administración a escala Humana, cambia el paradigma, en tanto supone que la Economía, debe estar al servicio del Hombre y no viceversa, dando la prevalencia a la calidad de vida de los individuos, como elemento clave de riqueza; contempla también los conceptos de autodependencia y autosostenibilidad, como generadores de calidad de vida familiar y laboral.

Una de las principales fortalezas de este Modelo, es la clara diferencia que plantea entre progreso (crecimiento indiscriminado) y desarrollo (crecimiento sostenible con calidad de vida), para la búsqueda de la productividad, rentabilidad y crecimiento, sin detrimento de los aspectos concernientes a la realización humana.

El modelo de desarrollo a escala humana, fue adoptado por las gerencias de grandes compañías del sector agroindustrial en países como Chile, Argentina y Perú, también fue tomado como referente para empresas importantes como ECOPETROL en Colombia, pero que rápidamente fue desplazado por Modelos y estrategias gerenciales más acordes con el modelo económico capitalista y neo liberal.

Para su implementación, se deben tener en cuenta tres postulados: primero, que el desarrollo, está referido a personas y no a objetos; segundo, que las necesidades humanas son universales y solo las diferencian la forma como se satisfacen y surge entonces, el concepto de los **satisfactores**.

Y el tercer postulado, es el de gastar solo que se puede reponer, esto se llama sostenibilidad, para la generación de la nueva **ingeniería humana** y una caracterización o taxonomía interesante, basada en Condiciones existenciales, como: ser, tener, hacer y estar. También en condiciones axiológicas, como: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

2.8 EMPODERAMIENTO – “EMPOWERMENT”

Más que un Modelo, se trata de un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) que implican un estilo de liderazgo, caracterizado por la autonomía, capacidad de asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presión de la supervisión o la presencia de autoridad.

Se entiende que una persona está empoderada, cuando es capaz de elegir, decidir, crear y asumir riesgos orientados al logro, sin necesidad de ser controlado por un superior, en gran medida por el desarrollo de su autonomía y sus niveles de compromiso con su trabajo.

La gran dificultad que enfrenta este Modelo es la confusión que existe entre capacitar y formar, dado que para que se dé el empoderamiento, se requiere más que capacitar (nivel o dimensión operativa); se debe impactar el Ser (dimensión del desarrollo humano). Se requieren, entonces, programas de formación que logren desarrollar en los líderes de la organización habilidades y competencias gerenciales para delegar funciones, para generar confianza, para motivar a sus colaboradores y para ser empoderados por sus superiores.

2.9 “OUTSOURCING” – SUBCONTRATACIÓN, TERCIALIZACIÓN O EXTERNALIZACIÓN

Consiste en una estrategia o proceso planificado de transferencia de actividades para que sean realizadas por contratistas o por subcontratistas tercerizados. Se trata de una asociación de una compañía principal con terceros, la cual no recibe ningún valor agregado por la ejecución de las actividades contratadas.

El principal tropiezo que presenta este Modelo gerencial, consiste en la incapacidad o inhabilidad de la empresa para disponer de la información, pues en teoría, ésta queda en poder del contratista; el segundo tropiezo, consiste en que la empresa contratista, difícilmente, puede velar o garantizar el cuidado de la imagen, reputación y prestigio de la firma principal, por lo que se hace necesario, efectuar una Inducción previa al inicio de las actividades para que el contratista conozca los estándares, la cultura y los valores corporativos de la firma principal.

Dentro de los beneficios que reporta este Modelo, se encuentran la eficiencia y la eficacia operativa, la optimización de recursos y el control de costos; de este modo la firma principal, puede ocuparse del “Core Bussines”, es decir, su crecimiento, rentabilidad y su participación en el mercado.

2.10 SERVUCCIÓN – PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

Proceso de “fabricación o manufactura del servicio”; Servucción, se deriva de Producción y Servicio. Se trata de un Modelo francés, que ha sido utilizado por varios países en el mundo, mediante la aplicación de las normas de Calidad (Normas ISO), como la ISO 9004.

Sirve para desarrollar al interior de la compañía la verdadera **Ingeniería de Servicio** con la que tienen que ver conceptos como, la venta, la posventa, el merchandising, la retención, recompra, entre otros.

El principal obstáculo de este Modelo, consiste en que las empresas, no suelen tener una verdadera cultura del Servicio, lo cual solo se logra cuando existe un enfoque de servicio al cliente; pero de superarse esta dificultad, los beneficios de esta estrategia son grandes en cuanto se refleja el aumento de la competitividad, primordialmente.

2.11 TEORÍA DE RESTRICCIONES – TOC – (“THEORY OF CONSTRAINTS”)

Modelo basado en la relación Causa – Efecto, orientado hacia el logro de la eficiencia operativa a partir de la identificación de los “Cuellos de Botella”; es utilizada en la administración de la materia prima, el manejo de inventarios, la planeación de la producción y el gerenciamiento de la cadena de abastecimiento (logística), en procura del mejoramiento continuo.

Existe una organización a nivel mundial, encargada de promover y divulgar los principios de la Teoría de Restricciones. y sus principios, los cuales, se ha popularizado gracias a los escritores Eliyahu M. Goldratt como “La Meta”. Para el caso Colombiano, es el Instituto Piénsalo, el cual se encarga de entrenar a los facilitadores (“Jonahs”) y a preparar a las empresas para la aplicación del modelo.

2.12 GESTIÓN LOGÍSTICA

Modelo de gerencia de la gestión de la cadena de abastecimiento desde la compra o acopio de la materia prima, hasta lograr la satisfacción del consumidor final. Este Modelo, impacta directamente los procesos productivos y puede desarrollar las estrategias directamente o contratando, mediante un Outsourcing.

La principal dificultad que enfrenta una organización cuando desea implementar este Modelo, radica en que las grandes empresas, pueden perder el control de su cadena logística por no contar con conocimiento de los “momentos de verdad” de la cadena de abastecimiento.

Dentro de los beneficios que reporta, se encuentra el mejoramiento de los procesos de producción, el desarrollo de empaque, definición de canales de distribución y venta, costeo de precios, enfoque en el mercado, en el cliente y en el consumidor final, así como la obtención de información, a través de procesos de sistematización y automatización.

2.13 HOSHIN KANRI – ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS

Proviene de los vocablos chinos, HO que significa método o forma de hacer las cosas; SHIN, que significa brújula o sistema de orientación y KANRI, que quiere decir control. Se define entonces, como “hacer las cosas bien en el camino correcto, con la orientación adecuada, y aplicando el control apropiado”.

En los E.E.U.U., se conoce como “Policy Deployment” o “Management by Policies”; en ambos casos se traduce como “Administración por Políticas”, o sea, adecuado despliegue de las decisiones estratégicas que la empresa va a ejecutar. Se trata de una filosofía gerencial que busca el despliegue de sus decisiones en forma de cascada, mediante el compromiso de todos los miembros de la organización, incluida la alta gerencia, los mandos medios y los bajos mandos con la debida divulgación del conocimiento y con el empoderamiento.

El aporte más importante de este Modelo a las organizaciones, es la generación de diferentes mecanismos de divulgación y comunicación, así como el despliegue de publicidad de forma escalonada.

Se hizo muy popular en la década de los 90's, donde las transnacionales, lo implementaron de forma combinada con otros Modelos Gerenciales; pero su mayor obstáculo, radica en la falta de preparación de la organización, es decir, para su implementación, es una condición sine qua non, la formación de los líderes y un alto nivel de empoderamiento.

2.14 PROSPECTIVA

Se trata de un Modelo de origen francés, su creador fue Michel Godet que mediante su libro "De la Anticipación a la Acción", identifica el futuro probable y el futuro deseable; basándose en que el futuro es la razón del presente y su comprensión debe reconocer que se trata de una realidad, susceptible de ser modificada por el hombre.

Por tradición, ha sido utilizada por los gerentes, junto con la Planeación Estratégica (análisis situacional) y la Prospectiva, se convierte en la (Variable dinámica modificable).

Los Métodos más comunes de la Prospectiva son, el Ábaco de Francois Reignier; el Análisis Estructural; El Juego de Actores; Las Matrices de Impacto y Construcción de Escenarios Probables y deseables.

2.15 MODELO DEL SISTEMA VIABLE

Este Modelo, pertenece a la línea de pensamiento de Cibernética Organizacional que significa el estudio de la operación de la comunicación y control de sistemas

complejos; su máximo exponente es el inglés, Stafford Beer, quien explica la forma como la organización social, posee estructuras que le permiten adaptarse al entorno y producir respuestas apropiadas para su supervivencia.

Un sistema es viable para Stafford Beer, cuando es capaz de mantener una existencia independiente y propone cinco funciones administrativas: Implementación, coordinación, control, inteligencia y política.

Existen empresas colombianas que han implementado este Modelo, como: Contraloría General de la Nación, Caja Agraria, UNIANDINOS, Dirección Nacional del Tesoro y Ministerio de Hacienda.

El principal obstáculo que enfrentaría un gerente para su implementación, radica en que la mayoría de las organizaciones no tienen la conciencia sistémica, es decir, de entenderse y asumirse como un sistema y por ende, contar con una mirada global u holística de la organización; de tal manera, que antes de iniciar su implementación, es necesario generar procesos de formación de una cultura o de un pensamiento sistémico.

2.16 GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Es la capacidad gerencial de recoger datos de la realidad organizacional, transformarlos en información y luego en conocimiento. Se debe entonces, prestar especial atención a las experiencias o conocimiento acumulado de los empleados y de su Know How técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y de gestión humana.

Este Modelo, también es conocido como (Knowledge Management) complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el

momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios.

Ayuda a mostrarle al cliente el valor diferenciador con su competencia, muestra las bondades de los productos o servicios, gracias a la experiencia que se recogió de quienes conocen el producto o las estrategias para venderlo.

Existen dos obstáculos que deberá enfrentar un gerente que desee desarrollar este Modelo; por una parte, considerar que se requiere un presupuesto grande para su implementación y por ello, abstenerse de hacerlo y segundo, no considerar importante la tecnología o simplemente no conocerla.

Se requieren entonces, tecnologías como: Data Mining (Minería de Datos); Data Marts para la generación de datos de gestión y los beneficios se evidencian en todos los procesos y en toda la cadena del negocio.

2.17 MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO CON ENFOQUE EN RSE

Luego de este recorrido por dieciséis de los Modelos Gerenciales más importantes de la Administración, se puede plantear hipotéticamente que podrían ser ocho de ésta lista, los más compatibles con un enfoque de Responsabilidad Social y Ambiental, a saber: Planeación Estratégica; Calidad Total; Mejoramiento Continuo (Keizen); Benchmarking; Prospectiva; Desarrollo a Escala Humana; Empoderamiento y Gerencia del Conocimiento.

Como se puede evidenciar, Modelos como la Planeación Estratégica; Calidad Total, Mejoramiento Continuo y Gestión del Conocimiento, se pueden combinar y servir de asidero para el Modelo en RSE; en tanto, se caracterizan por generar procesos de gestión de la Calidad, propicios para la generación de una política de RSE como la sugerida por la ISO 26000.

Por otra parte, los Modelos como Benchmarking y Prospectiva, podrían utilizarse como herramientas o estrategias para fortalecer los Modelos antes mencionados; en cambio, el Modelo de Desarrollo o Administración a Escala Humana, es perfecto para la implementación de una verdadera política de RSE, pero desde la figura de Negocio Social, porque sede las empresas de corte capitalista, el modelo resultaría incompatible.

Solo una empresa, que haya desarrollado un Modelo de RSE; podría consolidar un **Negocio Social** y por ende, gerenciar desde un Modelo como el planteado por el Premio Nobel chileno Manfred Max Neef; de lo contrario, no sería posible en razón a la colisión entre capitalismo y la realidad social – comunitaria de los entornos sensibles donde suelen operar las empresas de sectores como el minero – energético.

Finalmente y teniendo en cuenta que el alcance de este trabajo monográfico, es el de efectuar una aproximación a un Modelo Gerencial Estratégico que pueda ser compatible con el enfoque de RSE; la recomendación que se deja es la de tomar varios de los Modelos antes mencionados, combinarlos y enmarcar la Política de RSE como un derrotero, como parte constitutiva de los valores corporativos y del comportamiento ético de la compañía, en tanto, ejercicio administrativo y gerencial, que se debe desarrollar de forma conjunta y participativa con todos los públicos de interés, tanto internos como externos.

3. CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO GERENCIAL EN RSE, APLICABLE AL NEGOCIO DE LOS HIDROCARBUROS

A manera de definición, se puede decir que la “Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE), es un estilo de gestión Empresarial, que reconoce e incorpora la relación de permanente interdependencia que existe entre la empresa y sus interlocutores, cuyos intereses se asumen de mutuo beneficio. Para tal fin, la empresa debe armonizar en su actividad de producir, la dimensión de la rentabilidad económica con los derechos humanos y laborales, con el bienestar social y con la protección ambiental. De este modo, y conjuntamente con la sociedad civil y el Estado, la empresa asume un rol fundamental en el proceso destinado a lograr una sociedad justa y sustentable”.

“Idealmente, la empresa que se involucra en el tema de la RSE o actúa bajo esas premisas, dando origen a una cadena virtuosa que conecta y genera una dinámica con acción, orientada por estos principios y con la participación de actores sociales, partiendo por sus trabajadores y complementando con la comunidad, que intervienen en sus procesos productivos y comerciales²”.

Como se puede apreciar, la RSE es un estilo de gestión que privilegia y valora la “Relación de interdependencia” entre la compañía y sus interlocutores, por lo que deberá armonizar su operación con los entornos sociales y ambientales para prevenir el riesgo y deberá ocuparse de sus impactos, mitigándolos; así como reconoce el valor que merecen los individuos que hacen parte de su fuerza laboral, respetando sus derechos humanos y laborales.

² Baltera, Pablo y Díaz, Estrella Con la colaboración del ayudante de investigación, Dussert Juan, Pablo. Departamento de Estudios: Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y Potencialidades en Materia Laboral. Cuaderno de Investigación No. 25. Santiago de Chile, diciembre de 2015.

A continuación, se abordarán los aspectos más relevantes de la RSE y las bases que la sustentan, como las políticas de Calidad (ISO 26000); La S.A.8000 de Recursos Humanos; la ISO 14001; por otra parte, se debe hacer mención de los Organismos Internacionales que rigen la RSE, como el Pacto Mundial de la ONU; “La Iniciativa para la Rendición de Cuentas Mundial”.

Del mismo modo, se hará una breve descripción de las Declaratorias, como La Declaratoria Tripartita sobre Multinacionales y Políticas Sociales (OIT 2004 de Ginebra de Nov. De 1977); la Conferencia de la UNESCO sobre Bioética de 2005 y la Resolución del Parlamento Europeo del 13 de marzo de 2007.

3.1 GESTIÓN DE CALIDAD

3.1.1S. A. 8000 SOBRE RSE

Es una norma integral, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Se aplica tanto a pequeñas, como a las grandes empresas que desean comprobar a sus clientes y a otras “partes interesadas”, que les importa el bienestar de sus empleados.

La esencia de la Norma, es la convicción de que todo lugar de trabajo, debe ser administrado de manera tal que estén garantizados los derechos humanos básicos y que la gerencia está preparada para asumir la responsabilidad por las consecuencias a las que hubiere lugar, en el evento de que suceda algún incidente.

Esta Norma de Calidad, la SA8000, contiene dentro de sus requerimientos de RS, los siguientes:

Prevención del trabajo infantil; prevención del trabajo forzoso; salud y seguridad en el trabajo; Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva; criterios sobre discriminación; criterios sobre remuneración; sobre medidas disciplinarias; horarios de trabajo; sistemas de gestión; control de proveedores, sub contratistas y sub proveedores y comunicación externa, entre otros aspectos relacionados con la administración de los negocios.

3.1.2 ISO 26000 - NORMA QUE ORIENTA LA RSE

Es una Norma orientadora, es decir, una guía que establece lineamientos para la implementación de una política de calidad en Responsabilidad Social Empresarial, creada por la Organización Internacional para la Estandarización y fue publicada en noviembre de 2010.

Los elementos más sobresalientes de la norma son los siguientes: la operacionalización de la RS; identificación y articulación de los Stakeholders; la importancia de la credibilidad de los reportes y los planteamientos en RS.

El Secretario General de la ISO, Rob Steele, reconoció el esfuerzo del equipo que elaboró la Norma, comentando que la ISO 26000, ayudará a las organizaciones para “operar de forma, socialmente responsable”, constituyéndose en una herramienta clave para dar el salto de “las buenas intenciones a las buenas acciones”.

Hay que recordar, que esta Norma, es fruto del esfuerzo de 99 países miembros, de los cuales, 69 son países en vía de desarrollo; así como 42 organizaciones de los sectores público y privado; se contó con la participación de seis grupos de partes interesadas, como: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, ONGS. En total, participaron cuatrocientas personas y el equipo también se constituyó guardando la equidad de género.

A mediados de 2008, el Concejo Directivo del ICONTEC, ratificó la Norma Técnica Colombiana (GTC) 180 de Responsabilidad Social Empresarial, documento trabajado por el Comité Técnico 180 de ICONTEC, el cual convocó un número importante de personas de ciudades como, Cali, Medellín y Bogotá para trabajar en la construcción de este documento, proceso que llevó cuatro años y que permite a los gerentes y a las compañías “establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de RS en la gestión y propende por involucrar a los stakeholders (partes interesadas) en un desempeño socialmente responsable³”.

Cabe destacar que, según esta Norma, “ser socialmente responsable trae múltiples beneficios a las organizaciones que adoptan estas prácticas entre los cuales se evidencia que estrecha las relaciones y genera fidelidad y satisfacción creciente con los stakeholders, establece un marco de gestión basado en el desarrollo sostenible, promueve un modelo dialógico para prevenir y afrontar los conflictos, suscita la renovación de la cultura de la organización a partir de principios compartidos y fines socialmente legítimos, mejora la capacidad de generar confianza pública y protege e incrementa la reputación de las organizaciones”.

3.1.3 ISO 14001 Sobre Gestión Ambiental

La implementación de una Norma en una empresa, es de carácter voluntario; no así los marcos legales, los cuales son de obligatorio cumplimiento. La Calidad, se comienza a convertir en una necesidad imperiosa de las empresas por estandarizar sus procesos y hacerse más competitivas. El referente más cercano es la ISO 9001, mediante la cual, se gestiona la Calidad, tanto en los productos, como los servicios y se orientan las acciones hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente.

³ <http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>

En el ámbito de la seguridad y la salud laboral en el trabajo, la principal referencia en la Norma OSHAS 18001, mediante la cual, la empresa puede gestionar su propio sistema gracias a la metodología propuesta por la misma Norma. Por su parte, los sistemas de gestión ambiental, se basan en la Norma ISO 14001. Es la parte del Sistema General de Gestión que se ocupa del rendimiento ambiental de las empresas, incluyendo los derivados del ciclo de vida de sus productos, actividades y servicios.

Dentro de los requisitos de la ISO 14001, se destacan los siguientes: recursos, funciones, responsabilidad y autoridad; competencia, formación y toma de conciencia; procedimientos de comunicación interna; control operacional; preparación y respuesta ante emergencias; no conformidades, acción preventiva y acción correctiva.

Un Sistema de Gestión Ambiental, deberá tener al menos cuatro etapas, a saber, planificación; implantación y operación; verificación y revisión. El SGA, es aplicable a todas las instalaciones, actividades y procesos de la organización desarrolladas tanto en las áreas administrativas, como en las operativas y debe servir para medir el impacto o efecto ambiental, mediante su cuantificación.

Es importante resaltar que adicional al esfuerzo que debe efectuar la compañía para la implementación de las políticas de Calidad para hacerse a las Certificaciones que van a contribuir positivamente a elevar su prestigio, reputación, buen nombre y reconocimiento; también es necesario conocer los marcos legales a los cuales se deben ceñir y cumplir a cabalidad; para el caso Colombiano, existe la Ley 99 de 1993 – Ley del Medio Ambiente que crea el Ministerio del Medio Ambiente, hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) y es el encargado del manejo ambiental del país, estableciendo el Sistema Nacional Ambiental-SINA cuyos componentes y interpelación definen los mecanismos de actuación del Estado y la sociedad civil (art. 1, Num 13.)

También es importante, tener presente el Plan nacional de Desarrollo PND 2010 – 2014 de La Presidencia de la República, denominado “Prosperidad para Todos” que a la letra versa...”una sociedad a la cual la sostenibilidad ambiental, la adaptación al cambio climático, el acceso a las tecnologías de la información, las comunicaciones y el desarrollo cultural sean una prioridad y un práctica como elemento esencial de bienestar y como principio de equidad con las generaciones futuras (equidad socialmente responsable).

Así mismo, el Plan Energético Nacional que crea la Unidad de Planeación Minero – Energética UPME, Unidad adscrita al Ministerio de Minas y Energía y que establece las estrategias y recomendaciones de largo plazo que orienta la formulación de políticas para atender las necesidades energéticas del país. Su objetivo primordial, “maximizar la contribución del sector energético al desarrollo sostenible del país”.

En cuanto a licenciamiento ambiental, es importante destacar la existencia del decreto 2820 del 05 de agosto de 2010 del MAVDT, que establece que los proyectos requieren **licencia ambiental** y establece los estamentos que puede otorgarlo. Este trámite de este requisito podría durar doscientos días hábiles de conformidad con la Ley 1450 de 2012.

Adicionalmente, mediante la Resolución 1506 de 04 de agosto de 2010, el MAVDT, estableció la metodología general para la elaboración de los Estudios de Impacto Ambiental.

Por otra parte, la Ley 1333 de 2009, estableció el procedimiento sancionatorio ambiental para Colombia y otorga la potestad de sancionar infracciones ambientales al MAVDT; La Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales; Corporaciones Autónomas Regionales; Corporaciones de Desarrollo Sostenible y Auditorías Ambientales Urbanas.

3.2 ORGANISMOS INTERNACIONALES

3.2.1 Global Compact (Pacto Mundial De La ONU)

El Pacto Mundial, es una iniciativa voluntaria, mediante la cual, las empresas pueden alinear sus acciones y operaciones a diez principios, aceptados universalmente y agrupados en cuatro temas. Este pacto, cuenta con las voluntades y compromisos firmados de seis mil participantes de más de 135 países; convirtiéndose así en la iniciativa ciudadana más grande del planeta.

Las empresas que firman este pacto, tienen la convicción de que cumpliendo con estos principios universales, contribuyen a la construcción de un mercado global más justo e incluyente, más estable y equitativo.

Dentro de los principios, se encuentran:

a. Derechos Humanos:

- Las empresas deben respetar los DD HH
- Asegurarse de que sus empresas no sean cómplices de la vulneración de DD HH

b. Estándares laborales:

- Apoyar la libertad de asociación
- Eliminar cualquier forma de trabajo forzoso o coacción
- Deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
- Eliminar cualquier práctica de discriminación en el empleo y ocupación

c. Medio Ambiente:

- Deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el Medio Ambiente.
- Fomentar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
- Desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

d. Anticorrupción:

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

e. El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que incluye dos objetivos:

- Incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.
- Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs).

Una empresa que se adhiere al Pacto Mundial deberá: Primero, integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.

Segundo, publicar en el informe anual o reporte corporativo (por ejemplo el reporte de sustentabilidad), una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial y sus principios (Comunicación sobre el Progreso y finalmente, apoyar públicamente el Pacto Mundial y sus principios, por ejemplo a través de comunicados de prensa, discursos, entre otros.

3.2.2 Global Reporting Initiative (Iniciativa Para La Rendición De Cuentas Global)

El Global Reporting Initiative, es un estándar mundialmente aceptado para levantar memorias sobre Responsabilidad Social; se constituye en un marco para reportar información (Rendición de Cuentas) confiable acerca de los impactos económicos, sociales y medio ambientales de las organizaciones.

El Global Reporting Initiative, tiene tres principios, sobre los cuales, basa su iniciativa de **Rendición de Cuentas**, a saber: Derechos Humanos; Trabajo y Medio Ambiente. En cuanto a DDHH, tiene dos compromisos: respetar los derechos humanos de las personas de las áreas de influencia de sus operaciones y asegurarse de no ser cómplices de violaciones de derechos humanos.

En cuanto al Trabajo, el Global Reporting, tiene cuatro compromisos, a saber: respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos de negociación colectiva; que se elimine toda forma de trabajo forzoso; que se erradique el trabajo infantil y la discriminación.

En cuanto al Medio Ambiente, los compromisos a la hora de rendir cuentas por parte de las compañías, son: precaución frente a los problemas ambientales y apoyar iniciativas para promover una mayor Responsabilidad Ambiental.

4. DECLARATORIAS

4.1 DECLARACIÓN TRIPARTITA DE PRINCIPIOS SOBRE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y POLÍTICAS SOCIALES (OIT 2004 GINEBRA NOV. DE 1977)

Se trata de una Declaración Tripartita de principios (OIT, ONU y Multinacionales), aplicables a las políticas corporativas de las empresas Multinacionales para aportar al progreso económico y social, minimizando las “dificultades” que puedan generar estas empresas en los diferentes países donde tienen sus operaciones, teniendo como referente las Declaraciones de la ONU, sobre los Objetivos del Milenio o el Pacto Mundial.

La Declaración, se basa en cuatro grandes aspectos a tener en cuenta por parte de las empresas multinacionales a su ingreso a los diferentes países; éstos son: Empleo; Formación(capacitación); Condiciones de Trabajo y de Vida y Relaciones de Trabajo.

En cuanto al Empleo, hace referencia a la promoción del empleo; a la igualdad de oportunidades y de trato; a la seguridad en el empleo. En cuanto a la formación, este documento, hace referencia al compromiso de las Multinacionales y de las empresas nacionales de contribuir a la cualificación de los trabajadores, al desarrollo de los profesionales y a la contribución a la creación de programas de formación para los trabajadores.

En cuanto a condiciones de vida y de trabajo, el documento incentiva los salarios justos y las adecuadas condiciones de trabajo; la consideración de la edad mínima para trabajar, así como el cumplimiento de las Políticas de Seguridad e Higiene industrial.

Finalmente, en lo concerniente al aspecto relaciones de trabajo, esta Declaración Tripartita, promueve el respeto por la libertad sindical y la libre asociación; así como por la negociación colectiva y la adecuada resolución de conflictos laborales.

4.2 DECLARACIÓN UNIVERSAL DE BIOÉTICA Y D.D.H.H. (CONFERENCIA GENERAL DE LA UNESCO, OCT. DE 2005)

Esta Declaración, fue firmada por la UNESCO el 05 de octubre de 2005 y está basada en quince principios y en cuatro formas de aplicación. Dentro de los principios, se destacan:

Dignidad Humana y DDHH; Beneficios y Efectos Nocivos; Anatomía y Responsabilidad Individual; Consentimiento; Personas carentes de dar su consentimiento; Respeto de la Vulnerabilidad Humana y la Integridad Personal; Privacidad y Confidencialidad; Igualdad, Justicia y Equidad; No Discriminación, No Estigmatización; Respeto por la Diversidad Cultural y Pluralismo; Solidaridad y Cooperación; Responsabilidad Social y Salud; Aprovechamiento Compartido de los Beneficios; Protección de las Generaciones Futuras; Protección del Medio Ambiente, La Biosfera y la Biodiversidad.

Los cuatro ámbitos de aplicación, son: Adopción de Decisiones y Cuestiones Bioéticas; Comités de Ética; Evaluación y Gestión de Riesgos y Prácticas Transnacionales.

4.3 RESOLUCIÓN DEL PARLAMENTO EUROPEO (13 DE MARZO DE 2007)

Esta resolución fue firmada por el Parlamento Europeo el 13 de marzo de 2007, precisamente sobre la Responsabilidad Social de las Empresas europeas, desde el respeto a sus partes interesadas.

Mediante este pronunciamiento, el Parlamento Europeo, reconoce que es necesario que sus empresas, se comprometan aún más con la sociedad y el medio ambiente, promoviendo así el desarrollo sostenible y respondiendo a los retos del mercado global.

Considera que “el concepto de RSE, debe ir mucho más allá en el cumplimiento”, que debe orientarse hacia la lucha contra la exclusión social y la degradación ambiental de Europa. E incentiva la creación de una Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las empresas en asociación con múltiples redes empresariales.

Finalmente, cabe mencionar que esta resolución invita a generar debates sobre temas como: el aprendizaje a lo largo de la vida; la organización del trabajo; la igualdad de oportunidades; la inclusión social; el desarrollo sostenible y la ética; de manera que sirva como herramienta o instrumento para la “generación del cambio industrial y las reestructuraciones”.

5. PARÁMETROS INTERNOS DE REGULACIÓN POR PARTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS – ANH. TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LOS CONTRATOS Y PROYECTOS VARIOS

Este documento fue generado en enero 05 de enero de 2011 por la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH y consiste en una propuesta para la definición de los parámetros para la realización de los programas de beneficio a las comunidades en las áreas de influencia de los contratos hidrocarburíferos; se basó en los hallazgos de los talleres realizados por la Procuraduría General de la Nación con los líderes de comunidades étnicas y campesinas en el marco del diagnóstico del Programa “Fortalecimiento de la capacidad de Interlocución entre el Estado, Grupos Étnicos y demás Comunidades existentes en las áreas de potencial hidrocarburífero del país”.

Se tuvo como referente el estudio denominado “Responsabilidad Social Empresarial en Contratos de Exploración y Producción, adelantado por la Asociación Colombiana del Petróleo ACP, que ofrece lineamientos para las prácticas en RSE de las compañías del sector hidrocarburos.

Establece en su Primer Parámetro, que los Programas de Beneficio de las Comunidades, deben estar encaminados hacia un **desarrollo sostenible** en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos, mediante el apoyo a los Planes de Desarrollo y Planes de Ordenamiento Territorial municipales, departamentales; así como a los Planes de Vida de las comunidades de origen étnico.

En el Segundo Parámetro, la ANH expone que los Programas de Beneficio a las Comunidades, deben generar la distribución equitativa de los recursos en el contexto social y geográfico donde se desarrollan las operaciones.

En el Tercer Parámetro, se insta a propiciar la participación de las comunidades en la definición de los Programas de Beneficio y finalmente, en el Cuarto Parámetro, se deja claro que en dichos Programas de Beneficio de las Comunidades, se deben tener presentes los principios y políticas nacionales e internacionales, sobre transparencia de Derechos Humanos y Desarrollo Sostenible.

6. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Son conocidos como los objetivos del Milenio (ODM) y se trata de ocho propósitos de Desarrollo Humano, fijados en el año 2000 por 189 países miembros de Las Naciones Unidas y que se propusieron alcanzar en el 2015.

Dichos objetivos, buscan superar problemáticas serias que afectan al Mundo y en especial a los países en vía de desarrollo, son los siguientes:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Lograr la enseñanza primaria universal
- Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
- Reducir la Mortalidad Infantil
- Mejorar la Salud Materna
- Combatir el VIH SIDA, paludismo y otras enfermedades
- Garantizar el sustento del medio ambiente
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

7. ACERCA DE LA CONSULTA PREVIA

Tomando como referencia el trabajo realizado por los autores, RODRÍGUEZ GARAVITO, César; MORRIS, Meghan; ORDUZ SALINAS, Natalia y BURITÍCA, Paula. La consulta previa a pueblos indígenas. Los estándares del derecho internacional. Programa de Justicia Global y Derechos Humanos. Universidad de Los Andes, Santafé de Bogotá, 2010.

Se encuentra que este ejercicio, se ha convertido en uno de los temas más polémicos del derecho nacional e internacional a la luz de los DD HH, que encuentra asidero en el Convenio Internacional 169 de la OIT en 1986, después del cual, comenzó a tomar una connotación importante con ocasión de casos tan sonados, como el del Pueblo U'WA que se resistió frente a un proyecto de expansión petrolera de una transnacional en el oriente colombiano. Posteriormente, en el año 2007 la ONU, firmó La Declaración sobre Los Pueblos Indígenas.

Existen dos obstáculos importantes para la consolidación de este proceso y por ende para la realización de este derecho de los pueblos indígenas; el primero, tiene que ver con la falta de una sistematización de estándares o protocolos para llevar a cabo y por otro, que los analistas, jueces y gobiernos, se ocupan solamente de si se hace o no la Consulta y no fijan su atención en el cómo se desarrolla el procedimiento y si ésta garantiza o no el respeto pleno de los pueblos diferenciados.

La Consulta Previa, tiene unas etapas y dilemas por abordar, que van desde la divulgación de información, es decir, socialización de todos los aspectos relacionados con el proyecto, hasta la definición de los actores que harán parte del proceso y el tiempo que éste deberá llevar.

Con relación a este derecho de los pueblos indígenas, hay que decir que está estrechamente ligado con el de tierras y territorios, primordialmente por la connotación ancestral, cultural e incluso espiritual que tiene el concepto de “territorio” para las comunidades de origen étnico y en este orden de ideas, ese debería ser el real propósito de la Consulta, el respeto pleno al derecho de estos pueblos a habitar sus territorios ancestrales.

“Inicialmente debe decirse que el territorio es un espacio geográfico en el cual se desenvuelve la dinámica de las sociedades indígenas, y con el cual está vinculada la cultura, la historia y la identidad de un grupo determinado. Este espacio es reclamado como un derecho colectivo, indispensable para la sobrevivencia, identidad y reproducción como pueblos diferenciados⁴”.

Existe amplia jurisprudencia a nivel de DD HH de los pueblos de origen étnico e incluso de los de origen tribal; pero el problema no radica ahí, sino en la colisión entre los intereses económicos de las transnacionales y sus macro proyectos y las realidades de estas comunidades.

Para el caso de estas comunidades, se reconoce también el derecho de propiedad colectiva sobre sus territorios, lo cual supone un proceso de concertación con la colectividad y no con miembros separados.

Para el caso colombiano, es el Ministerio del Interior y de Justicia, quien ha generado un documento oficial con el procesamiento aplicable por parte de las empresas, como requisito previo para intervenir en territorios de comunidades de origen étnico.

⁴ Instituto Interamericano de Derechos Humanos, Encuentro Estratégico de Organizaciones-Redes por la Incidencia, Costa Rica, 19 a 21 de agosto del 2003, Avances de la Legislación de Paraguay y Panamá sobre Tierra y Territorio de los Pueblos Indígenas, Documento preliminar, “Tierra y Territorialidad Indígena en el Paraguay”, Rodrigo Juan Villagra Carron; “Tierra y Territorio Indígena en Panamá”, Héctor Huertas.

Para lo anterior, el Ministerio del interior y Justicia, crea el Grupo y procedimiento de consulta previa (MIJ - Resolución 3598/2008) partiendo de la siguiente definición acerca del proceso:

“La Consulta Previa, es un proceso de diálogo y concertación intercultural que busca garantizar la participación real, oportuna (previa), y legítima de los grupos étnicos en la toma de decisiones, proyectos o actividades que los afecten, con el fin de proteger su integridad étnica y cultural⁵”.

A su vez, la Consulta Previa en Colombia, está enmarcada dentro del siguiente Orden legal:

- ✓ Constitución Política de Colombia Artículos 2, 7, 330 y 332
- ✓ Convenio 169 OIT, Ley 21 de 1991– Artículos 6, 7,15,
- ✓ Ley 99 de 1993 art. 76
- ✓ Decreto 1320 de 1998

Existen entonces, dos tipos de Consulta, (Sin Licenciamiento) y (Para Licenciamiento); la primera, se refiere a la liderada directamente por el Ministerio del Interior y Justicia y se rige por la Constitución Política de Colombia.

La segunda por su parte, se rige por la Ley 99 de 1993 y el Decreto 1320 de 1998, a lidera el Ministerio del Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, con el acompañamiento del MIJ.

El Ministerio, tiene el rol de acercar a las partes, definir sus competencias, estimular el diálogo y la concertación de acuerdos, así como garantizar la divulgación del proceso.

Entidades que participan en el proceso:

⁵ colabogadosminpetrol.com/.../consulta%20previa%20grupos%20etni...

A nivel comunitario:

- Autoridades Indígenas
- Miembros de la comunidad

A nivel de la Empresa:

- Representantes de la empresa con Ministerio del Interior y de Justicia: coordinación capacidad decisoria

A nivel institucional:

- interinstitucional del proceso de Consulta con las comunidades.
- Autoridad Ambiental: evaluación y seguimiento del Plan de Manejo Ambiental.
- Autoridades Locales de los Departamentos y Municipios del área de influencia del proyecto: acompañamiento y seguimiento del proceso.

Organismos de Control - Ministerio Público:

- Defensoría del Pueblo
- Procuraduría General de la Nación
- Personerías Municipales

A Nivel de acompañamiento:

- Las autoridades, comunidades y organizaciones indígenas, según sea el caso.

Finalmente, se hará mención a las etapas del proceso de Consulta Previa, a saber:

- Pre-consulta: Socialización, Concertación metodológica.
- Apertura: Instalación de la Consulta
- Análisis de identificación de Impactos, Concertación, Medidas de Manejo.
- Pre-acuerdos
- Protocolización y Acuerdos de la Consulta
- Seguimiento y Acompañamiento
- Cierre

8. EL NEGOCIO SOCIAL

A nivel de experiencias en RSE en América Latina, vale la pena mencionar a ASHOKA; se trata de una Organización sin ánimo de lucro que tiene entre quinientos y mil empleados.

Su Directora para el Cono Sur, es Paula Cardenau, quien orienta la gestión de este Negocio Social, mediante los siguientes objetivos⁶:

- a. Trabaja para avanzar en el desarrollo de abordajes de mercado como una herramienta para mejorar las oportunidades de personas de bajos ingresos.
- b. Lanzamiento y liderazgo de la Iniciativa de Negocios Sociales de Ashoka en Latinoamérica, que contribuye al surgimiento de empresas sociales como herramientas para escalar soluciones de cambio sistémico; lo hace fortaleciendo la capacidad de los Emprendedores Sociales para hacer el start up y escalar sus empresas sociales e influenciando el mercado de la inversión social y otros actores críticos para acompañar la transición de organizaciones sociales hacia modelos económicamente viables.
- c. En alianza con Equitas Ventures (Sociedad anónima Argentina), está desarrollando un Fondo de Inversión de Impacto para empresas sociales.
- d. Escribe y difunde experiencias y mejores prácticas de empresas sociales.

Paula Cardenau, afirma que “un negocio o empresa social **utiliza mecanismos de mercado-** esto es, ofrece un bien o servicio por el cual recibe un pago que cubre sus costos y genera excedentes- **para brindar mayores beneficios a sectores**

⁶ <http://www.linkedin.com/pub/paula-cardenau/10/126/94a>

de la sociedad que hoy están excluidos. O sea, un negocio social es un medio, no un fin en sí mismo⁷”.

Un Negocio Social, no es condición si ne qu non (condición necesaria) para el desarrollo de una Política de RSE; así como la RSE, no es de carácter filantrópico; pero hay que destacar que es el Negocio Social, la muestra más clara de lo que una empresa puede hacer a partir de la RSE.

⁷ http://www.changemakers.com/sites/default/files/Que_es_un_negocio_social.pdf

9. PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE RSE PARA LOS NEGOCIOS DEL SECTOR HIDROCARBUROS

La pesquisa bibliográfica de este trabajo monográfico y el recorrido por dieciséis de los modelos gerenciales más importantes, incluidos los de origen inglés, francés y japonés; permitieron elegir El Modelo Gerencial y/o Administrativo de **Planeación Estratégica** que servirá como base para la propuesta planteada.

Dicho Modelo, tiene, además un **enfoque en RSE** que permitirá cumplir el importante propósito de dirigir empresas u organizaciones del sector hidrocarburos con metas claras a nivel de productividad, efectividad, rentabilidad; sin detrimento de las personas y las comunidades, así como de los entornos de las operaciones; garantizando de esta forma, el respeto por los DD HH, por la vida en todas sus formas y con el objetivo claro de contribuir al desarrollo sustentable de las áreas de influencia directa de los proyectos petroleros.

“La Planeación estratégica es un proceso sistemático de alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo administrativo a la organización⁸”. Por ende, debe generar procesos que contribuyan al logro general de la organización en todas sus áreas y dimensiones.

⁸ Investigación denominada Planeación Estratégica en las MIPYMES de Esperanza, Suárez Gil y Teresa de Jesús Altahona Quijano, efectuada en la UDI en el año 2009 por el Grupo de Investigación PORTER.

10. ETAPAS DEL MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO CON ENFOQUE DE RSE

Este Modelo, cuenta con tres etapas, a saber: Formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias, implica con el análisis de la organización y del mercado, así como la definición de los objetivos a largo plazo y las estrategias para lograrlos a la luz de la misión y la visión empresarial.

En esta etapa es válido, como se había mencionado anteriormente, echar mano de otros modelos gerenciales, como Prospectiva y Benchmarking; el primero para identificar la situación inicial vs situación ideal a dónde quiere llegar la compañía y el segundo, para verificar su lugar con respecto a sus competidores.

La siguiente etapa del proceso, consiste en definir las políticas sobre las cuales se deberán sustentar los proyectos empresariales o programas con metas muy claras; es aquí donde entra a jugar un papel importante el SGI y el concepto de Calidad. Este es un momento en el cual, también se puede echar mano de modelos gerenciales como Calidad Total, Justo a Tiempo y Keizen, siendo este último el más popular y efectivo.

Finalmente, la etapa de evaluación, permitirá medir los resultados vs lo planeado para tomar los correctivos a que hubiere lugar en el proceso administrativo gerencial.

Figura No. 1. Diagrama de flujo para el Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: El Autor

El anterior flujograma, representa el proceso y las etapas de un modelo gerencial en Planeación Estratégica; siendo necesario, explicar con más detalle el significado de las estrategias de POAM y PCI que son estudios de línea base, indispensables para la implementación del Modelo de Planeación Estratégica.

El POAM, es el instrumento para la definición del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio y el PCI es un diagnóstico del Perfil de la capacidad interna de la organización; ambos son frecuentemente utilizados en Gerencia estratégica. El PCI, identifica las Fortalezas y Debilidades de la organización y ambos, permiten la construcción de la Matriz DOFA.

El PCI, mide los siguientes aspectos:

- ✓ Directivo
- ✓ Financiero
- ✓ Tecnológico
- ✓ Competitivo
- ✓ Talento Humano

El POAM, por su parte, mide los siguientes aspectos:

- ✓ Económico
- ✓ Político
- ✓ Social
- ✓ Tecnológico
- ✓ Competitivo
- ✓ Geográfico

Para desarrollar la Matriz DOFA, se deben seguir los siguientes pasos o etapas:

- ✓ Elaborar la lista de Fortalezas y Debilidades de la organización, PCI
- ✓ Elaborar la lista de Amenazas y Oportunidades de la organización, POAM
- ✓ Efectuar comparaciones con base en las combinaciones de:
- ✓ FO – DO – FA – DA.

Tabla No.1. Matriz DOFA para identificar y correlacionar perfiles PCI vs POAM. Elemento de análisis en la Planeación Estratégica

MATRIZ DOFA	ANÁLISIS INTERNO PCI (FD)	
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
ANÁLISIS EXTERNO POAM (OA)	Listado de las fortalezas de la empresa	Listado de las Debilidades de la empresa
OPORTUNIDADES (O)	FO	DO
Listado de oportunidades de la empresa	Se usan las (F) para aprovechar las (O)	Se minimizan las (D) para aprovechar las (O)
AMENAZAS (A)	FA	DA
Listado de Amenazas de la empresa	Se usan las (F) para contrarrestar las (A)	Se minimizan las (D) para contrarrestar las (A)

Fuente: El Autor

A partir de la identificación de la matriz DOFA con los perfiles PCI Y POAM se debe realizar la evaluación las matrices para realizar los diagnósticos o análisis

internos y externos dentro del Modelo Gerencial Estratégico, es decir, calificar cualitativamente las matrices para el POAM y el PCI.

Tabla N. 2. Identificación y calificación de factores claves en el diagnóstico de Perfil de Capacidad Interna del negocio (PCI)

DIAGNÓSTICO INTERNO - PCI										
DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA										
FINANCIERA										
TECNOLÓGICA										
COMPETITIVIDAD										
TALENTO HUMANO										

Fuente: El Autor

Tabla No. 3. Identificación y calificación de factores claves en el diagnóstico de Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio externo del negocio (POAM)

DIAGNÓSTICO EXTERNO - POAM										
DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICO										
POLÍTICO										
SOCIAL										
TECNOLÓGICO										
COMPETITIVO										
GEOGRÁFICO										

Fuente: El Autor

En cuanto a las Estrategias Gerenciales, propias del Modelo Gerencial Estratégico, hay que anotar que se trata de la toma de decisiones capaces de re direccionar los destinos de la organización para fortalecerla internamente, volverla más competitiva, posicionarla en el mercado e incluso, hasta re inventarla de ser necesario. Dentro de las estrategias a tener en cuenta y con mayor efectividad, están:

A. Estrategias Intensivas

Son aquellas que requieren un esfuerzo importante para la generación de oportunidades de mejora en cuanto a competitividad para tener:

- ✓ Penetración de mercados
- ✓ Desarrollo en el Mercado
- ✓ Desarrollo de Productos

B. Estrategias Defensivas

Coinciden con la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.

C. Estrategias de Riesgo Compartido (Joint Venture)

Cuando dos o más empresas, constituyen una sociedad temporal para aprovechar alguna oportunidad que benefician mutuamente a las partícipes. Es utilizada cuando dos empresa pequeñas, se unen para competir con una de mayor tamaño.

D. Estrategia de encogimiento

Ocurre cuando una empresa se agrupa, mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de las ventas y utilidades. Se usa cuando la organización, ha crecido tanto que requiere reorganización.

E. Estrategia de desinversión

Consiste en la venta de una parte de la empresa por un valor tangible y es utilizada para gestionar capital para otras inversiones.

F. Estrategia de Liquidación

Venta de los activos de una empresa por un valor tangible. Se utiliza cuando las dos estrategias anteriores no funcionan.

G. Estrategias Genéricas de Porter

- ✓ Liderazgo en Costos: Mantener el costo más bajo, frente a la competencia.

- ✓ Diferenciación: Incorporación de características diferenciadores de los productos de la competencia.
- ✓ Enfoque de Alta Segmentación: Procesos agresivos que atacan nichos o segmentos de mercado.

H. Estrategias de Diversificación

- ✓ Diversificación concéntrica: Crecimiento lento, innovación en productos, procesos y servicios propios de la compañía.
- ✓ Diversificación Horizontal: Innovación en productos, procesos y servicios distintos a los objetivos de la empresa.
- ✓ Diversificación Conglomerada: Desarrollo de productos, procesos y servicios nuevos para clientes no relacionados con la actividad de la empresa; se implementa cuando la compañía no está reportando utilidades.

I. Estrategias de Integración

Buscan tener el control sobre la competencia, proveedores y distribuidores.

- ✓ Integración Vertical hacia adelante: Consiste en controlar o adquirir el dominio sobre los distribuidores. Se utiliza cuando los distribuidores son limitados.
- ✓ Integración vertical hacia atrás: Busca dominar a los proveedores.
- ✓ Integración Horizontal: Busca dominar a los competidores. Se usa cuando la organización compite en una industria creciente.

10.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Se debe evaluar los resultados de la toma de decisiones gerenciales a lo largo del proceso de **Planeación Estratégica** y así construir **los indicadores de gestión**; los cuales, contribuyen a la medición de los logros en cuanto a la implementación de las políticas y las expectativas empresariales desde cada área de la organización.

Se hace un planteamiento a modo de ejemplo de matrices generales y aplicables a cualquier tipo de negocio, siendo la base de la gestión y de la administración, mostrando algunas de las variables posibles de la organización, pero que se pueden adicionar y adaptar de acuerdo a la estructura de la empresa. Se presenta entonces, su diligenciamiento para cada caso expuesto para poder dar cumplimiento a cabalidad con el Modelo de Planeación Estratégica, su competencia y relación con la RSE y medio ambiente.

Para el caso del área financiera de la empresa, los indicadores financieros son herramientas empresariales que permiten determinar las debilidades, oportunidades de mejora y fortalezas encaminadas de una organización en un periodo determinado. Los indicadores que se toman en cuenta para este ejemplo son:

CAPITAL DE TRABAJO: Es la diferencia entre el Activo corriente y el pasivo corriente, cuyo objeto es determinar los recursos con que cuenta la empresa una vez cubiertas las obligaciones a corto plazo. El valor de referencia para tener en cuenta durante el periodo definido por la empresa se maneja de acuerdo a:

Activo Corriente - Pasivo Corriente = (\$ Valor positivo)

Ejemplo: La empresa presenta en sus estados financieros con corte a fin de año, unos activos corrientes por valor de \$29.755.500 y unos pasivos corrientes por valor de \$ 17.566.000, por lo cual requiere conocer cuales su capital de trabajo.

Reemplazando en la fórmula se tendría:

$$29.755.5000 - 17.566.000= 12.189.000$$

Tiene disponible 12.189.000 de capital

RAZÓN CIRCULANTE: Llamado también índice de liquidez o de solvencia inmediata, relaciona el Activo Corriente sobre el Pasivo Corriente, estable cuantos pesos tiene la empresa en su Activo Corriente como respaldo a cubrir su Pasivo Corriente. El objetivo es determinar el número de veces que el Activo Corriente cubre el Pasivo Corriente.

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = > \$1$$

Tomando como ejemplo el enunciado anterior y reemplazando nuevamente en la fórmula se obtiene:

$$29.755.5000 / 17.566.000= 1.69:1$$

Por cada de peso de deuda a corto plazo la empresa dispone de 1.69 pesos de respaldo para cubrir sus deudas

PRUEBA ÁCIDA: Tiene el mismo significado anterior, pero excluye de los Activos Corrientes el valor de sus inventarios y los Gastos Pagados por Anticipado. El objetivo de este indicador es determinar con cuantos pesos cuenta la empresa para cubrir sus Pasivos Corrientes, sin necesidad de recurrir a la realización de sus inventarios.

$$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos Pagados por Anticipado})}{\text{Pasivo Corriente}} \Rightarrow \$1$$

Para aplicarlo se descuentan otras partidas para obtener el activo líquido, de tal forma que si los gastos pagados por anticipado tienen un valor de \$500.000 y los inventarios de \$3.500.000, estos se excluyen y el activo líquido quedaría:

$$17.355.000 / 17.566.000= 0.98$$

Por cada peso de deuda la empresa dispone en forma inmediata de 0.98 para cancelarla

SOLIDEZ: Representa la capacidad de pago que tiene la empresa sobre los Pasivos aCorto y Largo Plazo. El objetivo es determinar cuántos pesos tiene la empresa en activos para respaldar el pago de todas sus obligaciones. Como ejemplo los valores de referencia se pueden tomar así:

$$\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total} = \$$$

La empresa posee en sus estados financieros con corte a fin de año con unos activos totales por valor de \$71.755.000 y unos pasivos totales por valor de \$17.566.000, reemplazando en la fórmula se obtendría:

$$71.755.000 / 17.566.000 = 4:1$$

ENDEUDAMIENTO: Muestra la propiedad que tienen los Acreedores sobre los Activos de la empresa. El objeto es medir la relación entre el Activo Total y el Pasivo Total.

$$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = < \$$$

Los valores de referencia a tomar son para que el resultado se considere aceptable, dependerá de los factores internos y externos que afecten la empresa tomando como base el ejemplo anterior, al reemplazar en la fórmula se obtendría:

$$17.566.000 / 71.755.000 = 0.24:1$$

Por cada peso del activo 0.24 son de acreedores

PORCENTAJE DE UTILIDAD BRUTA: Se obtiene mediante la relación entre la utilidad bruta operacional y los ingresos operacionales. El objeto de este

parámetro de medida es reflejar la ganancia obtenida en el negocio sin tener en cuenta los gastos operacionales. Como valor de referencia se toma:

Utilidad bruta operacional / ingresos operacionales*100

Siendo esto,

$$22.110.000 / 66.930.000 * 100 = 33\%$$

Entonces la ganancia bruta del periodo es de 33%

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS: Es la diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas. El objetivo fundamental de este parámetro es determinar el valor con el que puede contar los socios o dueños de la empresa. El valor de referencia a medir es:

Ventas Netas - el Costo de Ventas

Entonces,

$$870.000 - 700.000 = 170.000$$

La rentabilidad es de 170.000 pesos.

UTILIDAD OPERACIONAL: Se obtiene por la diferencia entre la utilidad bruta operacional y el valor de los gastos operacionales. El objeto de este parámetro es determinar los ingresos y gastos operacionales, dejando de lado los gastos e ingresos no operacionales. Como valor de referencia se tiene:

Utilidad Bruta Operacional - Valor de los Gastos Operacionales

Entonces,

$$4.160.000 - 1.827.730 = 2.332.270$$

De forma resumida se presenta en la tabla No. 4, el esquema de seguimiento de los indicadores de gestión financiera, el cual maneja de forma semejante para los proyectos que involucran la inversión social.

Tabla No. 4. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área Financiera (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión Financiera)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA					
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA O META (VRM)	VALOR DE REFERENCIA MEDIDO (vrm)	VARIACIÓN DEL INDICADOR (VRM – vrm) (%) 100	PERIODICIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLES
CAPITAL DE TRABAJO				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
RAZÓN CIRCULANTE				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
PRUEBA ÁCIDA				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
SOLIDEZ				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
ENDEUDAMIENTO				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
PORCENTAJE DE UTILIDAD BRUTA				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS				Mensual	Departamentos Contable y Financiero
UTILIDAD OPERACIONAL				Mensual	Departamentos Contable y Financiero

Fuente: El Autor

En el área de producción se puede analizar la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente (entendiéndose como stakeholders) y el logro de altos niveles de rendimientos financiero.

Los indicadores de producción que se toman en cuenta para este ejemplo son:

TAMAÑO MEDIO DEL PEDIDO: Cantidad de una referencia que se pide de una vez. El objetivo es minimizar la suma de los costos de almacenaje, pedido y ruptura. El valor de referencia a medir es:

Unidades compradas / número de pedidos

La empresa realizó un pedido que contenía 1.000 unidades, distribuidos en 4 pedidos. Al aplicar el indicador:

$$1000 / 4 = 250$$

Esto indica que cada pedido será de 250 unidades en promedio.

➤ **UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA:** Es la relación de las unidades producidas con la capacidad teórica. El objeto de este parámetro es Maximizar la maquinaria utilizada para la producción. El valor de referencia a medir es: Unidades producidas / capacidad teórica

La empresa produce 1000 unidades de las cuales tiene una capacidad teórica de 1200 unidades.

$$1000 / 1200 = 83\%$$

La capacidad máxima instalada de producción corresponde al 83%

➤ **PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA:** Es la relación entre las unidades producidas y las horas hombre trabajadas. El objetivo del indicador es rendir la capacidad de producción de los empleados de una organización. La variable de referencia es tomada de:

Unidades producidas / horas hombre trabajadas

La empresa tiene un promedio de producción de 1000 unidades en el periodo de las cuales se laboran 8h diarias por 3 turnos:

$$1000 / (8 * 3) = 41.6667 \text{ ---> } 42\text{h}$$

Lo anterior indica que se debe laborar 42 h para una producción de 1000 unidades.

Estos son algunos de los indicadores que se pueden medir y hacer seguimiento para el área de producción. Otros indicadores que se pueden tener en cuenta son los tiempos de elaboración de productos, los tiempos de entrega de productos, entre otros. La necesidad de que requiera manejar y controlar depende del gerente y su estrategia para llevar a cabo sus proyectos.

Se presenta en la tabla No. 5, el esquema de seguimiento de los indicadores de gestión de Producción, el cual puede llevar implícito o explícito el tema de RSE como política de la empresa.

Tabla No.5. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área Producción (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión de producción)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – INDICADORES DE GESTIÓN EN PRODUCCION					
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA O META (VRM)	VALOR DE REFERENCIA MEDIDO (vrm)	VARIACIÓN DEL INDICADOR (VRM – vrm) (%) 100	PERIODICIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLES
TAMAÑO MEDIO DEL PEDIDO				Mensual	Departamento de Producción
UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA				Mensual	Departamento de Producción
PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA				Mensual	Departamento de Producción
TIEMPOS DE ELABORACION DE PRODUCTOS				Mensual	Departamento de Producción
TIEMPOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS				Mensual	Departamento de Producción

Fuente: El Autor

De igual manera en el área de Recursos Humanos, siendo la que a veces no se desarrolla debido al escaso avance de las empresas en responsabilidad social;

siendo éste el departamento de inductores para conseguir la habilidad de mejorar y aprender en una organización.

Los indicadores de Recurso humanos que se toman en cuenta para este ejemplo son:

PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA: Relaciona las unidades de ventas con el número de empleados. El objetivo es optimizar los tiempos de elaboración de productos con el mismo recurso humano. Los valores de referencia de este indicador son:

Ventas / número de empleados

La empresa tiene un valor de ventas en el periodo de 5.000.000 unidades, y cuenta con 10 empleados por turno y son 3 al día turnos de 8 h cada turno., entonces:

$$5.000.000 / (10*3)= 166.667 \text{ unidades}$$

Cada empleado ha generado ventas de 166.667 unidades en el periodo medido.

ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL: Relaciona el número de retiros de empleados frente al total de empleados durante el periodo medido. El objeto es saber cuántos son los empleados que se retiran o liquidan de la organización. El valor de referencia a tener en cuenta es:

Número de retiros / total empleados

La empresa tiene un total de 10 empleados de los cuales solo 4 se ha retirado en el periodo medido.

$$4/10=0.4$$

Lo anterior indica que la rotación externa de personal es del 40%.

Otros indicadores que se pueden tener en cuenta son el ausentismo, la morbilidad, la capacitación y entrenamiento del personal, entre otros. La necesidad de que requiera manejar y controlar depende del gerente y su estrategia para llevar a cabo sus proyectos.

A continuación se presenta en la tabla No. 6, el esquema de seguimiento de los indicadores de gestión de recursos Humanos, el cual debe considerar en sus actividades el tema de RSE como política de la empresa.

Tabla No. 6. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área de Recursos Humanos (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión de Recursos Humanos)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA-INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA O META (VRM)	VALOR DE REFERENCIA MEDIDO (vrm)	VARIACIÓN DEL INDICADOR (VRM – vrm) (%) 100	PERIODICIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLES
PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA				Mensual	Departamento de Recursos Humanos
ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL				Mensual	Departamento de Recursos Humanos
AUSENTISMO				Mensual	Departamento de Recursos Humanos
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				Mensual	Departamento de Recursos Humanos

Fuente: El Autor

Una de las áreas más importantes de las empresas es La comercial, encargada de vender los servicios, productos e imagen de empresa. Siendo esta la encargada de llevar a cabo una óptima y cordial gestión con los clientes, procurando la fidelización de los mismos. Adicionalmente, la gerencia debe apoyar la necesidad

e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes, la cual se potencializa con la satisfacción del mismo.

Se enuncia algunos de los indicadores que son visibles e importantes en el área de comercialización. Tales como:

EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS: Es el grado de cumplimiento del plan de ventas, en términos de volumen despachado, tanto para el mercado nacional como para exportación, así como el total. El indicador es medido porcentualmente (%). El objetivo es buscar la Eficiencia en la gestión de comercialización y ventas. Como valores de referencia se toma:

Volumen vendido / volumen planificado de ventas x 100

La empresa tiene un volumen de ventas de 1000 unidades vendidas, de los cuales se proyectaba una venta de 1500.

$$1000/1500= 0.66*100$$

Lo anterior indica que el 66% corresponde a la efectividad de las ventas

PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO: Es la aceptación del producto en el mercado. Como objeto es el resultado óptimo de un producto. El valor de referencia a medir es:

Ventas del producto / ventas totales

La empresa tiene ventas en un periodo de 300 unidades, de los cuales el valor total de las ventas es de 1000 Unidades.

$$300/1000=0.3$$

Lo anterior indica que se obtuvo una participación del 3% del producto.

EFICIENCIA DEL MERCADEO: Es la relación de las ventas con los costos de mercadeo. Su objetivo es enfrentar un ambiente de cambio acelerado de forma correcta. El valor de referencia a tomar es:

Ventas / costos de mercadeo

La empresa tiene 5.000.000 unidades en ventas en el periodo y su gasto en mercadeo es de 1.000.000 pesos.

$$5.000.000/1.000.000= 5\%$$

Lo anterior un indica que el 5% de las ventas fueron por eficiencia del mercadeo.

EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD E IMAGEN CORPORATIVA: Relaciona las ventas y los costos de publicidad. El objeto de este indicador es motivar al público hacia el consumo de los productos. El valor de referencia es:

Ventas / costos de la publicidad

La empresa tiene u valor de ventas en el periodo de 5.000.000 unidades, y su gasto en mercadeo es de 500.0000 pesos.

$$5.000.000 / 500.000=10\%$$

Lo anterior indica que el 10% de las ventas fueron generadas por publicidad.

También se puede trabajar con indicadores como el tiempo de respuesta a no conformidades a clientes, resolución de no conformidades, negociaciones con los clientes, entre otras. A continuación se presenta la matriz de indicadores de gestión Comercial.

Tabla No. 7. Matriz de referencia para medición de la Gestión del Área Comercial (Planeación Estratégica – Indicadores de Gestión Comercial)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL					
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA O META (VRM)	VALOR DE REFERENCIA MEDIDO (vrm)	VARIACIÓN DEL INDICADOR (VRM – vrm) (%) 100	PERIODICIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLES
EFFECTIVIDAD EN LAS VENTAS				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo
PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo
EFICIENCIA DEL MERCADEO				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo
EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD E IMAGEN CORPORATIVA				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo
TIEMPO DE RESPUESTA A NO CONFORMIDADES A CLIENTES				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo
RESOLUCIÓN DE NO CONFORMIDADES				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo
NEGOCIACIONES CON LOS CLIENTES				Mensual	Departamentos: atención al cliente o comercialización y mercadeo

Fuente: El Autor

Presentado esta serie de matrices para hacer evaluación, seguimiento, control y retroalimentación a los departamentos que se enunciaron, estos parámetros de indicadores son susceptibles de cambio, de selección, de medición, de medida, en fin de acuerdo a las necesidades propias de cada tipo de empresa o negocio del sector industrial de los Hidrocarburos. También se pueden construir indicadores de gestión relacionados con cada proyecto a desarrollar y dependiendo de la estructura del proyecto o empresa que adopte el modelo que se presenta en este estudio. Todos este plan estratégico debe estar direccionado por el Gerente y articulado por cada uno de los líderes de las áreas involucradas, y si es el caso tener la asesoría de expertos que apoyen en la dirección y consecución de los objetivos de los proyecto.

11. ENFOQUE DERSE

Cumpliendo con los objetivos planteados en el presente proyecto y cuya propuesta es el diseño de un Modelo Gerencial Estratégico con enfoque de RSE para el sector de los hidrocarburos, definido y detallado para su implementación en el capítulo inmediatamente anterior de este documento. En mención a la investigación del tema se presenta los aspectos relevantes de una Política de RSE para dar al modelo gerencial estratégico, un enfoque con lineamientos acordes a la ISO 26000.

El Modelo Gerencial Estratégico, propuesto contempla un componente de Responsabilidad Social Empresarial, en consonancia a las siguientes prácticas:

“Responsabilidad Social, es la responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que.”⁹

- ✓ Contribuya al **desarrollo sostenible**, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- ✓ Tome en consideración las expectativas de sus **partes interesadas**,
- ✓ Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la **normativa internacional de comportamiento**.
- ✓ Esté integrada en toda la **Organización** y se lleve a la práctica en sus actividades del negocio.

A continuación se presenta el esquema sobre los principios en el cual se fundamenta la Responsabilidad Social enmarcada bajo lineamientos de ISO 26000.

⁹ <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

Figura No. 2 Principios de Responsabilidad Social según ISO 26000:2010

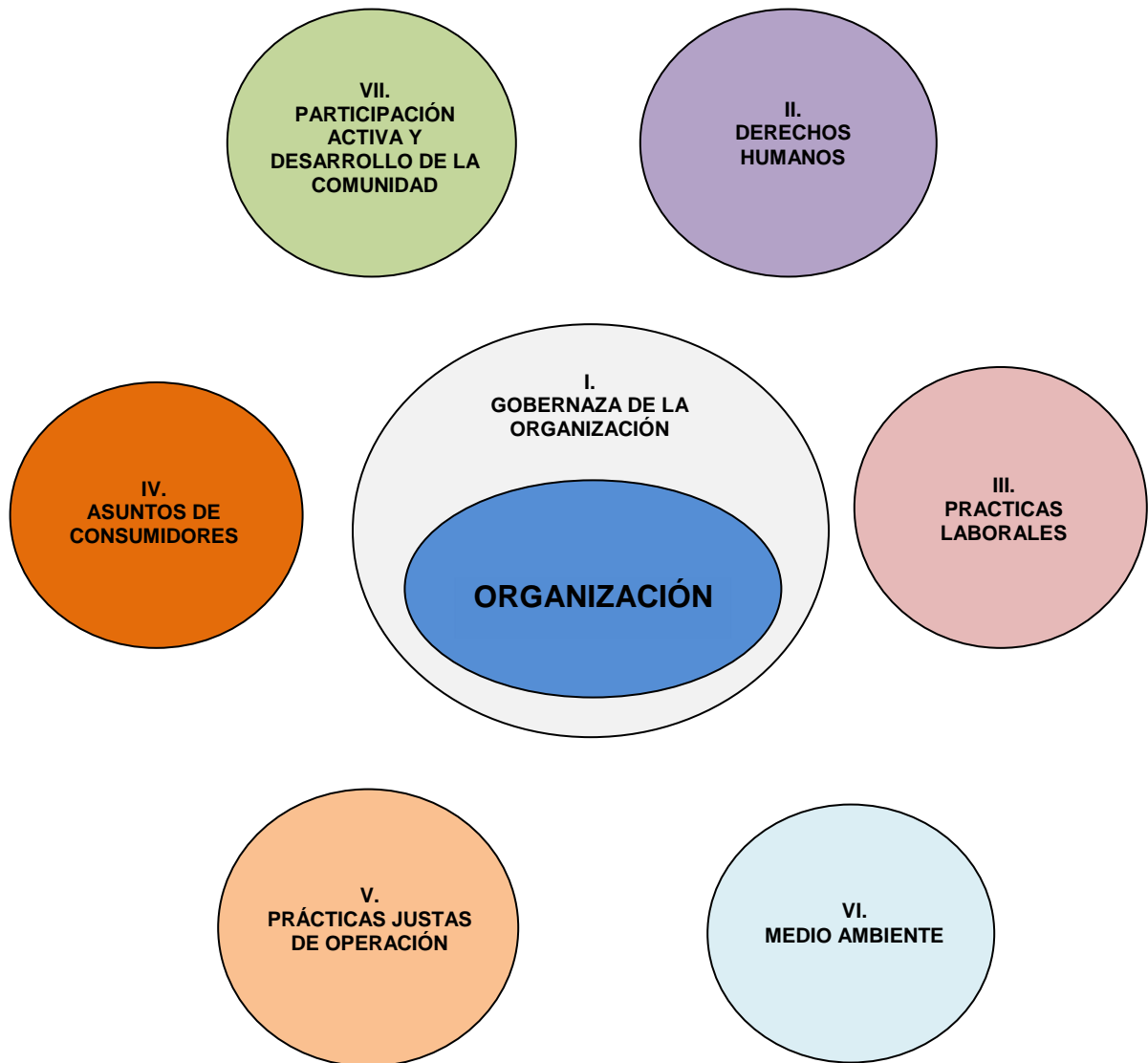


Fuente: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf> Pág. No. 2

Como lo enuncia el director de Global Standards Certification, Miguel A. Romero, en su declaratoria generada en noviembre de 2010 en el cual se recoge los aspectos más relevantes de la norma para su implementación, “en el momento que una Organización considere los PRINCIPIOS y las MATERIAS FUNDAMENTALES para la Responsabilidad Social, mencionados en la norma de ISO 26000:2010 e indicados de forma general en este artículo, se podría decir que

cuenta con una orientación sobre el cómo poner en práctica su responsabilidad social¹⁰.

Figura No. 3 Esquema global de RSE según ISO 26000:2010



Fuente: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf> Pág. No.4

¹⁰ <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>

Adicional a la aplicación de los principios de RSE que la Norma ISO 26000, es consecuente que una organización debe desarrollar Planes de Gestión Social; Planes de Manejo Ambiental (PMA); análisis de riesgo, bajo metodologías conocidas como, RIO (Riesgos, Impactos y Oportunidades) y RAM (Riesgos y amenazas); firmar acuerdos internacionales, como “Principios Voluntarios” o adherirse a pactos internacionales como los ya descritos en los capítulos anteriores, como Global Compact de la ONU, entre otros.

Para el caso concreto de los negocios de hidrocarburos, se debe considerar toda la normatividad legal vigente nacional e internacional para la realización de **Consultas Previas** con la debida interlocución de las comunidades de origen étnico; así como tener en cuenta los lineamientos emanados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos para el desarrollo de planes de negociación y beneficio para las comunidades sentadas en el área de influencia de los proyectos.

En cuanto a la ley 1333 de 2009 que se convierte en el marco legal ambiental en Colombia para el desarrollo de la actividad minero – energética que regula los aspectos relacionados con licenciamiento ambiental, hay que anotar que mediante los Planes de Manejo Ambiental (PMA), el mismo estado, contribuye al control y a la promoción de buenas prácticas empresariales con el medio ambiente; por ende, la organización debe apropiarse de la importancia que involucra este aspecto de cumplimiento legal, convirtiéndose en un compromiso ético organizacional.

Los Planes de Manejo Ambiental, contienen 11 fichas en su componente socio - económico, las cuales deben generar el ICA (Informe de cumplimiento Ambiental) con una periodicidad anual y que están organizadas de la siguiente manera:

Las once fichas tienen cada una un propósito para generar relaciones de confianza empresa – comunidad, sostenibles en el tiempo y facilitar las condiciones para que puedan desarrollarse en los proyectos del sector petrolero.

A continuación se presentan las once fichas, sus objetivos, indicadores de seguimiento acordes con los Sistemas de Gestión Integral SGI y la normatividad ambiental vigente.

11.1 GESTIÓN SOCIAL DE LOS PROYECTOS

Tabla No. 8 Fichas de Cumplimiento Ambiental para la realización de los informes de Cumplimiento Ambiental ICA

PROGRAMA	MEDIO SOCIOECONÓMICO
FICHA No. 1	EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL VINCULADO AL PROYECTO
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de Inducción HSE • Charlas diarias • Actividades de entrenamiento a trabajadores • Buenas prácticas de conducta.
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de las actividades • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades • Estrategias de negociación y beneficio mutuo
FICHA No. 2	INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Informativas de socialización del proyecto • Gestión de inquietudes y requerimientos de información por parte de las comunidades • Reunión Informativa de Seguridad vial AID (Área de Influencia Directa) – AII (Área de Influencia Indirecta)

Programado/ Ejecutado /	
Avance	
	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de las actividades • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades • Estrategias de negociación y beneficio mutuo
FICHA No. 3	PROGRAMA DE REASENTAMIENTO DE LA POBLACIÓN AFECTADA
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión socio predial previa a la reubicación • Levantamiento de Actas de Vecindad para las viviendas de las unidades familiares de reubicación temporal.
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de las actividades • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades • Estrategias de negociación y beneficio mutuo
FICHA No. 4	APOYO A LA CAPACIDAD DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de divulgación y apoyo • Talleres de capacitación
Programado/ Ejecutado /	
Avance	

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de las actividades • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	
FICHA No. 5	CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN A LAS COMUNIDADES ALEDAÑAS AL PROYECTO
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de sensibilización ambiental
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de la actividad • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades. • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	
FICHA No. 6	CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA NO CALIFICADA
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de contratación • Proceso de contratación • Seguimiento al proceso de contratación.
Programado/ Ejecutado /	Cinco (5) reuniones planeadas para la conformación de los Comités de Empleo/Cinco (5) reuniones ejecutadas en un 100% en los 4 frentes de Obra.
Avance	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de las actividades • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	

FICHA No. 7	ARQUEOLOGÍA PREVENTIVA
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de sensibilización • Monitoreo arqueológico • Salvamento
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de la actividad • Delimitación de sitio Arqueológico • Taller de sensibilización arqueológica • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos o no conformidades • Registro y/o indicadores de seguimiento y monitoreo • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	
FICHA No. 8	COMPENSACIÓN SOCIAL
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de información • Concertación de proyectos • Aprobación y ejecución de los proyectos • Recursos disponibles para la ejecución del proyecto • Seguimiento y monitoreo
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de la actividad • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades. • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	
FICHA No. 9	NEGOCIACIÓN DE PREDIOS Y SERVIDUMBRES
ACTIVIDAD	Actas de vecindad Pago y compensación de Afectaciones
Programado/ Ejecutado /	
Avance	

<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de la actividad • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades. • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	
FICHA No. 10	MANEJO DEL CLIMA SOCIAL DEL PROYECTO
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de PQRS de tipo predial. • Seguimiento a la ejecución del proyecto
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de la actividad • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades. • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	
FICHA No. 11	PLAN DE USO DE VÍAS
ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de concertación • Inventario de vías • Levantamiento de Actas de Vecindad de infraestructura cercana. • Gestión de paz y salvos.
Programado/ Ejecutado /	
Avance	
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del desarrollo de la actividad • Talleres realizados con los interesados • Dificultades y oportunidades de mejora • Soluciones (dentro del alcance como interventor / contratista) • Plan de acción para atender los no cumplimientos y no conformidades. • Estrategias de negociación y beneficio mutuo 	

Fuente: El autor organizó el Formato guía como Informe periódico Gerencial de Gestión Social, como producto de Modelo de Gestión en Responsabilidad Social empresarial, documento interno de trabajo, no publicado.

11.2 INVERSIÓN SOCIAL DEL SECTOR PETROLERO

La inversión social, como estrategia la más importante practica de transnacionales, así como de las empresas nacionales para confirmar su permanencia en las zonas operativas de interés generando confianza, respaldo de las comunidades, instituciones y de los gobiernos locales.

Un gran porcentaje de empresas grandes aún no cuentan con un estándar para realizar inversiones de tipo social, algunas destinan el 1% de la utilidad neta de los proyectos para firmar convenios tri partitas (empresa – comunidad – estado) y vincularse con recursos en proyectos institucionales que en la mayoría de ocasiones, no corresponden con el sentir y necesidades reales de las comunidades. Es más participativa la inversión social de parte de las pequeñas empresas que inician operación que la de las grandes empresas que están sentadas desde hace mucho tiempo en las zonas productivas del sector petrolero.

Otra modalidad para participación en inversión social, sobre todo por empresas contratistas y sub contratistas es aquella de corte asistencialista, mediante la cual, se vinculan con sus comunidades vecinas para la celebración de fechas especiales o mediante la donación de artículos escolares para estudiantes de primaria de escolaridad.

Es importante señalar, que la inversión social, debe ser concertada con las comunidades, mediante diagnósticos participativos y deban incluir líneas de desarrollo que no esté asistidas por el estado, como educación; desarrollo productivo o fortalecimiento institucional (veeduría, mecanismos de participación) y opciones productivas alternas como creación de cooperativas de trabajo encaminadas a crear líneas de producción sostenibles en el tiempo y propias de cada región. El tema de vías y la salud, son proyectos costosos y que tienen algunas limitantes por tratarse de responsabilidades directas del estado; no

obstante, para el caso de vías terciarias utilizadas por las empresas para el desarrollo de sus operaciones, es claro que deben realizar **Plan de Uso de Vías**, previo al inicio de actividades, donde se comprometen a la luz del estado inicial de dichas vías a mantenerlas en el mismo estado o a contribuir a su mejoramiento.

Es fundamental manejar la inversión social, mediante la vinculación de expertos en el tema (Gestor Social – Residente Social) para que realice de acuerdo con los enfoques de investigación social y participativa, las **líneas base sociales** o diagnósticos como los DRP (Diagnósticos Rurales Participativos) necesarios para caracterizar la realidad social de las comunidades, para que se pueda priorizar las necesidad y formular los proyectos con los cuales, se vincularán con las comunidades, cumpliendo así con su responsabilidad social y con la normatividad legal ambiental vigente, es vital garantizar la operatividad de la compañía con la conservación del licenciamiento ambiental, en el cual la compañía de cumplimiento a cabalidad de su **Plan de Manejo Ambiental (PMA)**, específicamente con el **Componente Socio - Económico** que es el que exige la realización de la **compensación social y ambiental**.

La Compensación Social y Ambiental, tiene un carácter de obligatoriedad para las empresas; las comunidades por su parte, se apropian de sus derechos constitucionales (mecanismos de participación ciudadana) para ejercer control social, a través de las **Veedurías ciudadanas**.

De la misma forma, las Veedurías, pueden ejercer control social a los rubros causados por concepto de regalías o impuestos de transporte para el caso de los negocios de los oleoductos y gasoductos para garantizar que los gobiernos, den el manejo transparente, oportuno y acertado a estos recursos que se destinan hacia la satisfacción de necesidades de las comunidades, en la búsqueda de un desarrollo sustentable y en el mejoramiento de las condiciones de vida de las áreas de influencia directa.

En septiembre de 2012, las empresas del sector petrolero colombiano, representadas por Asociación Colombiana del Petróleo, firmaron un acuerdo de voluntades con el Ministerio de Minas, comprometiéndose con la destinación de recursos para inversión social, con el objeto de contribuir a la superación de la pobreza extrema en los municipios de actividad minero – energética en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2012 – 2016 durante el gobierno del actual presidente, Juan Manuel Santos.

“Allí donde hay riqueza y particularmente riqueza petrolera y minera, deben mejorar las condiciones de vida de la población. Esto es lo que garantiza al país la sostenibilidad de este sector¹¹”, manifestó el ministro de Minas.

Las empresas para permanecer en ámbito industrial petrolero deben “focalizar sus actividades de Responsabilidad Social con un norte claro y con un impacto potencialmente positivo en la erradicación de la pobreza extrema en sus zonas de influencia”.

11.3 IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDER

La importancia fundamental del enfoque empresarial en Responsabilidad Social, es basado en el ejercicio de identificación de Stakeholders, o grupos de interés o partes interesadas, dado que la política de RSE de las organizaciones debe identificar sus relacionados y diseñar planes y/o estrategias de contacto y acercamiento afín de facilitar las relaciones cordiales, la comunicación permanente y todo lo relacionado con la operatividad de los proyectos.

Actualmente, existe una crítica bastante fuerte a la RSE, incluso la denominan algunos como “Marketing Social”, es decir, considerada como fría y calculadora

¹¹ <http://www.rcnradio.com/noticias/petroleras-se-comprometen-invertir-socialmente-en-las-regiones-donde-operan-19174>

estrategia capitalista de las transnacionales para facilitar el posicionamiento de sus empresas en varios países del mundo donde opera la industria petrolera, la mayoría de ellos, países en vía de desarrollo que ven en las compañías, una oportunidad de acceso al trabajo y generación de ingresos, así sean esporádicos.

En algunos países las grandes empresas que destinan el 1% de su utilidad neta de cada proyecto para hacer gestión social con las comunidades de sus áreas de influencia, capitalizan a su favor esta estrategia, para posicionar y tomar renombre de su marca, aumentar su reputación y ser reconocida como una empresa respetuosa de los DD HH y como consecuencia, sus acciones se valorizarán y el negocio puede continuar siendo atractivo para socios, inversionistas y accionistas de todo el mundo.

Esto es posible siempre y cuando exista un conocimiento claro de los Stakeholders y para dar activa la intensión esta descrita en el “Manual para la Práctica de Relaciones con Públicos de interés: “De las Palabras a la Acción” del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente UNEP, creado en octubre de 2005 y editado en versión castellana en enero de 2006, con el objetivo de promover el compromiso con los Stakeholders a nivel mundial como vía de avance hacia los objetivos de desarrollo sostenible¹².

En el Manual, define los Stakholders, como personas o grupos de personas que podrían verse afectadas por las operaciones de una empresa. Por otra parte, el compromiso deseable con estos grupos de interés o partes interesadas es el de definir procesos y herramientas para construir un mecanismo efectivo que contribuya al desarrollo sostenible y a la vez, sirva a la empresa para el éxito de sus proyectos.

Los Stakeholders identificados dentro del manual a tener en cuenta son: empleados; inversores; clientes; proveedores; competidores; gobierno y entidades

¹² <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

reguladoras; socios; comunidades locales; comunidad académica y científica; medios de comunicación; ONGs y grupos de presión.

Las relaciones entre las compañías y los Stakeholders, permiten:

- ✓ Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- ✓ La interrelación de las empresas con sus stakeholders, generando mejoras de productos y procesos.
- ✓ Desarrollar la confianza entre empresa y stakeholders.
- ✓ La comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- ✓ Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- ✓ Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- ✓ Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

La figura 4. Representa el Proceso resultante de la interrelación empresa – partes interesadas en el cual se plantea un proceso de mejora continua conformado por cinco fases, las cuales se interrelacionan entre ellas y están conformadas por:

- ✓ **PLANTEAMIENTO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: (*Definición e identificación de stakeholders. * Identificación de estrategias * Determinación de objetivos estratégicos * Priorización de estrategias).** Esta fase involucra actividades asociadas a la identificación de Stakeholders o grupos de interés entorno al proyecto; corresponde a una de las etapas de la

Responsabilidad Social Empresarial; esta etapa está acompañada de una revisión de los intereses de cada una de las partes interesadas, al igual que un análisis de la influencia que este ejerce sobre el proyecto o actividad que se desarrolla o planea ejecutarse; una vez se identifica la influencia y los intereses de estos grupos de interés es importante realizar una priorización de cada parte interesada (acorde a influencia e interés en el proyecto) para establecer las estrategias a implementar para abordar cada grupo de interés alineado a los objetivos del proyecto.

- ✓ **ANÁLISIS / PLANIFICACIÓN: (*Revisión del progreso y avance, * Aprender de otros e identificación de socios, * conocer a los stakeholders, * Establecer objetivos par stakeholders.)** Identificados los Stakeholders se plantea abordar estrategias con revisiones periódicas para actualizar cada una de estas, y aún más importante, revisar y asegurar que se identificaron la totalidad de los stakeholders, necesidades básicas, teniendo en cuenta el tema social es muy cambiante y las condiciones pueden variar considerablemente en muy poco tiempo.

- ✓ **FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE RELACIÓN: (* Fortalecer la capacidad de responder a un tema, * Desarrollo de habilidades internas, * Desarrollar la capacidad de relación con los stakeholders)** En el momento de realizar la priorización y estrategias de stakeholders, se requiere designar responsables para cada una de estas; para esto es indispensable establecer y cumplir los perfiles necesarios para asegurar que los responsables de la implementación de cada estrategia cuentan con las capacidades necesarias para lograr cada uno de los objetivos estratégicos, construyendo una relación de mutua confianza , que perdure en el tiempo y que permita un monitoreo permanente respecto a sus intereses y su nivel de influencia en el proyecto.

- ✓ **PROCESO DE RELACION:** (* **Identificar la forma más efectiva de la relación,** * **Diseñar de proceso de las relaciones**). Una vez identificadas y evaluadas las estrategias establecidas para cada uno de los stakeholders, es posible identificar la efectividad de cada una de estas al igual que las oportunidades de mejora en el proceso de relacionamiento con los grupos de interés, enmarcados dentro de un proceso de mejoramiento continuo.

- ✓ **ACTUAR, REVISAR E INFORMAR:** (**Planificación de actividades de seguimiento,** * **Asegurar el aprendizaje,** * **Asegurar la confianza de los stakeholders**). Al igual que todo proceso de mejora es necesario documentar y divulgar las lecciones aprendidas en cada una de las etapas de implementación de estrategias de relacionamiento con grupos de interés.

- En este ciclo de calidad como representación del modelo RSE del proceso de retroalimentación reduce las posibilidades de dispersión y distanciamiento entre los stakeholders y las empresas que están con la intención de desarrollar proyectos en el sector de hidrocarburos y esperar sea de mutuo beneficio para desarrollar los proyectos.

Figura No. 4 Proceso de interrelación empresa – partes interesadas, como resultado del modelo y el Manual del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente UNEP



Fuente: Pág. 70 Tomado de Las Palabras a la Acción. El Compromiso con los Stakeholders, Manual para la Práctica de Relaciones con los Grupos de Interés En: KRICK, Thomas; FORSTATER, Maya; MONAGHAN, Philip y SILLANPÄÄ, María. Primera edición inglesa, Octubre de 2005. Primera edición castellana, Enero de 2006. La versión inglesa en PDF disponible en: www.accountability.org.uk, www.StakeholderResearch.com, www.uneptie.org.

12. DEBATE ACTUAL SOBRE LOS IMPACTOS SOCIALES Y AMBIENTALES DE LA ACTIVIDAD EXTRACTIVA (MINERO – ENERGÉTICA) EN ENTORNOS SENSIBLES A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL (CASUÍSTICA)

Tabla No. 9 Caso exitoso en RSE del sector petrolero Colombiano

	PROYECTO CIRA- INFANTAS
CASO EXITOSO EN RSE	<p>Los campos petroleros de la Cira – Infantas, fueron cedidos por ECP a la transnacional OCCIDENTAL (OXY) en el año 2003, mediante la firma de un contrato para el desarrollo de un proyecto de producción incremental y exploración de nuevas reservas.</p> <p>Estos campos, ubicados en el corregimiento El Centro de Barrancabermeja, tienen cerca de 80 años de antigüedad (1923) encenrándose el primer pozo petrolero perforado en Colombia (1926) (Pozo Infantas 2) y cuenta con 1750 pozos.</p> <p>El área del proyecto es de 18.000 hectáreas y parte de la problemática social que se generó con ocasión del inicio de actividades de la transnacional, fue el impacto que se generó en las cerca de 12.000 habitantes entre campesinos minifundistas y colonos que se dedican básicamente a la agricultura, piscicultura, ganadería, y algunas actividades de servicio de la actividad petrolera.</p> <p>Se puede afirmar que este proyecto, fue exitoso porque se lograron desarrollar las actividades de reactivación de estos campos maduros y recobrar reservas importantes, pero para ello fue necesario implementar Planes de Gestión Social, de Comunicaciones y de Reasentamiento que permitieron la independización de las comunidades que se encontraban conectadas de forma ilegal e insegura a la infraestructura petrolera para abastecerse de agua, gas y energía eléctrica.</p> <p>Pese a que organizaciones como la USO, el sindicato de la estatal petrolera ECP, así como organizaciones de presión, se opusieron radicalmente al desarrollo del proyecto y apoyaron la resistencia de los líderes de las comunidades vecinas, éste logró consolidarse en la zona por acercamiento y compromiso que adquirió OXY frente al tema Social.</p> <p>Sus impactos sociales y ambientales, fueron notables y de grandes dimensiones que se han sobrellevado y acondicionado a mejoras significativas en la cual ha sido participe la comunidad en su ejecución y7 desarrollo. Hoy día ECP produce cerca de 955.000 bls/día en Colombia, y La Cira – Infantas, le aporta 35.000 bls/día y que en el 2003 se encontraba aproximadamente en 8600 bls/día con problemas de toda índole ambiental, social, económico, técnico y desordenes administrativos.</p>

Tabla No. 10 Casos Críticos en RSE en el sector Petrolero Colombiano

PROYECTO OXY - UWA	
CASOS CRÍTICOS EN RSE	<p>El territorio U'wa se extiende por el sur desde las postrimerías de la Sierra Nevada de El Cocuy hasta el piedemonte llanero araucano y casanareño, por el norte hasta el valle de Pamplona. El asentamiento poblacional actual está localizado en la vertiente oriente de la Sierra Nevada de El Cocuy, donde se encuentra el Cabildo mayor U'wa y otros entes.</p> <p>En 1992, la compañía petrolera OXY pretendió ingresar arbitrariamente en el territorio indígena de los U'was, haciendo pasar unas cuantas reuniones con algunos miembros de la comunidad como la <i>Consulta Previa</i> exigida por las normas nacionales y la legislación internacional para la ejecución de ese tipo de proyectos. A partir de allí se inició un amplio proceso de discusión dentro de escenarios estatales e instancias académicas en torno a la llamada <i>Consulta Previa</i>, sus alcances y objetivos, y sobre todo el poder discrecional que eventualmente tuvieran las autoridades indígenas para decidir sobre la realización o no de los proyectos dentro de sus territorios.</p> <p>El problema radicó desde la firma del contrato de asociación celebrado con Ecopetrol para la exploración y explotación de hidrocarburos en el país, "le fue concedida licencia ambiental en un territorio de propiedad privada de AsoU'wa que fue ocupado violentamente por esta empresa, con apoyo de la fuerza pública y que constituía en su momento en 4 hectáreas¹³ⁿ".</p>
	<p>Finalmente, la Oxy se retira, debido a que no encontró las reservas de petróleo esperadas y cede los derechos de la licencia ambiental a Ecopetrol.</p> <p>Desde entonces, la empresa estatal se ha encargado del manejo de Gibraltar 1 y 2 y recientemente abrió el pozo Gibraltar 3 que es de donde se extraerá gas condensado, un hidrocarburo cuyo proceso productivo e industrial es más limpio y que genera condiciones más seguras en cuanto a su manejo frente al petróleo. Esto implica un cambio de recurso natural explotado: Gas en lugar de petróleo y la intervención de otra nueva empresa Transoriente que será la encargada de la instalación del gasoducto.</p>
	<p>Desde la llegada de las empresas petroleras, los U'wa se han opuesto a través de herramientas legales evitar la exploración y la explotación de recursos naturales, sin el éxito esperado debido a que la explotación no se realiza dentro del resguardo legalmente constituido, sino en zonas que los U'wa consideran territorio sagrado, de uso, tránsito y costumbre ancestral.</p> <p>El conflicto jurídico y social por el desarrollo de proyectos de hidrocarburos en territorio U'wa es álgido donde el fuerte debate está cubierto por los derechos étnicos en cuanto a la preservación de la identidad e integridad cultural de los pueblos indígenas y el desenlace dependerá las consideraciones que adopte el movimiento indígena y las estrategias gerenciales de orden étnico social-económico de ECOPETROL.</p>
PROYECTO ALAMO	
	<p>En esta oportunidad, fue la población de origen étnico Barí, quienes logran el desistimiento de ECOPETROL en la realización del proyecto álamo, gracias una Acción de Tutela que permitió un pronunciamiento de la Corte Constitucional, ordenando la suspensión de la actividad exploratoria de la estatal petrolera en jurisdicción del municipio de La Gabarra, de Norte de Santander en el Pozo Álamo 1.</p> <p>Asegura la Corte que "las autoridades desconocieron" el deber de ceñirse a los postulados de la buena fe, de respetar los derechos ajenos, de no abusar de las prerrogativas, de defender y difundir los derechos humanos, de propender por el mantenimiento de la paz y de proteger los recursos naturales del país¹⁴ⁿ.</p>

¹³ <http://censat.org/component/content/article/631>

¹⁴ <http://www.semillas.org.co/sitio.shtml?apc=e1b-20155114-20155114&x=20155133>

PROYECTO TIBÚ	
	<p>En diciembre de 2006, ECOPETROL y el Consorcio Tibú, conformado por la transnacional PETROBRAS ARGENTINA y PETROBRAS COLOMBIA, firmaron un contrato para el desarrollo adicional del campo Tibú, ubicado en el municipio de Tibú del departamento de Norte de Santander.</p> <p>La meta del proyecto, consistía en la recuperación de 100 millones de barriles en reservas, aumentando así la producción de crudo 2000 bls/día a 15.000 barriles bls/día.</p> <p>Pese a que PETROBRAS, aportó a ECOPETROL su experiencia en prácticas en RSE y de hecho, realizó lo necesario para generar relaciones de confianza con las comunidades vecinas; este proyecto no se pudo realizar debido a la inviabilidad social del mismo por dos razones primordiales, a saber:</p> <p>El primer gran obstáculo consistió en que al igual que en la Cira – Infantas en Barrancabermeja y por tratarse de campos maduros, las comunidades asentadas comenzaron a utilizar la infraestructura para abastecerse de agua, gas y energía eléctrica, lo cual se volvió una costumbre y para muchos de ellos, un derecho adquirido. El consorcio no planteó desmontes graduales y las soluciones a estos temas fueron referidas a las entidades de servicios locales y por ende la comunidad no accedió a la desconexión de las redes artesanales que tenía para su beneficio y sustento.</p> <p>Lo anterior, se convirtió en un reto importante para el Proyecto Tibú, pues para lograr la viabilidad del mismo, debería primero garantizar la independización de las comunidades de la infraestructura petrolera, lo cual, nunca se logró.</p> <p>La comunidad organizada, la iglesia católica, el sindicato y las asociaciones de desempleados de dicho municipio, generaron un proceso de resistencia que no permitió la desconexión de las redes domésticas que se beneficiaban de los servicios.</p> <p>El segundo gran obstáculo que enfrentó PETROBRAS para poder realizar el proyecto, consistió en que luego de realizado el proyecto sísmico 3 D que permitiría establecer la potencialidad de las reservas, se constató que el desarrollo adicional del campo, apuntaba hacia la zona de La Gabarra y hacia la frontera con Venezuela. Encontrándose que los pozos a reactivar y las reservas a explorar, se encontraban en territorio controlado por actores armados que difícilmente dejarían ejecutar el proyecto, de esta forma la compañía, decide retirarse y entregar el campo nuevamente a ECOPETROL.</p>
PROYECTO PACIFIC RUBIALES ENERGY	
	<p>La explotación petrolera en el municipio de Puerto Gaitán tiene un exponente por excelencia: Campo Rubiales, en el que actúan dos empresas operadoras socias: la canadiense Pacific Rubiales Energy, dueña de Metapetroleum, de origen colombiano, que es la operadora, y la estatal Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL.</p> <p>Campo Rubiales Empezó a explotarse con mayor fuerza en 2003 después del fracaso de varios intentos, lo que obedeció al comienzo de la exploración de los crudos pesados en el país, y ha crecido de manera vertiginosa desde 2008, tanto, que algún medio de comunicación la llamó recientemente “la meca del oro negro”¹⁵.</p> <p>Pese a los esfuerzos de la canadiense para generar relaciones armónicas empresa – comunidad, mediante inversión social, mecanismos de divulgación e información del proyecto; ésta no ha dejado de sufrir los impases de los paros, mítines y asonadas por parte de sus comunidades vecinas.</p> <p>Según los líderes y algunas organizaciones sociales, la razón de esta pugna, radica en que la transnacional no respeta los acuerdos con las comunidades, respecto a los proyectos de inversión social, compromisos de mantenimiento de vías, participación equitativa del empleo,</p>

¹⁵ <http://www.portafolio.co/economia/bloquean-acceso-campo-petrolero-pacific-rubiales>

mediante el sistema de rotación implantado por las comunidades aledañas; así como la supuesta violación de derechos laborales como efecto de la tercerización (contratación por outsourcing) y la generación de propaganda mentirosa donde presuntamente, se venden como empresa social y ambientalmente responsable, cuando en la realidad se trata de una industria altamente agresiva con el medio ambiente y con los diferentes actores sociales.

Es muy probable que se trate de errores táctico - estratégicos de la Gestión Social o de la política de RSE o de la arrogancia capitalista de los mandos medios que entran a dirigir las operaciones sin conocer los estándares apropiados para una gestión amigable con el medio ambiente y la sociedad. El punto de discordia de la comunidad es que el campo se ha vuelto un fortín acordonado por la fuerza pública que hace ver que la empresa no da espacio para los acercamientos y establecer negociaciones de beneficio mutuo y de responsabilidad social.

Fuente: El autor

13. RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO DE RSE EN LOS NEGOCIOS DE LOS HIDROCARBUROS EN COLOMBIA – LA RSE, UN VALOR AGREGADO

En el contexto nacional, son muchos los gerentes y líderes empresariales que tienen el mal concepto de que las empresas despilfarran su dinero por cuenta de la famosa responsabilidad social, como si se tratase de una moda y por tanto, un gasto suntuario que puede tener serias incidencias en las finanzas de la compañía.

En opinión de Rojas et al. (2006), citado por Barber Kuri¹⁶, existen quienes discuten que la RSE sólo es una forma para servir a nichos de mercado, pero incrementando la producción y los costos de mercadeo, siendo imposible para las empresas crear una ventaja competitiva sostenible. Aktouf, citado por Barroso (2008), llama a este enfoque ganancia máxima en el que se invierte poco en el personal, no se desarrollan los productos o servicios, no se promueve el cuidado ambiental y tampoco se realizan acciones de vinculación con la comunidad, ya que para obtener ganancia máxima es necesario bajar al mínimo posible los costos. Pero por fortuna, existen también aquellos empresarios con el imaginario de que con la RSE también es posible tener éxito; es decir, al administrar de manera socialmente responsable, las empresas también podrían obtener ganancias e incluso incrementarlas.

Sostiene el experto Karlos Barber, que si bien alguien se cuestionara si la responsabilidad social tiene un costo, la respuesta sin lugar a dudas sería sí, pero habría que matizarla de acuerdo a su efecto temporal: en el corto plazo, el costo puede resultar alto, pero en el mediano y largo plazo la generación de beneficios sería fructífera.

¹⁶ Karlos Barber Kuri en: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2012/07/15/el-costo-beneficio-de-ser-una-empresa-socialmente-responsable/>

Según Porter y Kramer (2006) “la ventaja competitiva como resultado de la responsabilidad social, se sustenta en la percepción, certeza y confianza que la empresa genera es sus grupos de interés: Para los clientes es importante saber que consumen productos de calidad, por los que pagan precios adecuados; a los proveedores les satisface venderle a empresas que tengan una demanda continua y que realicen pagos puntuales”.

A los empleados les es conveniente saber que laboran en empresas que los consideran importantes y que les ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo, bajo normas de higiene y seguridad laboral adecuadas, donde la terminación laboral se gesta en un ambiente de respeto y una justa retribución. Para la comunidad también será valioso saber que la actuación de la empresa en su entorno, en lugar de resultar dañina, por el contrario mejora las condiciones.

Un punto importante es que la mayor parte de las empresas que han emprendido acciones de RSE han visto beneficios en su relación con clientes, trabajadores y proveedores. Siendo socialmente responsables han registrado el incremento en la productividad, en la satisfacción de los stakeholders, disminución en la rotación del personal y en los costos, coincidiendo con lo expresado por Zadek (2005) y por Sánchez et al. (2007).

“Podemos concluir que la relación de costo-beneficio seguramente será benéfica a la larga para las empresas, aunque sólo sea una estrategia de corte mercadológico, mientras que será favorable en realidad para la sociedad en su conjunto cuando sea una determinación real, basada en el convencimiento y el entendimiento de que las empresas son parte de la sociedad y por lo tanto, corren su misma suerte”¹⁷.

¹⁷Barnard, Ch. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press. Barroso, F. (2008, febrero), “Ganancia máxima o ganancia óptima”, *Desarrollo Empresarial*. Año XI, núm. 110, pp. 35–38. Drucker, P. (1964). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Harper and Row Publishers Inc.

1. AUTORES CLAVES SOBRE EL DEBATE ACTUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA: ADELA CORTINA, MARÍA EMILIA CORREA, SHARON FLYNN, ALON AMIT.

Tabla No. 11 Autores Claves sobre la conceptualización de RSE

CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE RSE	
AUTORES CLAVES SOBRE RSE	ADELA CORTINA ORTS
	<p>Nació en Valencia en 1974, filósofa española, ganadora internacional del premio al Ensayo; catedrática de Ética de la Universidad de Valencia y Directora de la Fundación ÉTNOR (Ética de los Negocios y las Organizaciones).</p> <p>Adela Cortina se inscribe dentro del procedimentalismo y la ética discursiva, presenta como marco teórico fundamentalmente a Kant, Hegel, Habermas y Apel. Sostiene (junto con Apel y Habermas), la racionalidad del ámbito práctico, el carácter necesariamente universalista de la ética, la diferenciación entre lo justo y lo bueno, la presentación de un procedimiento legitimador de las normas y la fundamentación de la universalización de las normas correctas mediante el diálogo.</p> <p>Cuando se crea ETNOR – la fundación que dirige la Dra. Adela- en compañía de los empresarios y los académicos, se pensó primeramente ¿seguirá valiendo la ética de la empresa en la globalización de deslocalización, de personas reducidas al trabajo?. A esto la conferencista afirma que “éste es el momento, ahora es más que nunca, pues ahora es que ha florecido más ese misterio, que es una realidad que, a juicio de la Dra. Cortina, es irreversible y que vale la pena potenciar”.</p> <p>Por eso, si no hay que crear o diseñar paraísos “que hay en la otra esquina”, hay entonces que cultivar los mejores gérmenes que hay en nuestras tierras para una humanidad mejor. <i>Uno de esos gérmenes es la Responsabilidad Social Empresarial–en adelante, RSE, porque según la conferencista ésta puede dar lugar a una humanidad mucho mejor y empresas mucho mejores¹⁸”.</i></p>
	MARÍA EMILIA CORREA¹⁹
<p>Abogada Colombiana egresada de la Universidad de los Andes, con maestría en sociología de The New School for Social Research, NY.</p> <p>Fue Vicepresidente de Responsabilidad Social y Ambiental de Grupo Nueva durante casi de diez años, en los cuales este grupo empresarial se distinguió por su liderazgo en gestión del desarrollo sostenible a nivel internacional, desarrollando herramientas como la Sustainability Scorecard e iniciando la publicación de reportes de sostenibilidad en América Latina.</p> <p>Fue miembro de los comités que diseñaron la Global Reporting Initiative – GRI y los Principios Sullivan de Responsabilidad Corporativa, fue delegado ante el World Business Council for Sustainable Development, WBCSD durante diez años.</p> <p>Además, integró el panel de stakeholders de Alcoa y de General Electric en 2007 y 2008, ha</p>	

¹⁸ http://observatoriorsu.org/documentos/CORTINA_Aдела_%20Apuntes_%20AHC.pdf

¹⁹ <http://www.casadelapaz.cl/quienes-somos/directorio/maria-emilia-correa/>

publicado artículos en el Harvard Business Review y otras publicaciones reconocidas, y ha sido ponente en numerosos eventos internacionales en temas relacionados con el desarrollo sostenible en las empresas.

Fue directora del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES y de la Fundación Natura de Colombia. Actualmente reside en Chile y es Presidenta de Fundación Casa de la Paz.

Realizo un documento que contiene un mapeo sobre la situación de la RSE en siete países de la región (Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú), en él se incluyen los siguientes aspectos:

- Cuántas y cuáles son las organizaciones e iniciativas preocupadas por el tema en esos países;
- Principales temas de preocupación y de especialización de las organizaciones regionales y nacionales y cuántas de ellas interactúan con organizaciones suprarregionales;
- Principales lineamientos de política de las distintas iniciativas de RSE de la región;
- Número de miembros que las conforman y países donde tienen presencia;
- Identificación de grandes corporaciones con prácticas empresariales responsables incorporadas a la gestión con reconocimiento a nivel regional e internacional;
- Características principales de dichas corporaciones (si son de capital extranjero, nacional o mixto, actividad económica, grado de inserción en mercados internacionales, etc.), y
- El tipo de mecanismo que estas grandes corporaciones utilizan para difundir sus políticas y programas en RSE (informes sociales, de sostenibilidad, estados financieros, etc.) tanto dentro de la empresa como a nivel de los distintos interesados (stakeholders).

SHARON FLYNN Y ALON AMIT

Académicos, pertenecientes al Grupo Nueva de Investigación de la CEPAL. La CEPAL, es la **Comisión Económica para América Latina y el Caribe** es un organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. Sus labores se concentran en el campo de la investigación económica, fueron colaboradores de **María Emilia Correa**, en la publicación Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial de la División de Desarrollo y Asentamientos Humanos, Santiago de Chile, abril de 2004. Desarrollaron el proyecto Multidivisional GTZ (GER/02/70) planteando dos objetivos²⁰:

- Conocer la situación actual del tema de RSC en países seleccionados dentro de la región y los principales temas de discusión en torno a él; y
- Conocer las distintas iniciativas asociadas al tema sobre la existencia de organizaciones y redes regionales, subregionales, nacionales, empresariales o de organizaciones no gubernamentales involucradas en el tema en los países seleccionados de la región.

²⁰ CORREA, María Emilia con la colaboración de SHARON FLYNN y ALON AMIT Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial de la División de Desarrollo y Asentamientos Humanos, Santiago de Chile, abril de 2004.

	<p>El documento contiene un mapeo sobre la situación de la RSC en siete países de la región (Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú), en él se incluye n los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuántas y cuáles son las organizaciones e iniciativas preocupadas por el tema en esos países; • Principales temas de preocupación y de especialización de las organizaciones regionales y nacionales y cuántas de ellas interactúan con organizaciones suprarregionales; • Principales lineamientos de política de las distintas iniciativas de RSC de la región; • Número de miembros que las conforman y países donde tienen presencia; • Identificación de grandes corporaciones con prácticas empresariales responsables incorporadas a la gestión con reconocimiento a nivel regional e internacional; • Características principales de dichas corporaciones (si son de capital extranjero, nacional o mixto, actividad económica, grado de inserción en mercados internacionales, etc.), y • Tipo de mecanismo que estas grandes corporaciones utilizan para difundir sus políticas y programas en RSC (informes sociales, de sostenibilidad, estados financieros, etc.) tanto dentro de la empresa como a nivel de los distintos interesados (<i>stakeholders</i>).
--	--

Fuente:

¹⁸http://observatoriorsu.org/documentos/CORTINA_Adela_%20Apuntes_%20AHC.pdf

¹⁹ <http://www.casadelapaz.cl/quienes-somos/directorio/maria-emilia-correa/>

²⁰ CORREA, María Emilia con la colaboración de SHARON FLYNN y ALON AMIT Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial de la División de Desarrollo y Asentamientos Humanos, Santiago de Chile, abril de 2004.

CONCLUSIONES

Se realizó efectivamente la propuesta de **Modelo Gerencial Estratégico**, enmarcado dentro del enfoque administrativo y gerencial de **Planeación Estratégica**, lo cual permite a los gerentes de los negocios de hidrocarburos un referente para su gestión.

Se plantearon lineamientos claros para la implementación de la política de RSE de acuerdo con la metodología propuesta por la ISO 26000 para los negocios de hidrocarburos, compatible con el modelo gerencial de planeación estratégica que sirve como base para el direccionamiento de una organización comprometida con el medio ambiente y sus grupos de interés.

Se revisaron los marcos legales nacionales e internacionales acerca de la RSE para comprobar su relevancia dentro de las políticas de Calidad y los sistemas de gestión integral, así como el respaldo con el que cuenta por parte de las organizaciones internacionales comprometidas con el desarrollo sustentable y el respeto de los Derechos Humanos.

Se expusieron los marcos de referencia posibles para la generación de acciones encaminadas a fortalecer la relación empresa – comunidad a partir de lineamientos como los de la ANH, El Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y modelos de académicos como los de Adela Cortina y María Emilia Correa.

Se logra comprender, mediante esta investigación exploratoria y bibliográfica que la RSE es un valor agregado para los negocios y que su implementación es determinante para la viabilidad de los proyectos petroleros, máxime cuando estos se desarrollan en zonas sensibles desde el punto de vista social y económico.

Revisando los casos de proyectos petroleros tanto exitosos, como críticos, se logra establecer que la RSE ha jugado un papel importante para concertación con las comunidades para facilitar el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de estándares como la Consulta Previa, la socialización, la Gestión Social y la inversión social.

RECOMENDACIONES

Los gerentes o líderes de las empresas del sector hidrocarburos deben adoptar modelos gerenciales acordes con las exigencias del mercado y con el contexto actual, caracterizado por la grave crisis social, económica y de orden público, en aras de optimizar sus negocios, aumentando su productividad, competitividad, operatividad con eficacia, eficiencia y con altos estándares de calidad en todos sus procesos.

Se debe incorporar la variable de RSE como eje transversal de las organizaciones para orientar la misma hacia el compromiso con todos sus grupos de interés en cuanto al cumplimiento de la promesa de valor.

Intervenir de forma consiente en la cultura de la organización para que la política de RSE, haga parte integral de la filosofía, ética y valores de la misma.

Reconocer el valor agregado de la estrategia en RSE, puesto que pese a que la inversión realizada para su implementación, no tenga un retorno en el corto plazo, está más que probado que ésta contribuye de forma significativa al posicionamiento de una marca corporativa, al aumento de su prestigio y reputación; es decir, cuando una empresa, logra construir relaciones armónicas con sus stakeholders, esto redundará en la cotización de sus acciones en las bolsas de valores para hacer más atractivo el negocio para socios, accionistas e inversionistas.

La RSE y la Responsabilidad Ambiental, no sólo contribuyen a los negocios de los hidrocarburos a cumplir con la normatividad vigente y sino a mitigar los impactos que generan sus operaciones en los entornos sensibles; adicional a su aporte a la conservación de nuestro planeta.

BIBLIOGRAFIA

CÓRDOBA Largo, Alejandro. El corazón de las empresas. Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación de la vida profesional y personal. ESIC Editorial, 2007.

Bentham, J: Introducción a los principios de la moralidad y la legislación. Madrid Alianza 1980.

Díaz Pineda Francisco. Ecología y Desarrollo. Univ. Complutense de Madrid 1996.

David, Fred R. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. México Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. 355p. (HD30.28.D312E).

De Kluyver, Cornelis A. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA PERSPECTIVA PARA LOS EJECUTIVOS. Buenos Aires: Pearson Educación, 2001. 226p. (HD30.28.D4E).

FERNÁNDEZ Retamar R (2006). Pensamiento de nuestra América. Autorreflexiones y propuestas. Buenos Aires: CLACSO. Texto completo en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/retamar/retamar.html>

GONZÁLEZ UNZUETA, Cristina. Especialidad: Derecho Civil y Comercial. Actividad laboral: Integrante de la Comisión del Sistema Q de la Universidad Empresarial Siglo 21.

KOWSZYK, Yanina; COVARRUBIAS, Andrés y GARCÍA, Laura. Red Forum Empresa. El Estado de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina. 03 de enero de 2012

La promoción de Empresas Sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo. 96ª Reunión 2007, OIT, 2007.

La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial. Tomás G. Perdiguero y Andrés García Reche [Editores], PUV, 2005.

Lander E (comp.) (1993) La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas. Santiago Castro-Gómez, Fernando Coronil, Enrique Dussel, Arturo Escobar, Edgardo Lander, Francisco López

Naciones Unidas: Declaración de los Derechos de los Pueblos Indígenas
http://www.politicaspUBLICAS.cl/declaraciononu/2007_09_07_PROYECTO_DE_RESOLUCION_ONU.pdf

NAVARRO, Fernando. Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. García, ESIC Editorial, 2008.

MARTÍNEZ, Horacio. El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Herrera, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2005.

RAICH, Mario Más Allá. Empresa y Sociedad en un mundo en transformación. Simon L. Dolan, Profit Editorial, 2009.

RODRÍGUEZ GARAVITO, César; MORRIS, Meghan; ORDUZ SALINAS, Natalia y Buriticá, Paula. La consulta previa a pueblos indígenas. Los estándares del derecho internacional. Programa de Justicia Global y Derechos Humanos. Universidad de los Andes, Santafé de Bogotá, 2010.

TORRES CARRILLO, Alfonso. Enfoques Cualitativos y Participativos en Investigación Social. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas UNAD. Santafé de Bogotá, 1998.

Segrera, Walter D. Mignolo, Alejandro Moreno, Aníbal Quijano. Buenos Aires, CLACSO. Texto completo en:

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lander/lander.html>

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>

<http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/index.html>

http://www.pactomundial.org/recursos/doc/Actividades/Casos/A%C3%B1o_2004/22293_126126200793216.pdf

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf

<http://portal.unesco.org/es/ev.php->

[URL_ID=31058&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=31058&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES>

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf - Declaración tripartita

DECLARACIÓN UNIVERSAL DE BIOÉTICA Y D. D. H. H. (CONFERENCIA GENERAL DE LA UNESCO, OCT. DE 2005) <http://portal.unesco.org/es/ev.php->

[URL_ID=31058&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=31058&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES> – Resolución Parlamento Europeo

http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2011/48207/a_anh_0005_2011.html - ANH programas en beneficio de las comunidades