

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS CONTRATISTAS
ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
GENERACIÓN DE VALOR DE PACIFIC RUBILAES ENERGY**

PEDRO ACERO COLMENARES U00081937

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA UNAB
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN UNAB-ITESM
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
BUCARAMANGA**

2014


**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS CONTRATISTAS
ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
GENERACIÓN DE VALOR DE PACIFIC RUBILAES ENERGY**

PEDRO ACERO U00081937

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster
en Administración**

**Director:
DANIEL MONTES TORO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA UNAB
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN UNAB-ITESM
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
BUCARAMANGA
2014**

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM	
	ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO:	DUNA-FO-49
	VERSIÓN:	1
	FECHA:	22-05-14
	HOJA:	1 de 1

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LOS CONTRATISTAS ENFOCADO A LA COMPETITIVIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GENERACIÓN DE VALOR DE PACIFIC RUBILAES ENERGY

AUTORES

PEDRO ACERO COLMENARES - U00081937

DIRECTOR

Daniel Montes Toro Ph.D.

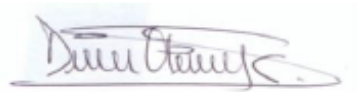
JURADO

Diana Oliveros Contreras Ph.D.

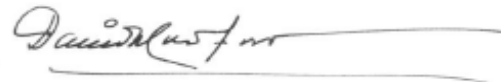
Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): Pedro Acero Colmenares – U00081937, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADO

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 13 de Noviembre de 2014.



Diana Oliveros Contreras Ph.D.
Jurado



Daniel Montes Toro Ph.D.
Aprobado
Director Proyecto de Investigación



Mauricio Mendoza García Ph.D.
V_oB_o. Director Maestría en
Administración ITESM-UNAB

Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
---	--	--

DEDICATORIA

A DIOS quien me dio las herramientas necesarias para culminar con éxito este reto del cual me siento feliz porque cuando me llegaban los problemas o las dificultades siempre se presentaba una solución perfecta.

A mis hijos Jesús David y Nathalia, porque me regalaron parte del tiempo que debía compartir con ellos, al igual que mi esposa Alba Milena, en quien tuve un apoyo moral y espiritual para llegar a un final feliz en este reto.

A mis padres y hermanos que me animaron a continuar con la formación profesional como parte del camino hacia un mejor futuro.

A mis compañeros de grupo en especial a Fredy Bayardo por su apoyo incondicional y trabajo en equipo, lo cual se tradujo en buenos resultados, y al director del proyecto Dr. Daniel Montes por su compromiso y orientaciones en dicha investigación.

A la compañía donde trabajo “Pacific Rubiales Energy” porque fue la que me brindó tanto los recursos económicos como logísticos para hacer posible esta Maestría, al igual que las empresas Ismocol de Colombia S.A e Insurcol LTDA.

Pedro Acero Colmenares

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1. MARCO TEÓRICO	15
1.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	18
1.1.1 Direccionamiento estratégico	19
1.1.2 Formulación estratégica	20
1.1.3 Alineamiento estratégico	20
1.1.4 Auditoria estratégica	21
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	21
1.2.1 Las comunicaciones	22
1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	22
1.3.1 Teoría de los grupos de interés	23
1.3.2 Teoría de la agencia	23
1.3.3 La responsabilidad social y la empresa	24
1.3.4 Formas de ejercer la responsabilidad social corporativa	24
2. MÉTODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1 METODOLOGÍA	26
2.2 MAPA DE PÚBLICOS	26
2.3 GENERACIÓN DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES PARA PACIFIC RUBIALES ENERGY	28
2.3.1 Operamos con excelencia	32
2.3.2 Actuamos con coherencia y transparencia	32
2.3.3 Respetar y promover los derechos humanos en las operaciones	34

2.3.4 Fortalecemos la sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento	37
2.4 ACCIONES Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS PARA AÑADIR VALOR A PACIFIC RUBIALES ENERGY.	38
2.4.1 Empresa de servicios de automatización, instrumentación y control	39
2.4.2 Empresa de montaje mecánico y de tuberías	46
2.5 RELACIÓN DE LOS MODELOS DE CONTRATACIÓN DE PACIFIC RUBIALES ENERGY CON EL ENFOQUE SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VALORES CORPORATIVOS	50
2.5.1 Enfoque sobre responsabilidad social corporativa	50
3. MODELO DE GESTIÓN ENFOCADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SOPORTADO EN LA FILOSOFIA GANAR-GANAR	74
3.1 CAMINO HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	74
3.1.1 La subcontratación	74
3.1.2 Teoría de la agencia	76
3.1.3 Teoría de los grupos de interés o de los Stakeholders	76
3.2 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ENFOCADO EN LA RSC HACIA LAS EMPRESAS CONTRATISTAS	78
3.2.1 Compromisos normativos	79
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRFIA	90
ANEXOS	94

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Grupos de interés de Pacific Rubiales Energy	27
Figura 2. Estrategia de sostenibilidad	29
Figura 3. Elementos en Responsabilidad Social Corporativa – RSC aplicables en la ejecución de un Contrato.	70

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Compromisos de sostenibilidad que afectan o son afectados por los diferentes grupos de interés hacia Pacific Rubiales Energy bajo su estrategia corporativa	30
Tabla 2. Compromisos de sostenibilidad que afectan o son afectados por los contratistas hacia Pacific Rubiales Energy bajo su estrategia corporativa	31
Tabla 3. Compromisos de sostenibilidad que involucran las comunidades	54
Tabla 4. Lista de control de documentación para inicio y seguimiento de contratos	68
Tabla 5. Compromisos base para el alineamiento estratégico	83

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Mapa estratégico de INSURCOL LTDA enfocado en la RSE	95
ANEXO B. Mapa estratégico de INSURCOL LTDA.	99
ANEXO C. Mapa estratégico de Pacific Rubiales Energy enfocado en la RSC1	100
ANEXO D. Índices de gestión relacionados con los compromisos normativos del modelo propuesto	102
ANEXO E. Modelo de evaluación de desempeño de las empresas contratistas para la generación de valor	103

INTRODUCCIÓN

Pacific Rubiales Energy es una empresa que provee energía a la sociedad, de una manera responsable y sostenible, e involucrando todos los grupos de interés como factor determinante del éxito de sus operaciones.

Los contratistas y su relación con Pacific Rubiales Energy hoy se comportan de manera legal en sintonía con los ítems de referencia contractual, pero es importante analizar y evaluar la gestión a partir del enfoque estratégico de Pacific Rubiales Energy puesto que la cadena de valor, responsabilidad social empresarial y competitividad trascienden el mero hecho de realizar outsourcing. Hoy Pacific Rubiales Energy puede mejorar a través de un modelo de gestión basado no solo en los términos económicos de contratación externa, sino adicionalmente en términos de responsabilidad social empresarial y competitividad hacia sus contratistas.

Pacific Rubiales Energy en la actualidad posee un requerimiento de empresas contratistas para sus diferentes departamentos o áreas, tales como el mantenimiento que se subdivide en eléctrico, mecánico, instrumentación y control y las TIC.

La investigación será llevada en los campos de producción de crudo de campo Rubiales y campo Quifa que pertenecen a la unidad de negocio Metapetroleum Corp., que se ubica en el departamento del Meta, Colombia.

La presente investigación impactará tres áreas: lo económico, social y medioambiental, ya que son los ejes en que la compañía basa su sostenibilidad y están interrelacionadas, de ahí su gran importancia no solo para la empresa sino también para el Estado Colombiano, ya que cualquier pérdida de producción de

Pacific Rubiales como operadora privada impacta la producción nacional de petróleo y por ende sus metas de presupuesto nacional.

La investigación consiste en determinar Cómo las empresas contratistas añaden valor hacia Pacific Rubiales teniendo en cuenta su modelo de sostenibilidad. La investigación inicia en determinar cuáles de los compromisos de sostenibilidad impactan y son impactados por las empresas contratistas como parte de los grupos de interés que se relacionan con Pacific Rubiales. De la misma manera se realiza un análisis de la planeación estratégica de dos empresas de diferente giro para analizar en qué medida las acciones de cada compañía realmente generan valor o están alineadas al plan estratégico de Pacific Rubiales, para finalmente definir el modelo de gestión enfocado a la Responsabilidad Social Corporativa que sea efectivo para Pacific hacia sus contratistas y que realmente proponga una alineación más dinámica para apoyar el modelo de sostenibilidad de Pacific.

De lo anterior, se determina que el objetivo de la investigación se basa en:

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PACIFIC RUBIALES ENERGY

Pacific Rubiales Energy es una empresa Canadiense que se dedica a la exploración, explotación, transporte, producción y comercialización de crudo y gas, en Colombia posee varios bloques entre los que se encuentran Campo Rubiales, Campo Quifa, CPE6, Rio Ariari ubicados en el departamento del Meta donde se extraen crudos pesados; y para la parte de gas posee bloques como Guaduas y la creciente, cada una gerenciada desde una unidad de negocio, Metapetroleum Corp. Y Pacific Stratus Energy respectivamente. (Pacific Rubiales Energy, 2014)

Generalidades

Pacific es una empresa que cuenta con 1500 empleados directos aproximadamente y puede llegar a generar unos 13.000 empleos indirectos, sobre todo con la contratación de empresas de montajes eléctricos, mecánicos, civiles y de automatización y control para sus proyectos. En la actualidad produce unos

250.000 barriles de crudo al día, convirtiéndose como el operador privado más importante en la industria del Oil & Gas en Colombia.

Su proyección es hacia la expansión fuera de Colombia, diversificándose como estrategia de crecimiento, en relación a sus reservas de crudo.

Visión

Pacific será la primera empresa petrolera independiente de Latinoamérica en términos de reservas, producción, generación de valor y estará entre las más reconocidas por su contribución al desarrollo sostenible de su entorno. La compañía se distinguirá por su capacidad para descubrir y desarrollar reservas de hidrocarburos en forma sostenible, responsable y rentable. (Pacific Rubiales Energy, 2014).

Valores

Los valores que nos identifican fueron el resultado de un diálogo interno y hacen parte del comportamiento que queremos reflejar con nuestras acciones y compromisos. Estos son integridad, diversidad e inclusión, liderazgo, excelencia e innovación. (Pacific Rubiales Energy, 2014)

Un factor importante en esta investigación es lo relacionado con la responsabilidad social corporativa como parte fundamental de la estrategia planteada por Pacific Rubiales. Poder determinar un modelo de gestión basado o en terminos de responsabilidad social corporativa, generación de valor que conlleve al crecimiento de la competitividad por parte de pacific rubiales. Determinar los aspectos importantes a tener en cuenta en terminos de Responsabilidad con el fin de generar una sincronización con las empresas contratistas en aspectos que inciden positivamente para impactar las zonas de influencia enfocados a la generación de empleo con calidad y sostenibles en el tiempo son parte de los criterios de la investigación, adicional cuantificar que tanto estas prácticas le generan valor a la compañía en terminos de rendimiento en sus

proyectos, ya que cualquier conflicto impacta negativamente la entrega a tiempo de sus proyectos y por ende el crecimiento de producción en que la compañía a definido mediante sus estrategias.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo las empresas contratistas logran añadir valor de acuerdo con el enfoque de Pacific Rubiales Energy y en sintonía con las exigencias estratégicas integrales que permitan orientar el modelo hacia la competitividad, responsabilidad social empresarial y generación de valor.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar las perspectivas de valor de la contratista de acuerdo con el mapa de públicos que tiene incidencia en el modelo de negocio de Pacific.
2. Analizar dentro de la planeación estratégica de la empresa Pacific, el enfoque corporativo en términos de valores y de responsabilidad social empresarial y su relación con los modelos de contratación.
3. Analizar y evaluar el estado actual de las acciones y estrategias implementadas por la empresa contratista en el marco de la responsabilidad social de la empresa y su impacto en el valor de Pacific Rubiales Energy.
4. Proponer un modelo de gestión soportado en la responsabilidad social empresarial y alineado con el enfoque estratégico de la empresa y su relación con los contratistas, propendiendo por el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa de la empresa.

1. MARCO TEÓRICO

La tendencia de la investigación sobre RSE aunque muestra la relación que debe tener las empresas ante la sociedad en términos de RSE, no toca el tema del aporte que en términos de valor le puede generar a otra empresa cuando se tienen relaciones comerciales en un tipo de contratación como lo es el outsourcing, pero deja en claro el modelo a seguir para impactar de forma positiva hacia sí misma y hacia cualquier grupo de interés, faltaría complementar la alineación estratégica de las dos empresas en beneficio mutuo, visto hacia adentro y hacia la sociedad para poder que este tipo de modelo sea parte de la solución a la problemática actual.

Sin embargo, todas estas demandas deben ser atendidas por la empresa, pues su sostenibilidad a largo plazo depende de las relaciones que mantiene con el conjunto de sus stakeholders, no con cada uno de ellos de manera aislada, ya que todos ellos participan en la generación del valor de la empresa, como se trata de comprobar. Entre las teorías modernas, la teoría de los stakeholders subraya que dirección debería tomar todas aquellas decisiones que favorezcan los intereses de todos sus partícipes. Estos partícipes o stakeholders incluyen no sólo a los que mantienen la propiedad sobre la empresa, sino también a los empleados, clientes, comunidad local, etc. Según esta teoría, enunciada por Freeman & Reed (1983), la razón de ser de cualquier empresa es servir como instrumento para cumplir las expectativas de sus stakeholders.

En la actualidad se plantean Berjillos, Jiménez, Valencia & Peralbo (2009), de que la generación de valor en las organizaciones depende de las relaciones que éstas mantienen con sus grupos de interés o stakeholders, así como de las relaciones que puedan existir entre éstos, y se ha podido concluir que existe una relación entre el valor EVA generado por las empresas (del IBEX-35 caso particular de la

investigación descrita) y un conjunto de indicadores representativos de los principales grupos de interés de las organizaciones.

En la creación de valor de las empresas, no solo resulta fundamental su relación con los stakeholders, sino también aspectos inobservables, intangibles, propios de cada empresa, que influyen en el desempeño de su actividad (como, por ejemplo, su experiencia, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, etc.) y que diferencian a unas empresas de otras. Así lo muestran los modelos econométricos de datos de panel, según los cuales un 95,7% de la varianza del error del EVA se debe a estos efectos inobservables propios de cada empresa, en el caso del modelo de efectos fijos, y un 78,5% en el caso del modelo de efectos aleatorios.

De igual manera las empresas contratistas y contratante se integran o hacen parte del grupo de los stakeholders, y es mediante esta teoría que de igual manera se podría enfocar la problemática a resolver en este proyecto, ya que el objetivo principal es la generación de valor hacia la empresa contratante que en este caso es Pacific, pero aun este enfoque no solo se tiene en cuenta a un socio comercial sino que abarca a una serie de grupos que de igual manera están ahí presentes con los cuales debemos de igual forma generarles valor, con esto estamos también contribuyendo con el negocio del contratante, ya que estamos impactando de forma positiva a su operación, al igual que se ve alineada a las políticas de RSE, mejorando su imagen y competitividad hacia el mercado.

Otro enfoque o tendencia es lo relacionado con la creación de valor compartido, y es lo que en la actualidad promueve y es parte del plan estratégico de Nestlé como generador de conocimiento para ser replicado por las empresas que deseen marcar una ventaja competitiva no por precios sino por diferenciación.

Para Nestlé es fundamental desarrollar sus actividades de negocio teniendo en cuenta las necesidades y los retos de la sociedad. Bajo esta premisa se engloba el concepto de Creación de Valor Compartido de Nestlé, que implica que la compañía genera valor para sus accionistas pero también para la sociedad de los países en los que está presente. ¿De qué modo se lleva a cabo este cometido? El primer paso es identificar los retos que tienen en común la actividad de Nestlé y la sociedad, con el fin de determinar las áreas más relevantes de actuación. En este sentido, la compañía se centra en tres ámbitos fundamentales: la nutrición, el agua y el desarrollo rural. La filosofía de Creación de Valor Compartido se impulsa a nivel internacional desde el Consejo de Creación de Valor Compartido de Nestlé. El modelo de responsabilidad social corporativa de Nestlé tiene forma piramidal. En la cúspide de la pirámide se encuentra la filosofía de Creación de Valor Compartido, que se asienta sobre dos valores también muy importantes para la empresa: el compliance y la sostenibilidad. La Creación de Valor Compartido implica que la compañía no sólo gestiona de manera responsable sus actividades, sino que fomenta la responsabilidad social corporativa entre sus proveedores.

Alcanzar la excelencia en todas las áreas y las actividades de la empresa es el objetivo del programa Nestlé Continuous Excellence (NCE), que desde el año 2008 promueve la eficiencia operativa en todo el negocio y una mentalidad de «cero accidentes, cero defectos, cero pérdidas» en toda la cadena de valor. Los éxitos de esta iniciativa se reflejan también en el ámbito medioambiental. Algunos ejemplos de las mejoras ejecutadas por los equipos de trabajo en marcha apoyan los objetivos de sostenibilidad a través de la reducción de materiales de embalaje, la disminución del consumo de agua o la rebaja del consumo de energía, siempre manteniendo la calidad y buscando la satisfacción de los consumidores.

Teniendo en cuenta la filosofía sobre la creación de valor del grupo Nestlé en España, podemos observar que estas acciones impactan de una manera positiva a la sociedad y por ende a los grupos de interés, y es en este último grupo en

donde las empresas contratistas pueden formular filosofías en donde puedan identificar los retos comunes con la operadora Pacific Rubiales e impactar en sus operaciones teniendo en cuenta los grupos de interés que le impactan. La filosofía del valor compartido puede aportar a la solución de la problemática de este proyecto, ya que su pilar está en trascender más allá de su propio negocio con el fin de poder generar una sostenibilidad, y es en este concepto en que las empresas contratistas pueden generar valor a Pacific Rubiales como un aliado en sus lineamientos estratégicos, cumpliendo estándares de calidad, planeando y ejecutando a tiempo los proyectos claves para el crecimiento de la corporación.

En el caso puntual sobre los modelos de contratación, en la actualidad en el caso nacional debido al auge de los hidrocarburos y la minería en el país y Latinoamérica en general, la tendencia actual es crear compañías que pueden prestar servicios externos, es muy importante por el potencial que ofrece la región para los próximos años. Las compañías de outsourcing también deben tener en cuenta las herramientas tecnológicas que puede ofrecerle a sus clientes y el valor agregado para la compañía a la que le ofrece sus servicios, como el ahorro económico, la disminución de riesgos legales y una operación más eficiente, y es en este orden de ideas que la empresa Pacific Rubiales deberá entrelazar los modelos y el proceso de contratación para garantizar que sus proveedores se acoplen y generen valor a partir del cumplimiento de los estándares para la generación de proyectos.

1.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Según Serna (2014), la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, en terminos de la visión a largo plazo y las respectivas estrategias para alcanzarla, analizando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Dicha planeación se integra en tres niveles:

- Planeación estratégica corporativa
- Planeación estratégica funcional o táctica
- Planeación estratégica operacional

Dicha planeación estratégica para nuestra investigación estará enfocada en la Responsabilidad Social Corporativa como eje transversal a todas las áreas que la componen. Uno de los compromisos más importantes de Pacific Rubiales es con las comunidades (como grupo de interés), ya que hacen parte de las zonas donde opera la compañía, además de estar interrelacionadas con las diferentes empresas contratistas que prestan servicios a Pacific, y es precisamente en este tipo de interrelación donde la compañía involucra los diferentes grupos de interés en su planeación estratégica con el fin no solo de generar riqueza hacia los accionistas sino de crear condiciones favorables a los grupos de interés teniendo en cuenta sus necesidades, enmarcadas en un plan estratégico previamente determinado que pueda generar una sostenibilidad a la empresa e impactar positivamente a los grupos de interés.

1.1.1 Direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico es definir el camino o la ruta a seguir por parte de las organizaciones, y se soportan en los valores o principios corporativos, la misión y la visión que establece cada empresa.

- Principios Corporativos: se soportan en la ética y la moral con el fin de definir un comportamiento preestablecido entre los miembros de la organización para constituir la norma de vida y la cultura organizacional.
- Misión: es la forma innata e irrepetible de hacer las cosas no solo desde el punto de vista operacional-técnico, sino en el cómo en cuanto a una filosofía corporativa.
- Visión: La visión es el futuro proyectado por la organización, es el sueño corporativo de a donde se desea llegar.

El direccionamiento estratégico hace parte del análisis que se debe realizar no solo a Pacific Rubiales sino también a las empresas contratistas con el fin de generar un panorama claro sobre su actuar para crear las acciones necesarias que proyecten una verdadera alineación estratégica que le genere valor a la compañía.

1.1.2 Formulación estratégica. “La formulación estratégica tiene como base el establecimiento de la dirección organizacional y el diagnóstico interno y externo y comprende el desarrollo de objetivos a largo plazo y estrategias alternativas que le permitan a la organización tener una ventaja competitiva en el mercado”. (Garcia, Quijano, Maldonado & Mejia, 2014).

De la formulación al igual que la dirección estratégica, forman parte del proceso de planeación estratégica que realizan las organizaciones con el fin de generar ventajas competitivas y perdurar en el tiempo, de este hecho es que se analizaran las empresas contratistas para determinar si el modelo que está utilizando Pacific en la actualidad es apropiado o por el contrario se debe complementar para que sea más efectivo.

1.1.3 Alineamiento estratégico. Serna (2014), relata como el alineamiento estratégico se soporta sobre la visión compartida y debe ser reflejada en la gestión diaria de la compañía. Podemos encontrar tres tipos de alineamiento:

- Vertical: son los programas y acciones con el fin de socializar la estrategia a todo el personal de la compañía, con el fin de que sean adoptadas.
- Horizontal: pretende compatibilizar procesos entre los cuales se definen los de la cadena de valor, identificar procesos claves e integrarlos en las necesidades de los clientes.
- Integral: este alineamiento integra procesos, estrategia, colaboradores y clientes para definir y lograr una visión compartida.

Las acciones tendientes a crear esta alineación entre empresas contratantes y contratistas, son precisamente las que debe definir el modelo de gestión basado en la filosofía del gana-gana como parte fundamental de la sostenibilidad de Pacific Rubiales al integrar los grupos de interés.

1.1.4 Auditoria estratégica. Según Serna (2014) , el desempeño de las empresas deber ser auditado y monitoreado, en base a los objetivos propuestos, en los planes de acción y el presupuesto estratégico, con el fin de generar unos índices que permitan medir el desempeño de las organizaciones.

1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Una de las definiciones propuestas sobre la cultura organizacional la expone Schein (2004): es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

En la cultura organizacional podemos observar el actuar como grupo de las diferentes empresas contratistas que prestan servicios a Pacific, tendientes a observar que tan efectivo ha sido el proceso de planeación estratégica y como se puede ver reflejado en base a lo que propone Pacific para que el contratista genere valor al contratante en terminos de Responsabilidad Social Corporativa.

1.2.1 Las comunicaciones. En cuanto a la comunicación, ésta toma un papel importante como diálogo con los grupos de interés y como información que busca la transparencia a través de la rendición de cuentas en aras de generar confianza. A la vez indirectamente, como factor al servicio de la imagen y la reputación. Bajo este concepto es muy importante los informes de sostenibilidad, en donde las empresas busquen transmitir esa información que la legitima como empresa socialmente responsable, no solo para ellas mismas, sino para transmitir esa reputación hacia sus socios estratégicos.

1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa se define como un componente fundamental de las organizaciones, que conlleva la preocupación por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, dentro del contexto del desempeño de la empresa y del proceso de toma de decisiones (Chavarría, 2012).

La RSC tiene dos componentes uno interno a la organización que tiene que ver con los colaboradores y el otro externo del cual hacen parte la sociedad y el medio ambiente.

Para esta investigación la RSC es el término más importante, ya que se pretende crear un modelo de gestión que genere valor hacia la operadora petrolera Pacific Rubiales en términos de imagen y competitividad, enmarcada en la planeación estratégica.

1.3.1 Teoría de los grupos de interés. Freeman & Reed (1983), afirman que esta teoría plantea que los directivos de las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de grupos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir. Esta teoría se da desde una perspectiva más estratégica, ya que presenta a la Responsabilidad Social Corporativa como una ventaja competitiva de las empresas. Para Pacific Rubiales la RSC es imprescindible, ya que sus operaciones están en continuo contacto con las comunidades en los diferentes campos petroleros, lo que le obliga de igual manera a tratar de generar un alineamiento estratégico con las diferentes empresas contratistas, ya que Pacific para este caso es solidario con los diferentes actores sean empleados de contratistas, empleados directos, comunidades, etc. En estos términos generales Pacific Rubiales es el responsable por las buenas relaciones entre la comunidad y cualquier empresa que le preste algún servicio. Se afirma que es responsable, ya que cualquier afectación a las comunidades termina afectando la operación, producción, la imagen y el precio de la extracción por barril lo que le genera una desventaja competitiva hacia las otras operadoras, teniendo en cuenta que los campos están en sociedad con Ecopetrol.

1.3.2 Teoría de la agencia. Según Herrera, Alcañiz & Pérez (2011), esta teoría describe la relación contractual entre dos partes, una principal que delega y un agente que toma decisiones y ejecuta acciones a nombre y en representación del principal. Esta teoría se centra fundamentalmente en los conflictos de interés entre los contratantes y en los mecanismos de control que limitan el comportamiento del delegado.

En la actualidad Pacific Rubiales relaciona esta teoría con el modelo de gestión que propone hacia el cumplimiento de las políticas de RSC por parte de los contratistas en los diferentes anexos contractuales, pero una deficiencia de esta

teoría es que la conducta del contratista se impone por ley, limitando a las empresas a ir más allá del hecho de cumplir una obligación.

1.3.3 La responsabilidad social y la empresa. La responsabilidad social y la empresa están unidas por el tema de la sostenibilidad, Gil & Luciano (2011) describen como el principal objetivo de la sostenibilidad es conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medioambiente. Para una empresa como Pacific la sostenibilidad hace parte de su visión, y es precisamente donde inicia la presente investigación, analizando cuales son los compromisos de sostenibilidad que tienen relación con los contratistas para inferir un modelo más cercano a las estrategias planteadas por Pacific Rubiales.

1.3.4 Formas de ejercer la responsabilidad social corporativa

1.3.4.1 Enfoque altruista: Según Stark (1999), el altruista es quien transfiere bienes a otros, para el caso de las empresas el enfoque altruista genera un mayor producto social que los beneficios que puedan generar a la misma empresa.

1.3.4.2 Enfoque coercitivo: En el caso bajo coerción, la empresa reconoce que sus actividades económicas pueden significar también externalidades negativas o positivas que afectan o benefician a terceros (Olsen, 1979). Cuando estas externalidades son negativas los problemas políticos, sociales, económicos o ambientales demandan la atención de un regulador independiente que trabaje en lograr una solución eficiente para la empresa y la colectividad

1.3.4.3 Enfoque estratégico: Según Cantú (2011), las inversiones sociales orientadas hacia un ejercicio de responsabilidad social estratégica, son las inversiones en producto social que busca de manera sistemática beneficios adicionales, mayor participación de mercado, buena reputación, diferenciación de

productos, personal mejor calificado y motivado, reducir los costos de operación, atraer a nuevos socios, entre otras, que se traducen en una mayor utilidad.

Existe una ventaja para las empresas en actuar de manera estratégica, más que altruistamente o reaccionando ante algún tipo de coerción jurídica o social. El enfoque estratégico de la inversión en responsabilidad social incrementa el producto social de la empresa comparado con la inversión altruista o bajo coerción.

De estas formas de ejercer la Responsabilidad Social Corporativa parte el hecho de darle un enfoque estratégico al modelo de gestión que necesita Pacific Rubiales para maximizar sus recursos.

2. MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 METODOLOGÍA

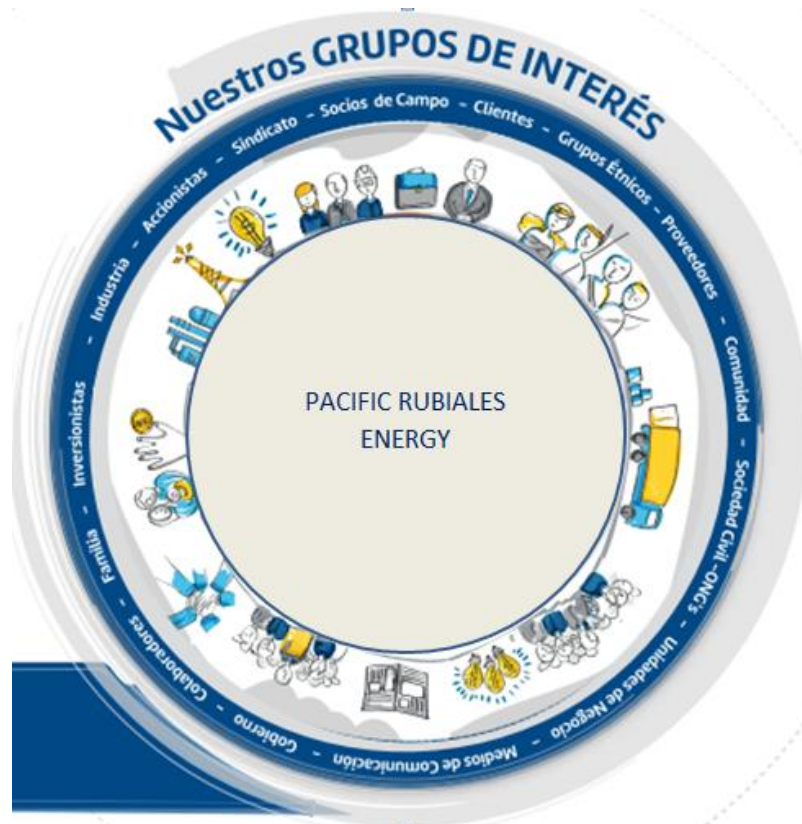
Para la investigación se realiza una exploración de la información en cuanto a los grupos de interés que tiene Pacific Rubiales con el objetivo de construir el mapa de públicos para determinar las perspectivas de valor de las empresas contratistas. Luego se analiza y evalúa el estado actual de las acciones y estrategias implementadas por la empresa contratista en el marco de la responsabilidad social de la empresa y su impacto en el valor de Pacific Rubiales Energy, teniendo en cuenta los compromisos de sostenibilidad que hacen parte de la estrategia corporativa para realizar una comparación con los modelos de contratación que garantice o maximice la generación de valor hacia Pacific. Por último proponer un modelo de gestión soportado en la responsabilidad social empresarial y alineado con el enfoque estratégico de la empresa y su relación con los contratistas, propendiendo por el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa de la empresa.

2.2 MAPA DE PÚBLICOS

Según Freeman (1984), la teoría de los grupos de interés postula que la forma de que una empresa pueda generar riqueza y sostenibilidad a largo plazo se determina por las relaciones que la empresa establece con los diferentes grupos de interés, entendiéndose como grupo de interés aquellos conjuntos de personas con unas necesidades que se comparten entre sí, y que son afectadas o pueden afectar las actividades de las organizaciones.

Bajo este criterio se determinan los diferentes públicos, entendiéndose como públicos al conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización, para esta investigación son los que se relacionan con Pacific Rubiales y que de una manera u otra pueden afectar positiva o negativamente la operación de la petrolera, no solo en sus campos de exploración y producción sino también a gran distancia con su valor en la bolsa y el aporte que puedan llegar a generar los inversionistas.

Figura 1. Grupos de interés de Pacific Rubiales Energy



Fuente: Pacific Rubiales Energy

2.3 GENERACIÓN DE VALOR DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES PARA PACIFIC RUBIALES ENERGY

Para Pacific Rubiales involucrar a los diferentes grupos de interés es parte fundamental en la planeación estratégica, ya que la compañía actúa para incidir positivamente al interior de cada organización que tiene relación comercial, hablando más exactamente de sus contratistas, de ahí que la compañía genera unas políticas o lineamientos los cuales se deben poner en práctica, ya que son de estricto cumplimiento y se describen en los diferentes anexos de los contratos suscritos con cada organización.

A partir de la política de sostenibilidad se desprenden siete compromisos que satisfacen las necesidades de los stakeholder, pero que a su vez se componen de 33 asuntos los cuales materializan dichos compromisos.

Teniendo en cuenta la tabla 1 se observa cuáles de los asuntos que materializan los compromisos de sostenibilidad impactan o son impactados por los diferentes grupos de interés y así poder determinar cuáles deben ser las perspectivas de valor de las empresas contratistas hacia Pacific Rubiales.

Figura 2. Estrategia de sostenibilidad



Fuente: Pacific Rubiales Energy

Tabla 1. Compromisos de sostenibilidad que afectan o son afectados por los diferentes grupos de interés hacia Pacific Rubiales Energy bajo su estrategia corporativa

COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD	ASUNTOS	GRUPOS DE INTERÉS	
		INTERNOS	EXTERNOS
OPERAMOS CON EXCELENCIA	ÉXITO EN NUESTRAS OPERACIONES	COLABORADORES, UNIDADES DE NEGOCIO	SOCIOS DE CAMPO, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS
	RENTABILIDAD		ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS
	TRANSPARENCIA CON EL MERCADO		SOCIOS DE CAMPO, INDUSTRIA, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN
	SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	COLABORADORES, FAMILIA, UNIDADES DE NEGOCIO	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	CALIDAD EN EL PRODUCTO Y EFICIENCIA	UNIDADES DE NEGOCIO	SOCIOS DE CAMPO, CLIENTES, GOBIERNO
	INFRAESTRUCTURA		
ACTUAMOS CON COHERENCIA Y TRANSPARENCIA	GOBIERNO CORPORATIVO	COLABORADORES, UNIDADES DE NEGOCIO	INDUSTRIA, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN
	ÉTICA Y CUMPLIMIENTO EN LOS NEGOCIOS		SOCIOS DE CAMPO, INDUSTRIA, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN, GOBIERNO, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	ANTICORRUPCIÓN		ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS
	AUDITORIAS INTERNAS Y CONTROL	COLABORADORES, UNIDADES DE NEGOCIO	ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, GOBIERNO, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	GESTIÓN DE RIESGOS		ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, COMUNIDAD, GOBIERNO
	TRANSPARENCIA EN REGALIAS		
TRABAJAMOS EN ARMONIA CON EL MEDIO AMBIENTE	BIODIVERSIDAD		COMUNIDAD Y GOBIERNO
	GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA		
	GESTIÓN DE RESIDUOS		
	ENERGÍA Y EMISIONES		
	PREVENCIÓN Y REMEDIACIÓN DE INCIDENTES		
CONTRIBUIMOS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		GRUPOS ÉTNICOS, COMUNIDAD Y GOBIERNO
	EDUCACIÓN		
	COMPETITIVIDAD		
	INVERSIONES SOLIDARIAS		
RESPETAMOS Y PROMOVEMOS LOS DERECHOS HUMANOS EN NUESTRAS OPERACIONES	DERECHO DE ASOCIACIÓN	COLABORADORES	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL Y FORZADO	COLABORADORES	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS	COLABORADORES	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS, GOBIERNO, COMUNIDAD
	DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES DE LAS COMUNIDADES		COMUNIDAD, GRUPOS ÉTNICOS
	EQUIDAD DE GÉNERO	COLABORADORES, FAMILIAS	COMUNIDAD, GOBIERNO, GRUPOS ÉTNICOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
CONTAMOS CON EL MEJOR TALENTO	SELECCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO	COLABORADORES, FAMILIAS, UNIDADES DE NEGOCIO	SINDICATO
	SISTEMAS DE COMPENSACIÓN TOTAL		
	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL		
	DESARROLLO INTEGRAL DE NUESTRA GENTE CULTURA PACÍFIC		
FORTALECEMOS LA SOSTENIBILIDAD EN NUESTRA CADENA DE ABASTECIMIENTO	GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS		PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES		COMUNIDAD, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Fuente: Pacific Rubiales Energy

Tabla 2. Compromisos de sostenibilidad que afectan o son afectados por los contratistas hacia Pacific Rubiales Energy bajo su estrategia corporativa

COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD	ASUNTOS	GRUPOS DE INTERÉS	
		INTERNOS	EXTERNOS
OPERAMOS CON EXCELENCIA	ÉXITO EN NUESTRAS OPERACIONES	COLABORADORES, UNIDADES DE NEGOCIO	SOCIOS DE CAMPO, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS
	SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	COLABORADORES, FAMILIA, UNIDADES DE NEGOCIO	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
ACTUAMOS CON COHERENCIA Y TRANSPARENCIA	ÉTICA Y CUMPLIMIENTO EN LOS NEGOCIOS	COLABORADORES, UNIDADES DE NEGOCIO	SOCIOS DE CAMPO, INDUSTRIA, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN, GOBIERNO, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	ANTICORRUPCIÓN		A ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, GOBIERNO, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	GESTIÓN DE RIESGOS		PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
RESPETAMOS Y PROMOVEMOS LOS DERECHOS HUMANOS EN NUESTRAS OPERACIONES	DERECHO DE ASOCIACIÓN	COLABORADORES	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL Y FORZADO	COLABORADORES	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS	COLABORADORES	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS, GOBIERNO, COMUNIDAD
	EQUIDAD DE GÉNERO	COLABORADORES, FAMILIAS	COMUNIDAD, GOBIERNO, GRUPOS ÉTNICOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
FORTALECEMOS LA SOSTENIBILIDAD EN NUESTRA CADENA DE ABASTECIMIENTO	GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS		PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
	COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES		COMUNIDAD, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Fuente: Pacific Rubiales Energy

De la gráfica anterior se observa que las empresas contratistas inciden en un 33,3% de los asuntos que Pacific ha establecido para su política de sostenibilidad, a continuación se detallara cada uno de los asuntos para determinar las perspectivas de valor de las empresas contratistas hacia Pacific Rubiales.

2.3.1 Operamos con excelencia. La estrategia es incrementar constantemente el portafolio de exploración, producción y la participación en el mercado, siendo costo-eficientes, rentables, trabajando bajo los más altos estándares de Salud y seguridad, y prestando el mejor servicio a los clientes.

2.3.1.1 Éxito en nuestras operaciones: Pacific, se ha enfocado en el crecimiento de la producción y en la generación de efectivo, ya que considera que estos son dos indicadores clave en la creación de valor económico, a través del tiempo para una compañía de Exploración y Producción.

2.3.1.2 Salud ocupacional y seguridad industrial: Pacific realiza un trabajo solidario y en asocio con sus aliados estratégicos a fin de que ejecuten sus actividades en torno a las mejores prácticas de la industria, con integridad, transparencia y cumplimiento de las leyes aplicables.

Con el objetivo de garantizar el monitoreo y seguimiento de las actividades de sus contratistas en los campos de operación, en Pacific se realizan auditorías legales e integrales, en las que se revisan asuntos laborales, así como acuerdos de los Contratos de Asociación y temas relacionados con Responsabilidad Social Corporativa y HSEQ.

2.3.2 Actuamos con coherencia y transparencia. El compromiso con el sector energético y con los países anfitriones, es asegurar que las políticas, lineamientos y acciones sean coherentes con el Código de Conducta y Ética Corporativa, de tal forma que día a día se garantice el respeto por el individuo y su entorno, y se siga construyendo una organización sostenible basada en relaciones de confianza.

2.3.2.1 Ética y cumplimiento en los negocios: Pacific cuenta con directrices relacionadas con la ética empresarial, ambiente laboral, acatamiento de la ley, y cumplimiento del Código de Conducta y Ética Corporativa que cubre a directivos, colaboradores, proveedores y contratistas, las cuales garantizan que todas las actividades sean desarrolladas bajo los más altos estándares de honestidad e integridad. Para el cumplimiento de este Código, se establece una cláusula de cumplimiento en todos los contratos con empleados, proveedores y contratistas. Además, se cuenta con una Política de Confidencialidad que asegura la calidad y transparencia de la información que se publica, y una Política de Anticorrupción y Lavado de Activos.

2.3.2.2 Anticorrupción: Pacific se rige principalmente por la ley anticorrupción de Canadá (CFPOA), la cual establece cómo deben ser las relaciones entre las empresas registradas en Canadá, sus empleados, sus directivos y los Oficiales de Gobierno en los distintos países donde opere. Cuenta con una novedosa Política de Anticorrupción, que con la asesoría de expertos de talla mundial, analiza e incluye los riesgos más importantes de la compañía, garantizando el compromiso en la lucha contra la corrupción. A través de la Declaración de Conflicto de Intereses, aplicada al 100% de sus colaboradores, buscan identificar y reportar conflictos tales como empleados familiares en diferentes grados de consanguinidad o afinidad, trabajadores que sean propietarios de empresas contratistas o que provean servicios o bienes a Pacific, los que pertenezcan a alguna junta directiva dentro o fuera de la Compañía, y empleados que en el último año hayan adquirido valores importantes en empresas relacionadas o en empresas proveedoras. Esto se hace con el fin de identificar esos escenarios que puedan traer consecuencias o impactos negativos por una decisión basada en la subjetividad. La identificación de las Personas Políticamente Expuestas también ha sido un elemento que refuerza el manejo con el entorno político. En esta condición se considera a aquellos empleados que han sido funcionarios de Gobierno o tienen familiares relacionados en ese sector.

2.3.2.3 Gestión de riesgos: Pacific ha trazado una hoja de ruta a través de la definición de un plan estratégico, con el fin de alcanzar unas metas y objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo. Siendo conscientes de los riesgos que están presentes en la industria en la que se desenvuelve y el entorno en el que se desarrolla sus operaciones, el análisis de riesgos al interior de la compañía se convierte en una actividad prioritaria y constante en todos los niveles. Nuestro programa de Enterprise Risk Management (ERM), busca soportar esta estrategia en la creación de valor, convirtiéndose en un puente que brinda una metodología para la gestión de riesgos en la compañía, sus Unidades de Negocio y sus procesos, con el fin de que cada uno de estas unidades logre los objetivos que se ha propuesto. Esto último a través de la correcta identificación, valoración de riesgos y el establecimiento de planes de mitigación y controles, para monitorear y escalar la tendencia y evolución en el comportamiento de los riesgos.

2.3.3 Respetar y promover los derechos humanos en las operaciones. En Pacific, es de vital importancia el respeto y promoción de los Derechos Humanos en los países donde opera. Por ello, se enfoca en establecer medidas en que la compañía respeta y promueve los mismos, fomenta relaciones sólidas basadas en el diálogo proactivo, y evita situaciones que pudieran interpretarse como una aceptación por parte nuestra a violaciones de Derechos Humanos. Es fundamental actuar con la debida diligencia para identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre la dignidad, el bienestar, y los derechos de los empleados, sus familias, y las comunidades en donde opera, así como de otros actores impactados por las operaciones. De la misma manera, se promueve y monitorea este mismo comportamiento con los proveedores y contratistas.

2.3.3.1 Derechos de asociación: Pacific se esfuerza por implementar las mejores prácticas que fomenten y garanticen el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva de sus empleados y de los empleados de los contratistas y subcontratistas.

Además Pacific es una de las primeras compañías en Colombia que firmaron la iniciativa de Business for Peace que promueve el Pacto Global. Esta iniciativa, es una plataforma que ayuda a las empresas en la implementación de prácticas responsables de negocios alineadas con los 10 Principios de Pacto Global en zonas de conflicto o de alto riesgo, y que contribuye a catalizar acciones para el avance de la paz.

Business for Peace se concentra principalmente en la reintegración de combatientes, la creación de empleo, el apoyo al desarrollo de empresas sociales, entre otros. En Pacific, se abarca todos estos frentes haciendo un aporte al fortalecimiento de las capacidades de estos futuros empresarios mediante la promoción del emprendimiento. Esto con el fin de poner en las manos de ellos su propio progreso, la posibilidad de dinamizar sus economías locales y de independizarse.

2.3.3.2 Erradicación del trabajo infantil y forzado: Pacific vela por los derechos de los niños y niñas, especialmente en la prevención del trabajo infantil y forzado, es uno de los objetivos que se han planteado como Compañía, siendo conscientes que estas prácticas en nuestra sociedad constituyen uno de los aspectos que afecta de manera directa el desarrollo y futuro de los países donde operamos.

Para lograr este objetivo, y promover el mejoramiento continuo del desempeño frente a la erradicación del trabajo infantil y forzado. Adicional se cuenta con actividades continuas de sensibilización, capacitación, control y

auditoría de proveedores y contratistas que permiten verificar que tan efectivamente se están cumpliendo a cabalidad el Código de Conducta y Ética Corporativa, las políticas de contratación y laborales, y los anexos contractuales de RSC y Laboral.

2.3.3.3 Seguridad y derechos humanos: En línea, con los compromisos para garantizar el respeto y promoción de los Derechos Humanos en nuestros campos de operación, en febrero de 2013 el Comité Minero Energético de Seguridad y Derechos Humanos (CME) en Colombia aprobó por unanimidad nuestro ingreso como miembros. Este Comité, es un espacio de estudio, reflexión y recomendación para mejorar el desempeño del sector y de las instituciones del Estado colombiano en el respeto de los derechos humanos (DDHH) con relación a la seguridad pública y privada.

Con este ingreso, en Pacific nos hemos comprometido a adoptar las recomendaciones que este Comité nos pueda brindar, en nuestras operaciones, así como de aportar con la misión del CME de promover el mejor desempeño de nuestra industria, la sociedad civil y de las instituciones del Estado Colombiano en Derechos Humanos, en lo que guarda relación con la seguridad.

A pesar que aún no somos miembros de los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, nos hemos basado en sus directrices para gestionar el tema de derechos humanos al interior de la organización, integrándolo en nuestras políticas y procedimientos de seguridad tanto en Bogotá como en nuestros campos.

2.3.3.4 Equidad de género: Pacific es consciente que a la fecha en todos los contextos tanto a nivel nacional como internacional existen inequidades entre hombres y mujeres. La compañía cree firmemente que puede unir esfuerzos y capacidades para contribuir a una mayor equidad social tanto a nivel interno como

en el entorno que los rodea, ya que esto se traduce en progreso, competitividad y valor agregado para el desarrollo social y económico de los lugares donde se opera.

2.3.4 Fortalecemos la sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento.

Desde la intención estratégica, se destaca la importancia del desarrollo sostenible, lo cual se traduce en apalancar una abierta y eficiente colaboración a lo largo de la cadena de valor, que asegure transparencia, calidad, optimización de tiempos, cumplimiento de exigentes estándares e implementación de metodologías innovadoras, donde gane el entorno al igual que gane la cadena de valor y se alinee con la estrategia de Valor Compartido.

2.3.4.1 Gestión y desarrollo de proveedores y contratistas: A través del RUP (registro único de proponentes), Pacific tiene acceso a información general de los proveedores, incluyendo la opción de descargar desde allí los documentos requeridos para presentación de procesos licitatorios en los comités de compras y contratación. Con el apoyo de las Gerencias de Abastecimiento, Relaciones Laborales y Sostenibilidad, participan en éste Programa liderado por la Universidad Externado de Colombia y la Red Local de Pacto Global Colombia. Su principal objetivo fue sensibilizar y brindar a los proveedores y contratistas lineamientos de actuación para integrar acciones de sostenibilidad alineados con los principios del Pacto Global e implementar las mejores prácticas a nivel ambiental, social y económico.

Pacific invita a sus proveedores y contratistas a ir un paso adelante, a romper paradigmas y a construir un modo de pensar y actuar en que el progreso económico, social y ambiental del entorno fueran sinónimos de alto rendimiento, competitividad y una oportunidad de crecimiento e innovación.

El propósito por acercar las oportunidades de éxito propio a la necesidad de crecimiento de las comunidades de las áreas de influencia, se definen como estrategia la identificación y construcción participativa de oportunidades para la generación de Valor Compartido entre las partes, esta iniciativa incluye, además de la articulación comercial a la cadena de valor propia de la empresa, la identificación, mapeo y activación de clústeres productivos así como el uso eficiente de recursos de las empresas locales.

2.3.4.2 Compra de bienes y servicios locales: La importancia que se otorgan a este asunto, se centra en el hecho que el desarrollo de relaciones comerciales con empresas ubicadas en las regiones cercanas a las operaciones de la compañía, resulta en beneficios conjuntos, dado que se aporta en la generación de valor hacia el entorno y asegura una fuente de suministro más eficiente. En Pacific, se tiene como prioridad que las comunidades tengan participación en las actividades operativas de la compañía, y a su vez, se trabaja para que las actividades realizadas a través de los contratistas cumplan altos estándares de la industria del petróleo y gas, los cuales se expresan en los términos y condiciones de los contratos y sus anexos.

2.4 ACCIONES Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS PARA AÑADIR VALOR A PACIFIC RUBIALES ENERGY.

Para analizar las acciones y estrategias que las empresas contratistas desarrollan hacia Pacific, se tendrán en cuenta dos compañías las cuales en la actualidad prestan sus servicios en las áreas del montaje mecánico y de tuberías como de servicios de Automatización, instrumentación y control. Estas compañías se tuvieron en cuenta gracias a la disponibilidad en cuanto a la información requerida para la investigación, tiempo de antigüedad y monto de contratación. Las dos empresas se caracterizan por su diferencia en el valor de los contratos, es decir, la relación puede estar en el orden de 1:10 veces, esto con el fin de tener dos

empresas diferentes para observar su comportamiento en la generación de valor, ya que el factor dinero es parte de la razón económica de cualquier empresa y poder enmarcar tanto las empresas medianas como las grandes que le prestan los servicios a Pacific Rubiales.

2.4.1 Empresa de servicios de automatización, instrumentación y control

2.4.1.1 Direccionamiento estratégico

- **MISIÓN Y VISIÓN**

Insurcol Ltda. es una empresa que tiene como base o soporta su misión en los requisitos de las normas del Sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad, Salud Ocupacional, Ética y Responsabilidad social (misión de Insurcol).

La visión de Insurcol Ltda., es llegar a mercados internacionales soportados con los diferentes sistemas de gestión que aportan a una sostenibilidad en lo económico, social y ambiental. Tanto en la misión como en la visión Insurcol define al empleado como un colaborador importante en su estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, trascendiendo sobre este en el conocimiento técnico y en sus necesidades de naturaleza humana.

- **VALORES CORPORATIVOS**

Insurcol Ltda., en aras de generar o promover un comportamiento ético en la empresa, que pueda trascender hacia el exterior o más significativamente hacia los diferentes grupos de interés, enfoca sus esfuerzos en sus colaboradores ya sean directivos o personal de la operación mediante el conocimiento y participación en programas de ética y valores para incidir positivamente en su actuar y que sea una guía para el desempeño de los trabajadores en la compañía.

Estos valores y principios éticos están soportados en los derechos humanos universales, y son universales porque aplican en cualquier parte del mundo sin ninguna discriminación, de esto se puede destacar que la compañía es de carácter inclusiva, transparente y honesta.

Como la sostenibilidad no solo es de tipo social, Insurcol adopta una serie de valores ambientales que promueven una conducta hacia minimizar los impactos hacia el medio ambiente, fruto de las operaciones que la compañía realiza, además de cumplir con las normas legales provenientes de cada legislación nacional en donde se encuentren sus operaciones.

Referente a lo económico Insurcol promueve una cultura de transparencia y honestidad no solo hacia el interior de la compañía, sino hacia sus clientes, proveedores, comunidades y demás, con el fin de garantizar una sostenibilidad que genere una ventaja competitiva hacia los mercados en donde se opere y más aun con el objetivo de expandirse a mercados internacionales.

Los valores de Insurcol están formulados para crear una cultura corporativa que impacten de manera positiva a la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y accionistas.

- **EL MEGA**

Exceder las expectativas de los grupos de interés en donde las operaciones de Insurcol son llevadas a cabo, es el objetivo principal de la compañía y a la vez es el valor agregado que una empresa ofrece no solo a su entorno, sino también como soporte de su crecimiento sostenible y responsable.

2.4.1.2 Formulación estratégica

- **ESTRATEGIA**

Aplicar modelos de gestión que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la compañía en las tres dimensiones de la sostenibilidad: en lo económico, social y ambiental, es la forma o el camino en que la empresa se proyecta para hacer realidad su visión. Esto ha llevado a la compañía a crear una política de gestión integral que apalanque las áreas técnicas en las cuales la compañía basa su cadena de valor, esto con el fin de que en cada eslabón de la cadena se fusionen no solo aspectos técnicos sino aquello que le da un valor agregado a cada producto que pueda llegar al consumidor final y que impacte a la sociedad de forma integral.

Los modelos de gestión que se aplican en la compañía como parte de su estrategia consideran aspectos legales, reglamentarios y la normatividad local aplicable enmarcados en sus sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional, ética y responsabilidad social, propendiendo un mejoramiento continuo, bienestar y desarrollo de las partes involucradas bajo los lineamientos de las normas NTC ISO 9001:2008; NTC ISO 14001:2004; NTC OHSAS 18001:2007; SGE 21:2008.

Esta estrategia es de tipo corporativo, apoyada por la alta gerencia desde lo económico, logístico y legal, promoviendo mejoras en su implementación y teniendo como participes a los grupos de interés para lograr el cumplimiento de todos los objetivos del sistema de gestión de calidad. Ver Anexo A.

En su capa más alta Insurcol incluye en su plan estratégico mantener los estándares de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y responsabilidad como ejes estratégicos para su enfoque financiero, esto con el fin de poder operacionalizar aspectos intangibles hacia todo el personal y que la

estrategia pueda llegar hacia cada puesto de trabajo de la compañía. Para tal razón los incluye a lo largo de la cadena de abastecimiento, el proceso logístico, operativo y de producción enmarcado en cada uno de los sistemas de gestión que le puedan impactar de una manera positiva, con esto la compañía pretende alinearse a los diferentes clientes en donde la sostenibilidad es primicia para el crecimiento ordenado y responsable en los tres aspectos mencionados a lo largo de la investigación (económico, social y medio ambiental). Ver Anexo B y C

Como parte de la estrategia Insurcol ha implementado la norma sobre Responsabilidad Social Empresarial SGE 21:2008 (sistema de gestión ética y socialmente responsable), la cual impacta a nueve áreas de gestión:

- Alta dirección
- Clientes
- Proveedores
- Personas que integran la organización
- Entorno social
- Entorno ambiental
- Inversores
- Competencia
- Administraciones Públicas

En base a lo anterior la compañía crea el mapa estratégico enfocado en la Responsabilidad social Empresarial con el fin de que sea transversal hacia las áreas que componen la compañía, convirtiéndose en política corporativa e incidiendo en todas las actividades de la cadena de valor con el fin de crear un impacto social a todos los grupos de interés.

Desde el enfoque financiero se crean las acciones para destinar los recursos que soportan la estrategia, continuando con el enfoque al crecimiento y desarrollo que involucra a los colaboradores y la debida socialización como parte de la cultura organizacional, los dos enfoque anteriores son ayudan a potencializar el enfoque a los procesos, ya que toma en cuenta no solo a la empresa sino a los grupos de interés, con lo anterior se desea generar una mayor eficiencia y eficacia hacia los diferentes programas de RSE, al igual que el involucrar a los clientes en dichos programas y poder impactar a las comunidades en sus necesidades.

2.4.1.3 monitoria y medición estratégica

- **CUADRO DE MANDO**

Para Insurcol es importante el cumplimiento de los objetivos trazados y para tal fin se han creado unos indicadores que se enfocan en tres áreas para llevar a la compañía a una sostenibilidad deseada que sea incluyente hacia los diferentes grupos de interés.

- **ENFOQUE ECONOMICO**

Indicador

- Razón corriente: $\text{Activo corriente} / \text{pasivo corriente}$
- Razón de endeudamiento: $\text{Activos totales} / \text{Pasivos Totales} * 100$
- Rentabilidad del patrimonio: $(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) * 100$
- Rentabilidad neta: $(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) * 100$
- Rotación de cartera: $\text{Ventas a crédito en el periodo} / \text{Cuentas por cobrar promedio}$
- Margen bruto de utilidad: $(\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) * 100$

- **ENFOQUE SOCIAL**

Indicador

- Índice sobre encuesta de satisfacción al cliente
- Índice sobre evaluación de proveedores
- Índice sobre el pago oportuno a proveedores
- Índice sobre la motivación y retribución de los trabajadores
- Índice de cese de actividades por inconformidades del sindicato en eventos relacionados con Insurcol Ltda.
- Índice sobre las actividades en materia de RSE.
- Índice sobre las actividades en materia de RSE no programadas
- Índice sobre la solución de quejas y los reclamos de la página www.insurcol.com link contáctenos.

- **ENFOQUE AMBIENTAL**

Indicador

- Índice sobre la elaboración y actualización de la matriz de identificación de los aspectos ambientales para las áreas.
- Índice sobre la elaboración y actualización de la matriz de identificación de los aspectos ambientales de cada proyecto.
- Índice sobre el adiestramiento de personal para la disminución de aquellos impactos catalogados como significativos.
- Índice sobre el manejo adecuado de la separación en la fuente, realizando una correcta separación de los residuos en los lugares dispuestos para cada clase de desecho.
- Índice sobre el cumplimiento de realización de todas las actividades de capacitación programadas en el cronograma de actividades del área administrativa y de cada proyecto en materia de Medio ambiente.

- Índice sobre la asistencia del personal que lo requiera a las capacitaciones en materia de Medio Ambiente.
- Índice sobre la asimilación de la información proporcionada en capacitaciones en materia de Medio Ambiente.
- Índice sobre el cumplimiento en las inspecciones de equipos hídricos realizadas en las áreas administrativas de la organización.
- Índice sobre el cumplimiento en las inspecciones de manejo adecuado de la energía eléctrica del área administrativa de la organización.
- Índice sobre la realización de las pruebas técnico mecánica y revisión de gases de los vehículos.
- Índice sobre la realización de los mantenimientos de aires acondicionados instalados en oficinas, contenedores de la organización.
- Índice sobre el poder mantener una emisión a la atmosfera de CO₂ en L/Kg menor o igual a 70.000 L/Kg CO₂.

Para Insurcol los índices o porcentajes de medición son los indicadores de la gestión en terminos económicos, sociales y ambientales que pueden reflejar el compromiso que la compañía tiene con los grupos de interés. Estos indicadores tienen límites o rangos que van de acuerdo a los objetivos, con el fin de realizar un control de las diferentes variables que puedan llegar a incidir en el negocio y por supuesto para determinar la eficiencia y la eficacia con que actúa la compañía.

2.4.1.4 Generación de valor del contratista hacia el cliente: Teniendo en cuenta el plan estratégico de Insurcol, se observa que la compañía además de cumplir con los requerimientos obligatorios de tipo contractual en terminos de RSE, Gestión de calidad y HSEQ, cumplimiento de la normatividad legal, la compañía está alineada con los compromisos de sostenibilidad de Pacific Rubiales Energy, que se materializan en los 11 asuntos mencionado en la Tabla 2. Pero no se puede determinar en qué medida le genera valor a Pacific Rubiales, ya que no se tienen los mecanismos para determinarlo.

Desde el direccionamiento estratégico se observa que ambas compañías centran su base en valores que le dan identidad a la cultura organizacional y a su vez promueven no solo hacia el interior sino que toma en cuenta a los grupos de interés como un factor determinante en su sostenibilidad, esto ayuda a tener objetivos compartidos y crecer bajo la misma filosofía, sin importar a que se dedique cada compañía.

En la formulación estratégica ambas empresas promueven la gestión sobre RSE como una estrategia de tipo transversal hacia las áreas que la componen y hacia las actividades de la cadena de valor, a su vez operacionalizando la estrategia como el camino para integrarla a cada colaborador y en su día a día por medio de indicadores de gestión que puedan medir las metas y poder corregir las desviaciones que se presenten en su implementación.

2.4.2 Empresa de montaje mecánico y de tuberías

2.4.2.1 Direccionamiento estratégico

- **MISIÓN Y VISIÓN**

ISMOCOL S.A., es una empresa que en su misión declara sus servicios al sector petrolero, generando beneficios a socios, clientes y en las regiones donde se opera.

La empresa se proyecta para una expansión de tipo internacional, sin dejar de proyectarse localmente como la empresa líder en servicios de construcción y demás actividades relacionadas al sector petrolero, soportados en altos estándares y las Certificaciones Internacionales de sus Sistemas de Gestión en Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

- **VALORES**

Entre los valores corporativos en que Ismocol soporta su filosofía organizacional se encuentran:

COMPROMISO: valor que se relaciona con responder con las obligaciones asumidas.

CONVIVENCIA: Relaciones interpersonales basadas en la buena comunicación y soportados en el respeto y la tolerancia para generar una armonía al interior de la organización.

HONESTIDAD: Se basa en promover la verdad y la justicia, independientemente de las circunstancias que se presenten.

RESPECTO: Reconocer, apreciar y valorar el esfuerzo no solo de los compañeros de trabajo, sino de toda persona con que se interactúe, además de reconocer los derechos que por condición humana todos las personas tienen.

DISCIPLINA: se relaciona con la manera de perseverar de una manera ordenada y organizada que identifica a la compañía

MEGA: Crecimiento a nivel internacional soportado en el Know How y en altos estándares y las Certificaciones Internacionales de sus Sistemas de Gestión en Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.

POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: ISMOCOL S.A, en su política declara una relación armoniosa con los diferentes grupos de interés propendiendo la transparencia y la sostenibilidad del negocio, entre sus compromisos genera los siguientes:

- Cumplir a cabalidad con las obligaciones establecidas en la ley en materia laboral, de seguridad social, ambiental, tributaria y demás leyes aplicables y propender de manera especial por los Derechos Humanos.
- Procurar la creación y mantenimiento de relaciones de mutuo respeto y confianza con las comunidades y propietarios de las zonas intervenidas, estableciendo los mecanismos de comunicación necesarios para brindar información clara y atención a las solicitudes recepcionadas.
- Capacitación al personal para promover las competencias necesarias que generen altos estándares de calidad

2.4.2.2 Acciones sobre responsabilidad social corporativa

PROGRAMA DE INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

- Con el objetivo de mantener adecuadas relaciones con el contexto social de nuestra operación, se busca mejorar y fortalecer los canales de comunicación entre la Compañía y los grupos poblacionales que rodean el proyecto y que son considerados, de acuerdo al Plan de Manejo Ambiental, como área de influencia directa de los proyectos. Para este fin se han propuesto las siguientes estrategias:
- Reuniones informativas de las actividades a realizarse en el proyecto, de acuerdo a las responsabilidades asignadas por el cliente o en quien se le estipule esta responsabilidad.
- Recepción, remisión, trámite y solución de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de la comunidad y de los trabajadores, que puedan presentarse de acuerdo a las particularidades de nuestra operación. Ismocol S.A. cuenta con un procedimiento estandarizado que busca la atención y participación de los diferentes grupos de interés.

PROGRAMA DE CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA NO CALIFICADA Y CALIFICADA

- De acuerdo al procedimiento estandarizado por el cliente, Pacific Rubiales Energy, ha facultado a la plataforma Andrómeda como el mecanismo para realizar las solicitudes de personal en mano de obra no calificada y calificada. Una vez realizada la solicitud, el cliente responde con las personas que puedan estar facultadas para ejercer el cargo

El objetivo es generar oportunidades laborales y calificación de las competencias laborales del personal perteneciente al área de influencia, en este caso, se tiene en cuenta a las personas adscritas a las Juntas de Acción Comunal de las Veredas en referencia y de ASOJUNTAS, con el fin de contribuir a la disminución de los indicadores de desempleo en la zona de influencia directa del proyecto. Ismocol S.A (2014).

2.4.2.3 Generación de valor del contratista hacia el cliente: Teniendo en cuenta la misión, la visión, los valores y la política corporativa, se aprecia que la estrategia que promueve la empresa hacia la RSC se da con un enfoque altruista y coercitivo diferente a la planteada por Pacific Rubiales que promueve un enfoque estratégico.

También se determina que Ismocol S.A está parcialmente alineado con los compromisos de sostenibilidad de Pacific Rubiales Energy, que se materializan en los 11 asuntos mencionados en la Tabla 2. Pero de igual manera no se puede determinar en qué medida le genera valor a Pacific Rubiales, al cumplir la normatividad actual que se propone en el anexo contractual sobre RSC, ya que Pacific no tiene los mecanismos para determinarlo.

Cabe resaltar que Ismocol S.A, cumple con la normatividad que en la actualidad exige Pacific Rubiales a las empresas contratista que prestan los servicios en los campos petroleros que la operadora maneja.

2.5 RELACIÓN DE LOS MODELOS DE CONTRATACIÓN DE PACIFIC RUBIALES ENERGY CON EL ENFOQUE SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y VALORES CORPORATIVOS

2.5.1 Enfoque sobre responsabilidad social corporativa. Para Pacific Rubiales tanto los valores como la responsabilidad social corporativa impactan a todas las áreas que la componen, es decir, este enfoque estratégico es transversal hacia cada uno de los objetivos de la compañía y más exactamente a cada unidad de negocio, debido a que pacific reconoce como parte fundamental e indispensable el impactar positivamente a los grupos de interés, ya que dependiendo de esta relación puede o no afectar el negocio, por lo tanto pacific busca identificar y medir los posibles riesgos en los que puede incurrir la Corporación al adquirir bloques que se encuentren sobre zonas de restricción ambiental y presencia de comunidades indígenas las cuales generan un altísimo impacto, factores que podrían generar incumplimiento de los contratos ante las entidades de control, aumentar los costos de operación o retrasar las diferentes fases del proyecto.

2.5.1.1 Direccionamiento estratégico

- **MISIÓN Y VISIÓN**

Pacific será la primera empresa petrolera independiente de Latinoamérica en términos de reservas, producción, generación de valor y estará entre las más reconocidas por su contribución al desarrollo sostenible de su entorno.

La compañía se distinguirá por su capacidad para descubrir y desarrollar reservas de hidrocarburos en forma sostenible, responsable y rentable.

- **VALORES CORPORATIVOS**

Para Pacific Rubiales los valores corporativos hacen parte del comportamiento organizacional y se reflejan en el accionar diario no solo de sus colaboradores sino también hacia aquellos con quienes se relacionan. Estos valores son: integridad, diversidad e inclusión, liderazgo, excelencia e innovación.

- **INTEGRIDAD**

Los principios definidos en este valor contienen políticas orientadas a construir relaciones de largo plazo con los grupos de interés, en las cuales el respeto es el pilar del comportamiento:

- Respeto a las personas
- Respeto a nuestro entorno y medio ambiente
- Respeto a las buenas prácticas

- **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**

Pacific le da valor a las diferentes ideas, talentos y experiencias, respetando y valorando las diferentes razas, sexos, religiones y culturas con las que trabaja.

La diversidad de comunidades y personas con las que se realizan los proyectos inspiran a encontrar en las diferencias el valor de la gente, y en su desarrollo garantizar el progreso sostenible en la empresa:

- Respeto a las diferencias

- **LIDERAZGO**

Pacific apoya el desarrollo integral de los grupos de interés y entiende que el éxito de todos es el éxito propio. Pacific es fuente Inspiradora de autenticidad y transformación con el esfuerzo, además de compartir el conocimiento conscientemente del proceso que esto genera en la gente y en la compañía.

La compañía considera al liderazgo como una inspiración, de tal forma que la conducta de la gente motive a otros a compartir metas.

Los principios fundamentales para guiar al liderazgo son los siguientes:

- Responsabilidad de nuestras acciones
- Relaciones de confianza

- **EXCELENCIA**

Dar lo mejor de cada uno en pro de los objetivos personales y organizacionales, genera una compañía ágil, construida sobre relaciones de confianza y beneficio mutuo entre los diferentes grupos de interés.

- **INNOVACIÓN**

Con un pensamiento abierto a nuevas oportunidades de negocio y mejora de procesos en la operación, donde se generen impactos en lo económico, social y ambiental, es el camino que promueve Pacific como principio innovador hacia la excelencia.

EL MEGA: Pacific cuenta con una Política de Sostenibilidad que tiene como propósito establecer los compromisos de sostenibilidad que ha asumido la Corporación con sus grupos de interés. Esto incluye la creación de valor compartido, y un desempeño competitivo y sostenible balanceado entre los tres frentes (económico, social, ambiental) que permite desarrollar el negocio de manera transparente, operar con excelencia, trabajar en armonía con el medio ambiente, contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades, respetar y promover los derechos humanos en nuestras operaciones, contar con el mejor talento y fortalecer la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento.

2.5.1.2 Formulación estratégica

- **ESTRATEGIA**

La estrategia corporativa de Pacific Rubiales Energy está soportada bajo la responsabilidad y sostenibilidad de todas las operaciones de las diferentes unidades estratégicas de negocios, esto con el fin de minimizar el impacto en las zonas donde se desarrollan los procesos y por el contrario generar riqueza no solo a los accionistas sino a todos los stakeholders, como principio de la igualdad que propende la compañía en cada una de sus operaciones.

Desde la visión corporativa, Pacific Rubiales integra a los diferentes grupos de interés como actores importantes en la consecución de las metas, además establece un balance entre su core business, el desarrollo sostenible y rentable para promover un gana-gana más real y menos convencional, que pueda establecer una verdadera ventaja competitiva en el mercado.

Pacific enfoca los esfuerzos y objetivos a la generación de valor alineados a las tres dimensiones de la estrategia:

- **Crecimiento:** Asegurando el crecimiento de las reservas, la producción y los ingresos.
- **Adaptabilidad:** Conocer y entender las fuerzas del mercado que impactan, para prever y actuar con lógica y coherencia, fortaleciendo los procesos de toma de decisiones
- **Eficiencia:** Haciendo uso óptimo de los recursos y racionalizando los costos.

Compromisos de Responsabilidad social corporativa de Pacific Rubiales

Pacific Rubiales resume sus políticas de Responsabilidad social en cuatro compromisos que impactan directamente la sostenibilidad del negocio:

- Trabajamos en armonía con el medio ambiente
- Contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades
- Respetamos y promovemos los derechos humanos en nuestras operaciones
- Fortalecer la sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento

Tabla 3. Compromisos de sostenibilidad que involucran las comunidades

GRUPOS DE INTERÉS			
COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD	ASUNTOS	INTERNOS	EXTERNOS
TRABAJAMOS EN ARMONIA CON EL MEDIO AMBIENTE	BIODIVERSIDAD		COMUNIDAD Y GOBIERNO
	GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA		
	GESTIÓN DE RESIDUOS		
	ENERGÍA Y EMISIONES		
	PREVENCIÓN Y REMEDIACIÓN DE INCIDENTES		
CONTRIBUIMOS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL		GRUPOS ÉTNICOS, COMUNIDAD Y GOBIERNO
	EDUCACIÓN		
	COMPETITIVIDAD		
	INVERSIONES SOLIDARIAS		
RESPETAMOS Y PROMOVEMOS LOS DERECHOS HUMANOS EN NUESTRAS OPERACIONES	SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS	COLABORADORES	SINDICATOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS, GOBIERNO, COMUNIDAD
	DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES DE LAS COMUNIDADES		COMUNIDAD, GRUPOS ÉTNICOS
	EQUIDAD DE GÉNERO	COLABORADORES, FAMILIAS	COMUNIDAD, GOBIERNO, GRUPOS ÉTNICOS, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS
FORTALECEMOS LA SOSTENIBILIDAD EN NUESTRA CADENA DE ABASTECIMIENTO	COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES		COMUNIDAD, PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Fuente: Pacific Rubiales Energy

Trabajamos en armonía con el medio ambiente

Somos conscientes del impacto ambiental de nuestras operaciones, por eso aseguramos el uso eficiente de los recursos naturales, la mitigación de los riesgos

e impactos sobre el entorno natural, y la compensación de los daños negativos causados en la biodiversidad de los hábitats donde operamos.

Contamos con una política de HSEQ que integra los asuntos ambientales, estamos certificados en OHSAS 18001, y capacitamos continuamente a nuestros empleados, proveedores y contratistas para el cumplimiento de los mismos.

OBJETIVOS

- **ENERGÍA Y EMISIONES**

En todos nuestros procesos buscamos producir más utilizando una menor cantidad de energía. Hacemos monitoreo y análisis permanente de las emisiones atmosféricas resultantes de los procesos de perforación, producción, tratamiento de fluidos, transporte y administración de crudo y gas, a fin de mitigar los impactos del cambio climático.

- **BIODIVERSIDAD**

Implementar prácticas ambientales operativas con altos estándares, manteniendo el foco de proteger los ecosistemas con mayor reporte de diversidad como son los bosques y morichales.

Así mismo, desarrollar un seguimiento diario para el reporte de especies de fauna que se observen en transeptos del área de influencia directa de los campos, con el fin de registrarlas, establecer su ubicación y consolidar la información existente sobre la variedad de especies.

- **GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA**

En todas las fases de nuestra operación, buscar ser eficientes en el uso del recurso hídrico, reducir la contaminación y preservar las fuentes hídricas contra derrames de crudo y de otras sustancias asociadas.

Contamos con un sistema de tratamiento del agua industrial que permite procesar el agua asociada a la creciente producción de crudo, y desarrollar programas y proyectos para su reutilización.

- **PREVENCION Y REMEDIACION DE DERRAMES**

Contar con planes de acción y tratamientos específicos para accidentes y contingencias que se puedan presentar en nuestra operación, para que la ocurrencia de éstos tienda a cero.

En caso de que ocurran estos accidentes, contamos con procesos eficientes y de reacción inmediata que ocasionen el menor impacto ambiental posible. Además, los daños causados son remediados.

- **RESIDUOS SOLIDOS**

En el manejo de residuos involucrar principios de producción limpia, procesos de reducción en el origen, aprovechamiento, tratamiento y disposición final controlada, cumpliendo nuestro Plan de Gestión Integral de Residuos, la normatividad legal vigente y procurando la protección de la salud humana y del ambiente.

ACCIONES

- Antes de iniciar un proyecto, se realiza un inventario de la biodiversidad de la zona donde se proyecta el desarrollo de actividades de exploración y producción. Para cada área en donde se realizan las operaciones, planteamos una zonificación de manejo en donde se establece que los ecosistemas prioritarios de conservación sean zonas de exclusión para nuestras actividades.
- Tratamiento de 3 toneladas diarias en promedio de residuos orgánicos a través del biodigestor, obteniendo abono líquido orgánico, el cual se utiliza para preparar los terrenos a revegetalizar.

- Para establecer la relación entre la demanda de agua y la cantidad disponible del recurso, se realizan estudios sobre las condiciones hídricas de un año típico seco por cada campo de operación, con base en el Índice de uso del Agua (IUA) del Estudio Nacional del Agua – ENA elaborado por el IDEAM en 2010. Esto permite determinar cuáles de ellos se encuentran en zonas con escasez de agua.

Contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades

Estamos comprometidos con la construcción de soluciones de acuerdo a las necesidades identificadas con las comunidades. Para ello, contamos con un plan de inversión social que impacta en el desarrollo colectivo, se alinea con nuestra visión de sostenibilidad y se materializa mediante alianzas estratégicas.

OBJETIVOS

- **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Colaborar con las instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil a fin de aportar con la gestión de los asuntos locales, la eficiencia en el uso de bienes públicos, y la identificación de las prioridades que fortalezcan la institucionalidad y el tejido social.

- **EDUCACION**

Contribuir con la formación de niños, niñas, jóvenes, adultos y comunidades étnicas, proporcionando herramientas esenciales para adquirir los valores, competencias, conocimientos, y habilidades técnicas y personales, que promuevan el desarrollo integral de los beneficiarios.

- **COMPETITIVIDAD**

Apoyar proyectos productivos agrarios y emprendimientos, que aportan al uso sostenible de la biodiversidad, a la asociatividad, a la dinamización de las

economías locales, a la generación de ingresos y al empleo, bajo los parámetros de cumplimiento legal y una cultura basada en valores.

La razón social de estos proyectos es el beneficio de quienes trabajan, generando ganancias económicas y satisfaciendo las necesidades de la sociedad en la que se desenvuelven.

• **INVERSIONES SOLIDARIAS**

Fortalecer, a través de iniciativas filantrópicas, instituciones locales y nacionales relacionadas con salud y educación, y apoyamos al Estado en la atención a poblaciones en situaciones de emergencia.

Nuestros aportes solidarios se fundamentan en el compromiso con los países donde operamos y se enmarcan en una visión estratégica basada en metas o intereses comunes.

ACCIONES

- Acompañamiento al Ministerio del Interior en la realización de capacitaciones indígenas, orientadas a la formación profesional de docentes y líderes indígenas de las comunidades de las áreas de influencia directa del departamento del Meta, Colombia. Estos encuentros de formación giraron en torno a tres ejes: la conservación y fortalecimiento de prácticas culturales, el respeto por la diversidad cultural y la participación activa de la población en las actividades comunitarias.
- Construcción, mejora y dotación de escuelas, así como el otorgamiento de becas para jóvenes en condiciones de vulnerabilidad.
- Creación de un programa de cooperación técnica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) regional Meta, para integrar acciones de formación profesional, desarrollo empresarial, capacitación laboral y certificación de

competencias laborales en las zonas de operación en el Departamento del Meta (Colombia).

Respetamos y promovemos los derechos humanos en nuestras operaciones

Asegurar el respeto de los Derechos Humanos por parte de todos nuestros empleados y buscamos el mismo comportamiento entre nuestros proveedores y contratistas. Ejercemos la debida diligencia con el fin de identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos en nuestras operaciones.

OBJETIVOS

- **DERECHO DE ASOCIACIÓN**

Garantizar el derecho a la libre de asociación y a la negociación colectiva de nuestros empleados, y de los empleados de nuestros contratistas, por medio de mecanismos de atención a quejas y reclamos, y de la divulgación del Reglamento Interno de Trabajo, que explica los derechos laborales con los que cuentan todos.

Contamos con empleados afiliados a la Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y Servicios Públicos Domiciliarios UTEN.

- **ERRADICACION DEL TRABAJO INFANTIL Y EL TRABAJO FORZADO**

Garantizar la ausencia del trabajo infantil y cualquier forma de trabajo forzado en nuestras operaciones, y promovemos esta misma conducta por parte de nuestros proveedores y contratistas, mediante auditorías sociales y de HSEQ.

- **RESPONSABILIDAD EN LA SEGURIDAD FISICA DE LAS OPERACIONES**

El respeto por los DDHH es un requerimiento prioritario comunicado a las fuerzas de seguridades privadas y públicas que nos prestan servicios, y exigimos su cumplimiento en todas sus actividades.

Mitigamos los riesgos potenciales de violación de derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad, mediante capacitaciones, y monitoreo constante de sus actuaciones.

- **DERECHOS ECONOMICOS, SOCIALES Y CULTURALES DE LAS COMUNIDADES**

Acatar las leyes vigentes y los estándares internacionales para respetar los Derechos Humanos de las comunidades donde operamos. Nos enfocamos en prevenir situaciones de protesta mediante diálogos continuos con sus representantes y en realizar análisis de riesgos para identificar potenciales violaciones a estos derechos.

ACCIONES

- Promover el mejoramiento continuo del desempeño frente a la erradicación del trabajo infantil y forzado, en Pacific se generan actividades continuas de sensibilización, capacitación, control y auditoría de los proveedores y contratistas que permiten verificar que, efectivamente, se está cumpliendo a cabalidad con el Código de Conducta y Ética Corporativa, las políticas de contratación y laborales, y los anexos contractuales de RSC y Laboral.
- Contribuir con el Plan Educativo Comunitario UNUMA para los niños y niñas de las comunidades indígenas que son impactadas en el departamento del Meta.
- Capacitaciones en Derechos Humanos a servicios de seguridad, en los que se desarrollan talleres con la participación de guardas de seguridad directos y contratistas de la compañía en los diferentes campos de producción.

Fortalecer la sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento

Conscientes de que nuestros proveedores y contratistas hacen parte esencial del éxito de nuestro negocio, exigir que actúen en línea con nuestro Código de Ética

Empresarial, nuestra Política de Sostenibilidad y de HSEQ, e incentivamos la gestión con los más altos estándares sociales, ambientales y de gobierno corporativo que contribuyan a una mayor competitividad para todos.

OBJETIVOS

- **GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS**

Seleccionar a proveedores y contratistas que estén alineados a nuestro Código de Ética, y nuestras Políticas de Sostenibilidad y HSEQ, y desarrollamos evaluaciones y auditorías continuas que califican su desempeño, y permiten implementar planes de mejora y definir consecuencias derivadas de su incumplimiento.

Además incentivar y premiar la gestión y contribuciones al desarrollo sostenible (económico, social, ambiental y de innovación) relacionadas con su actividad principal.

- **COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES**

Fomentar la incorporación de mano de obra de las respectivas regiones, y procuramos realizar nuestras compras de bienes y servicios de proveedores locales (con especial énfasis en mujeres), siempre y cuando estos cumplan con los requisitos de calidad y cantidad. Con esto Anexo RSC, incentivamos que contratistas y sub-contratistas compren localmente.

ACCIONES

- Creación del concurso, Encuentro de Proveedores, en línea con el compromiso para crear valor económico, social y ambiental en la Cadena de Valor, cuyo objetivo es el reconocimiento al esfuerzo de proveedores de bienes y servicios por apropiarse de las políticas de contratación generadas desde

HSEQ, RSC, Seguridad Física, Relaciones Laborales y Planeación y Abastecimiento.

- Acompañamiento con la Universidad Externado de Colombia a 14 de proveedores y contratistas para llevar a cabo las siguientes etapas: Sensibilización en RSE y Sostenibilidad, Diagnóstico sobre integración de prácticas de RSE y Sostenibilidad, Identificación y mapa de grupos de interés.

Alineamiento estratégico de las empresas contratistas a las políticas de Pacific Rubiales enfocadas a la Responsabilidad social Corporativa

Pacific Rubiales relaciona cuatro áreas de gestión al modelo de contratación, los cuales se les conoce como los anexos contractuales:

- Anexo de seguridad
- Anexo laboral
- Anexo de HSEQ
- Anexo de Responsabilidad Social Corporativa

Estos anexos son los que la compañía define para las empresas contratistas como parte de su alineación centrada en la estrategia.

El objetivo es crear una visión compartida enfocada en la RSC que conlleve a una ventaja competitiva y pueda ser materializada en las diferentes ofertas licitatorias.

Esta alineación se basa en unos factores que ha definido la compañía como:

- **Operacionalización:** Generar indicadores de desempeño para asignar una calificación a lo largo de la duración del contrato, teniendo en cuenta los cuatro anexos contractuales.

- **Aprendizaje:** Socializar las diferentes políticas consignadas en los anexos contractuales hacia el interior de las empresas contratistas y subcontratistas.
- **Incentivos:** Promover la continuidad de los contratos adicionando montos presupuestales en proporción al monto inicial.
- **Auditorias:** Realizar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones, normatividad y solicitudes de la compañía en cada uno de los anexos contractuales.
- **Estrategia:** Promover la aplicación de sistemas de gestión hacia el interior de las empresas contratistas para convertir a la estrategia en función del trabajo del día a día del trabajador.

Anexo de Seguridad

El objetivo del anexo de seguridad es establecer medidas de protección, conocimiento y cumplimiento por parte del contratista en las áreas de influencia de la operación o zonas urbanas con el fin de prevenir y minimizar los riesgos asociados y orientar para que se adopte una política de autocuidado.

Entre las responsabilidades que acepta el contratista enfocadas a la RSC tenemos las siguientes:

- Realización de estudios de seguridad a todo el personal que ingresa a los campos de producción por un ente externo.
- Prohibiciones del porte de armas por personal diferente a las fuerzas armadas
- Vigilancia satelital de todos los vehículos que ingresan a los campos.
- Los ingresos y salidas de los campos de operación son previamente autorizados por la compañía tanto para el personal como para los vehículos.
- Monitoreo de velocidad a los vehículos que se encuentren dentro de los campos de operación para el cumplimiento de la normatividad de la compañía.

Anexo laboral

El objetivo del anexo laboral es supervisar y monitorear las condiciones tanto de ley como de requerimiento propios de Pacific Rubiales en cuanto al respeto de los derechos laborales que posee el personal de contratistas y subcontratistas en los campos de operación.

Entre las responsabilidades que acepta el contratista enfocadas a la RSC tenemos las siguientes:

- Generar reporte del personal que hará parte del contrato para realizar el seguimiento, tanto las novedades por vinculación y desvinculación en el transcurso del mismo.
- Realizar oportunamente los pagos de todos los salarios, prestaciones legales y extra legales, descansos remunerados, indemnizaciones, trabajo suplementario, recargos, y la entrega de calzado y vestido de labor, y en general cumplir con todas las obligaciones legales y con todas las obligaciones de afiliación y pago oportuno de aportes dentro de los términos de Ley ante el Sistema de Seguridad Social Integral y demás pagos parafiscales y obligaciones que la ley le impone en su calidad de contratante o único empleador de sus trabajadores.
- Cumplir con las tablas salariales y beneficios que Pacific Rubiales presenta como remuneración para los diferentes cargos que se generen en los contratos de sus campos petroleros y acuerdos regionales (estipulados en las tablas salariales).
- Mantener vigentes y debidamente publicados en los sitios de trabajo los reglamentos internos de trabajo, y de higiene y seguridad industrial.
- Pacific Rubiales garantizará el pago de las obligaciones de tipo prestacional, remuneraciones y demás acreencias laborales y de ley que tienen derecho los empleados de empresas contratistas o subcontratistas mediante descuentos

de cualquier valor que adeude la compañía al contratista tales como facturas, pendiente de pago, o retención de dinero para fines de garantía.

- Los contratistas deben tomar una póliza
- para el cumplimiento de sus compromisos de pago con sus empleados.
- Pacific Rubiales destinará auditorías a los contratistas con el fin de realizar mediciones y seguimiento del desempeño, para detectar desviaciones y generar las respectivas evaluaciones que serán tenidas en cuenta en los futuros procesos de invitación a ofertas.

Anexo HSEQ (Health, Security, Environment, Quality)

Pacific Rubiales establece los requisitos mínimos de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Medio Ambiente, Calidad (HSEQ), que deben cumplir los contratistas y sus subcontratistas, con el fin de promover oportunidades para que tanto hombres como mujeres puedan acceder a un trabajo digno y productivo en condiciones de igualdad y seguridad.

Pacific Rubiales mantiene un sistema de gestión bajo las directrices de la ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 en las versiones vigentes, estos sistemas de gestión conducen a la compañía a evaluar y analizar los riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional, y a su vez invita a sus contratistas a implementar perspectivas que sean aplicadas desde el área de HSEQ, adicional promueve algunas recomendaciones y requisitos mínimos que se deben aplicar en los campos petroleros donde Pacific tiene su operación.

Entre las responsabilidades que acepta el contratista enfocadas a la RSC tenemos las siguientes:

- Comunicar las políticas de HSEQ para el cumplimiento de todo el personal directo o subcontratado.
- El contratista deberá conocer, comunicar, cumplir y monitorear las políticas sobre alcohol, drogas y tabaquismo.

- El contratista deberá demostrar, mediante el panorama de riesgos de HSEQ (matriz de peligros), que posee una continua identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles en el desarrollo de sus actividades.
- El contratista está obligado a cumplir con los compromisos legales referentes a afiliación y pago de aportes, sin mora, a las entidades de seguridad social (ARP, EPS, AFP) y parafiscales (SENA, ICBF, FIC, Cajas de Compensación Familiar).
- El contratista deberá tener implementado y en funcionamiento un sistema de gestión en HSEQ con base en los requisitos del RUC operado por el Consejo Colombiano de Seguridad, o por el contrario podrá remplazar este requisito por la certificación de su sistema de gestión en HSE bajo las dos Normas Técnicas Colombianas NTC-OHSAS 18001 (seguridad y salud ocupacional) y NTC-ISO 14001(gestión ambiental) vigentes.
- El contratista está en la obligación de practicar Evaluaciones Médicas Ocupacionales (Ingreso, Periódicas, Retiro, Pos Incapacidad) a sus empleados directos o subcontratados.
- El contratista debe conocer y aplicar el estándar de movilidad en los campos de operación que incluye: límites de velocidad, tramite de licencias para manejo interno, plan de mantenimiento vehicular.
- El contratista debe tener Procedimientos Seguros de Trabajo, para la ejecución de las actividades contratadas. Estos documentos deben estar alineados con los estándares establecidos por la compañía:
 - Estándar de seguridad vial
 - Estándar de seguridad de Elementos de Protección Personal EPP.
 - Estándar de seguridad de trabajo en alturas
 - Estándar de seguridad para trabajos de corte y soldadura
 - Estándar de seguridad para manejo de sustancias químicas
 - Estándar de seguridad para trabajos con energía eléctrica

- Estándar de seguridad para el izaje de cargas
- Estándar de seguridad para trabajo en espacios confinados
- Estándar para diseño e instalación de campamentos en proyectos de Pacific Rubiales Energy.
- El contratista está en la obligación de presentar la información necesaria ante las auditorias, informes semanales, mensuales o trimestrales referentes a estadísticas de accidentalidad, seguridad vial, paz y salvo emitida por la ARL, gestión de residuos.

Tabla 4. Lista de control de documentación para inicio y seguimiento de contratos

LISTA DE CONTROL DE DOCUMENTACIÓN PARA INICIO Y SEGUIMIENTO DE CONTRATOS-..				
NOMBRE DE LA FIRMA CONTRATISTA	<input type="text"/>			
NOMBRE DEL ADMINISTRADOR DEL CONTRATO POR PARTE DEL CONTRATISTA	<input type="text"/>			
NOMBRE DEL ADMINISTRADOR DEL CONTRATO POR PARTE DE LA COMPAÑÍA.	<input type="text"/>			
FECHA.	<input type="text"/>			
REQUISITOS HSEQ	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
	SI	NO	N.A	
Requisitos a cumplir después de 30 días de iniciado el proyecto				
¿Se conoce y divulgó la Política de HSEQ de LA COMPAÑÍA?				
¿Se conoce y divulgó la política de alcohol y drogas de LA COMPAÑÍA?				
¿Tiene definidos los objetivos HSEQ específicos para el Contrato?				
¿Presentó la matriz de peligros para el proyecto?				
¿Presentó certificación RUC mínimo 85% o certificaciones en OHSAS 18001 e ISO 14001?				
¿Se conoce y divulgó los términos de la licencia ambiental de LA COMPAÑÍA?				
¿Se Presentó el PACA a LA COMPAÑÍA?				
¿El CONTRATISTA presentó la estructura de cargos y responsabilidades en HSEQ específicos para el Contrato según el anexo HSEQ				
¿Se tiene un programa de capacitación y cronograma en HSEQ?				
¿Se cuenta con un procedimiento para el manejo de sustancias químicas? (Se tienen las MSDS)				
¿Se presentó un plan de emergencias para el campo que incluya contingencias y MEDEVAC?				
¿Se cuenta con una matriz de EPP según los riesgos?				
Requisitos a cumplir durante el desarrollo de actividades				
¿Tiene un sistema de identificación continuo de los peligros? (inspecciones, etc.).				
¿Se tiene un sistema de Permisos De Trabajo para tareas críticas validado por LA COMPAÑÍA?				
¿Aplican los estándares definidos por LA COMPAÑÍA para tareas críticas?				
¿Se tiene al día los pagos al SGSS y parafiscales?				
¿Realizan las evaluaciones médicas de ingreso egreso y periódicas?				
¿Cuenta con el certificado médico del personal que trabaja en alturas?				
¿Se cuenta con el plan de acción de Salud Pública?				
¿Se conoce y aplica el Programa de seguridad vial de LA COMPAÑÍA?				
¿Tiene implementado un programa de inspección y mantenimiento de equipos y herramientas?				
¿El relevo del personal se hace bajo los turnos establecidos?				
¿Se tiene un programa de observación de actos y condiciones inseguras?				
¿Se tiene un sistema de bloqueo y etiquetado implementado?				
¿Se presenta mensualmente el listado de conductores de campo?, están certificados?				
¿Se presenta mensualmente el listado de vehículos pesados y livianos en campo?				
¿Reporta mensualmente los flujos de gestión HSEQ que le corresponden?				
¿Ha reportado a la Compañía sus incidentes?				

Fuente: Pacific Rubiales Energy

Anexo de Responsabilidad Social Corporativa

El objetivo del anexo de RSC es el de incorporar las políticas de Pacific Rubiales a los contratistas y evidenciar los compromisos establecidos para ser cumplidos.

La principal responsabilidad del contratista es el conocimiento y cumplimiento de la política de sostenibilidad de la compañía

Pacific Rubiales entiende por gestión sostenible una forma de conducir su negocio de manera transparente e inclusiva de todos sus Grupos de Interés, que genera riqueza y contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad en armonía con el medio ambiente.

Esta estrategia guía las acciones de la compañía a:

- Desarrollar sus negocios de manera transparente para crecer en términos económicos, generando valor agregado y confianza para sus inversionistas.
- Contribuir al desarrollo de la sociedad, en armonía con el medio ambiente.
- Consolidar buenas prácticas en sus áreas de enfoque prioritarias, ampliarlas de acuerdo con su estrategia, e incentivar su réplica en su cadena de valor.
- Involucrar a sus Grupos de Interés mediante comunicación permanente.
- Liderar los procesos hacia el interior de la organización, fomentando la sostenibilidad.

La compañía busca contribuir al desarrollo sostenible, a través de un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y sociales en todas las operaciones, por lo que actúa bajo los Principios de Responsabilidad Social Corporativa, los cuales incluyen:

- Reconocer al individuo como piedra angular de la familia y la comunidad
- Cumplir con la legislación vigente, respetando las culturas y las tradiciones
- Participar activamente como miembros de la comunidad

- Realizar Alianzas Estratégicas con los grupos de interés, en pro del desarrollo sostenible
- Acompañar el desarrollo social, sin sustituir al Estado y
- Reconocer el medio ambiente como un derecho fundamental de la humanidad.

Para la aplicación de la Política de Sostenibilidad se hace necesaria la participación activa de los Grupos de Interés, coordinado a través de la compañía, dándole legitimidad y generando credibilidad y confianza. Lo anterior implica conocer los grupos de interés, potenciar el diálogo, satisfacer las demandas y expectativas, y ser transparente en la ejecución de las acciones, lo que desencadena procesos de mejora continua e innovación.

Figura 3. Elementos en Responsabilidad Social Corporativa – RSC aplicables en la ejecución de un Contrato.

Compromisos de las empresas contratistas



Fuente: Pacific Rubiales Energy

Contratación de mano de obra local

La metodología se basa en la solicitud de los cargos requeridos por intermedio de Pacific Rubiales, quien establece los canales de comunicación con las comunidades del área de influencia directa o indirectamente en sus operaciones.

Al contratar mano de obra local se debe establecer cómo se dará cumplimiento a los siguientes parámetros:

- Equidad laboral
- Cumplimiento de las normas laborales
- Desempeño de los trabajadores
- Reconocimiento a organizaciones comunitarias

Compra de bienes y servicios

Al comprar bienes y servicios se debe establecer cómo se dará cumplimiento a los siguientes parámetros:

- Desarrollo sostenible en la comunidad
- Formalización de las relaciones comerciales con los proveedores locales
- Finalización de la relación con proveedores de la región

Manejo de la información y atención a la comunidad y autoridades

Para el manejo de la información se debe establecer cómo se dará cumplimiento a los siguientes parámetros:

- Socialización de un proyecto a las comunidades
- Estrategia de comunicaciones con la comunidad
- Fortalecimiento institucional

Coordinación de acciones de inversión social

Para el manejo de la inversión social se debe establecer cómo se dará cumplimiento a los siguientes parámetros:

- Gestión de contribuciones, donaciones y/o acciones sociales

Bienestar laboral y social

Para pretender un bienestar laboral y social se debe establecer cómo se dará cumplimiento a los siguientes parámetros:

- Cumplimiento legal
- Inducción a los trabajadores
- Tratamiento de quejas y reclamos

Seguimiento a la política de responsabilidad social

Como parte del seguimiento de la Política de Responsabilidad Social, Pacific Rubiales realiza visitas al contratista y sus subcontratistas para hacer seguimiento y verificar el cumplimiento de la Política de Sostenibilidad.

Los anexos contractuales no son negociables y son de estricto cumplimiento, debido a que es una normativa exigida por Pacific Rubiales Energy, el monitoreo a las empresas contratistas se realizan por intermedio de auditorías externas que verifican si se están cumpliendo o no cada norma exigida en los cuatro anexos contractuales. Como ejemplo al seguimiento en el anexo de HSEQ se puede observar en la tabla 1, los compromisos y requerimientos por parte de Pacific.

Dependiendo de esta auditoria la compañía genera puntos de mejora o llamados de atención los cuales se ven reflejados en las evaluaciones de desempeño hacia las empresas contratistas.

MONITORIA Y MEDICIÓN ESTRATEGICA

CUADRO DE MANDO

En términos propiamente sobre Responsabilidad social Corporativa, no se encontraron indicadores con que se pudieran evaluar las estrategias de Pacific y por ende los impactos que estas puedan ocasionar en este enfoque. Lo que se realiza es una comparación entre el informe anterior y actual de sostenibilidad para mostrar el crecimiento o la disminución del impacto a la población, además de resaltar en cifras las acciones que se realizan, en terminos de inversión económica, cobertura de la población a impactar, volumen de materiales, etc.

Teniendo en cuenta el anexo contractual sobre Responsabilidad Social Corporativa hacia los contratistas, Se encontró que no tiene índices de medición que pudieran generar una calificación objetiva de los diferentes contratistas con respecto a dichas normas.

Uno de los objetivos de la presente investigación es generar estos mecanismos de medición con el fin de evaluar las estrategias aplicadas y generar los correctivos apropiados para que se dé una alineación más dinámica y menos estática entre la operadora Pacific Rubiales y las empresas contratistas, mediante una propuesta de un modelo de gestión que pueda llegar a alinear de forma voluntaria y regulatoria a las dos partes en un gana-gana más real y menos convencional.

3. MODELO DE GESTIÓN ENFOCADO EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA SOPORTADO EN LA FILOSOFIA GANAR-GANAR

3.1 CAMINO HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Pacific Rubiales es una empresa operadora que se dedica a la exploración, producción, transporte y comercialización de petróleo, es una actividad económica en la que los proyectos de inversión son de grandes valores, precisamente por la infraestructura que se necesita para la operación, de este hecho se relaciona la necesidad de la contratación de empresas de servicios para la realización de los diferentes proyectos, siendo esta área la de mayor inversión y presupuesto. Bajo esta perspectiva de negocio, Pacific Rubiales necesita la integración de todas las empresas bajo sus políticas corporativas que para este caso particular aplican las de RSC y con el objetivo de propender por el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa se sugiere un modelo de negocio soportado en dos perspectivas teóricas usadas para el estudio de la RSC y prácticas empresariales como la subcontratación que apliquen al modelo propuesto por Pacific y que además se genere un alineamiento estratégico con las diferentes empresas contratistas, para dar como resultado un gana-gana enmarcado en las ventajas competitivas que pueda generar la implementación de acciones sobre RSC por parte de los contratistas y que a su vez impacten de una manera positiva la imagen de Pacific Rubiales Energy.

3.1.1 La subcontratación. La subcontratación es un acuerdo comercial de exteriorización a otra compañía de una parte de la actividad realizada internamente o, en palabras de Horgren (2000) es el proceso de compra de bienes y servicios a proveedores externos a la organización.

La subcontratación ha sido tomada como parte de la estrategia para el crecimiento empresarial, no sólo en las actividades que no forman parte de la cadena de valor de la empresa, sino que incluso ha llevado a muchas empresas a la concentración de sus negocios en partes muy concretas de la cadena de valor, como la producción, la comercialización o la logística, quedando las demás externalizadas.

Son decisiones que persiguen la ventaja mediante la contratación de empresas especializadas en aquellas actividades en que la empresa no es fuerte o simplemente porque la actividad no es parte del core del negocio.

De este concepto se fortalece Pacific Rubiales para integrar diferentes empresas especializadas en las áreas de mantenimiento, proyectos, logística, etc., para que presten sus servicios bajo la modalidad de una relación contractual, que exige el cumplimiento no solo en terminos económicos, sino sociales y ambientales.

De este tipo de relación comercial se determinan unas características propias de los contratos:

- Tienen un tiempo definido
- Tienen un presupuesto definido
- Tienen un alcance definido
- Anexos contractuales definidos

En base a lo anterior Pacific ha determinado unas acciones o requisitos mínimos en terminos de RSC que todo contratista debe cumplir para que en terminos estratégicos este alineado con la corporación.

3.1.2 Teoría de la agencia. Según Herrera, Alcañiz & Pérez (2011), esta teoría describe la relación contractual entre dos partes, una principal que delega y un agente que toma decisiones y ejecuta acciones a nombre y en representación del principal. Esta teoría se centra fundamentalmente en los conflictos de interés entre los contratantes y en los mecanismos de control que limitan el comportamiento del delegado.

En la actualidad Pacific Rubiales relaciona esta teoría con el modelo de gestión que propone hacia el cumplimiento de las políticas de RSC por parte de los contratistas. En la gráfica 7 se observan los compromisos que deben cumplir de tipo regulatorio las empresas contratistas, pero como debilidad del modelo de gestión se encuentra que las mediciones para generar un control en cuanto al cumplimiento de los mismos no se tienen. Dichas mediciones son subjetivas por parte de la interventoría y solo se limita a una calificación hacia el contratista, por lo tanto no se puede determinar si en verdad las empresas contratistas añaden valor a Pacific Rubiales, y en qué medida lo podrían hacer.

Desde el punto de vista contractual, solo se tiene una cláusula de terminación del contrato por el no cumplimiento de los diferentes anexos contractuales, pero no se define un índice de medición del cual se pueda inferir que las empresas contratistas están deteriorando la imagen de Pacific por el incumplimiento a sus políticas de RSC.

3.1.3 Teoría de los grupos de interés o de los Stakeholders. Freeman & Reed (1983), afirma que las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de grupos que pueden afectar o ser afectados por las actividades de la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir.

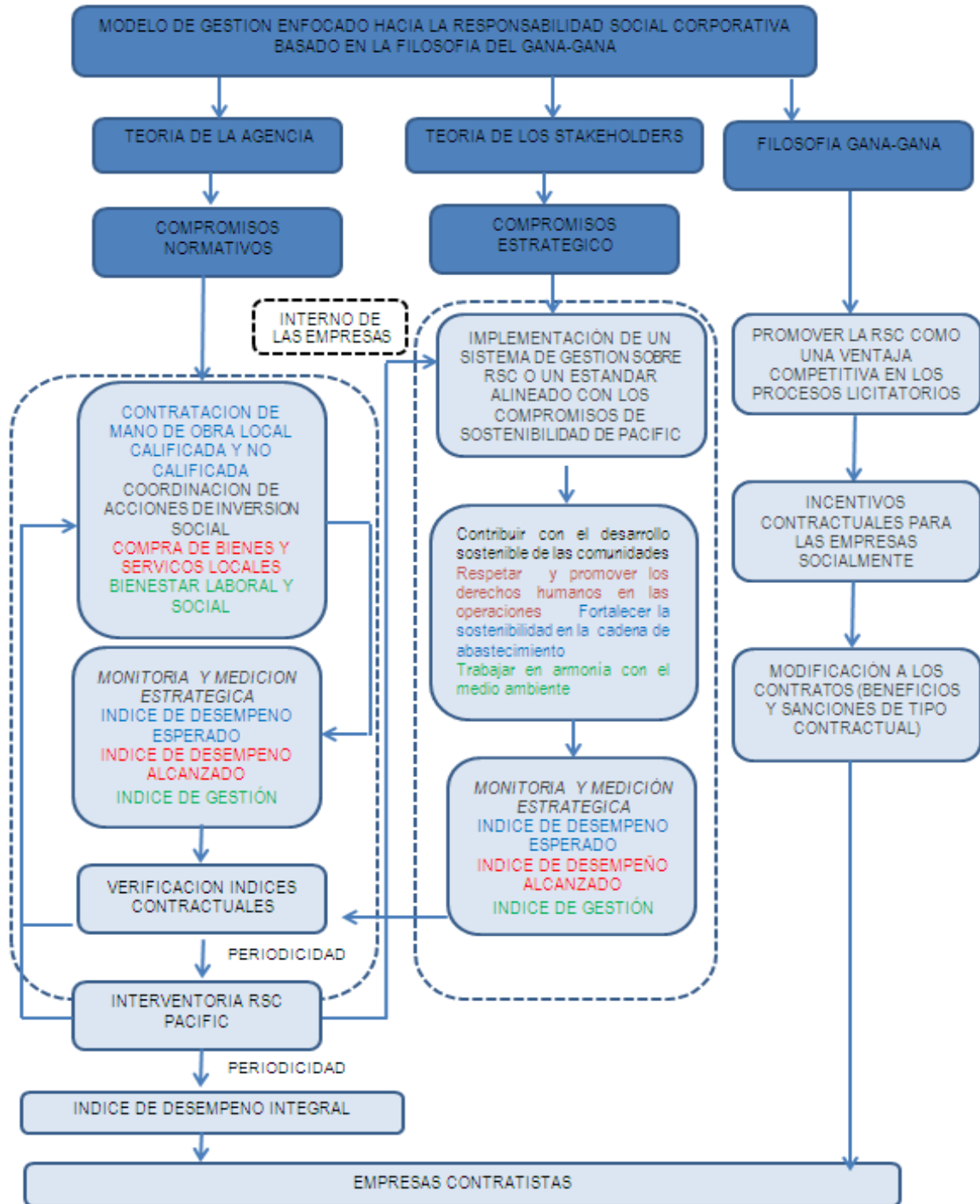
La visión de esta perspectiva teórica es considerada como estratégica, porque la implementación de la RSC puede potencializar ventajas competitivas a la empresa, ya que las acciones por parte de las empresas en términos de RSC pueden ser percibidas como importantes por parte de los stakeholders, y a su vez beneficiosa para la misma, y la no implicación puede llevar a esos grupos a tender a generar daños a la imagen, reputación y por ende a sus operaciones.

En la actualidad Pacific Rubiales tiene unas políticas de sostenibilidad que afectan de manera positiva a tres áreas: económico, social y ambiental a todos los grupos de interés que ha definido como parte de su negocio. De este modelo de sostenibilidad se desprenden cuatro compromisos en donde se tienen relación con las empresas contratistas: trabajar en armonía con el medio ambiente, contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades, respetar y promover los derechos humanos en las operaciones, fortalecer la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento.

Si comparamos los compromisos de sostenibilidad de Pacific con las acciones de requerimiento que se tienen para las empresas contratistas en la Tabla 2, se observa que los requerimientos hacia los contratistas están enfocados hacia las comunidades y el personal que conforman las diferentes empresas contratistas, siendo muy escaso el aporte que las empresas contratistas le generan a Pacific en términos de sostenibilidad, ventaja competitiva e imagen corporativa.

Teniendo en cuenta estas dos teorías como bases para estructurar el modelo de gestión soportado en la responsabilidad social empresarial y alineado con el enfoque estratégico de la empresa y la relación con los contratistas para propender por el fortalecimiento de la imagen y reputación corporativa de la empresa, se propone un modelo de gestión referido a la filosofía del gana-gana

3.2 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN ENFOCADO EN LA RSC HACIA LAS EMPRESAS CONTRATISTAS



Fuente: propia

3.2.1 Compromisos normativos

3.2.1.1 Monitoria estratégica. Para realizar el seguimiento sistemático del proceso estratégico se definirán unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso, comparados con los índices de desempeño esperados generados por Pacific Rubiales como parte del modelo de gestión a implementar. Los índices de gestión se relacionan en el Anexo D.

- **Contratación de mano de obra calificada y no calificada**

Índice sobre contratación de mano de obra local: Este índice consiste en generar una relación entre el número total de trabajadores (promedio mensual) inscritos en campo contra el número de trabajadores que pertenecen a la región (inscritos por la interventoría de RSC de Pacific).

El índice de desempeño esperado: este porcentaje de trabajadores locales Vs trabajadores totales de la compañía es propuesto por Pacific.

Índice de gestión sobre contratación mano de obra local = (Número de trabajadores contratados en la región / Número total de trabajadores (promedio mensual)) / índice de desempeño esperado (exigido por Pacific)

- **Coordinación de acciones de inversión social**

Índice sobre inversión social: Este índice consiste en generar una relación entre el valor del contrato y las inversiones sociales realizadas por las empresas contratistas a lo largo del contrato. Cabe resaltar que las acciones de inversión social se deben gestionar como proyectos, es decir, con un tiempo, un alcance y un presupuesto establecido con el fin de poder ser auditado por la interventoría.

El índice de desempeño esperado: este porcentaje del valor del contrato Vs el valor en inversión social es propuesto por Pacific.

Índice de gestión sobre acciones de inversión social en la región = (Valor de Inversión social en la región / valor del contrato) / índice de desempeño esperado (exigido por pacific)

- **Compra de bienes y servicios locales**

Índice sobre Compra de bienes y servicios locales: Este índice consiste en generar una relación entre el valor del contrato y la compra de bienes y servicios locales realizada por las empresas contratistas a lo largo del contrato.

El índice de desempeño esperado: este porcentaje del valor del contrato Vs el valor en compras de bienes y servicios locales es propuesto por Pacific.

Índice de gestión sobre compras de bienes y servicios locales = (Valor de compras de bienes y servicios locales / valor del contrato) / índice de desempeño esperado (exigido por pacific)

Índice de pago oportuno a proveedores locales: Este índice consiste en generar una relación de los compromisos económicos en terminos del pago de las facturas (cantidad de facturas) y el cumplimiento del pago de las mismas. La interventoría podrá generar este índice no en terminos del número de facturas sino en relación al monto por pagar, si llegase a generarse un incumplimiento en el pago de las mismas.

El índice de desempeño esperado: este porcentaje debe ser el 100% del pago oportuno de las facturas.

Índice de gestión sobre pago oportuno de proveedores locales = (Cantidad de facturas por pagar a proveedores locales / cantidad de facturas pagadas a proveedores locales) / 100%

- **Bienestar laboral y social**

Índice sobre bienestar laboral y social: Este índice consiste en generar un valor determinado dependiendo de los hallazgos encontrados por la interventoría en terminos del incumplimiento de la normatividad laboral nacional. Por ser de carácter legal cada hallazgo encontrado será penalizado con un 10% (podrá ser modificado) menos, del 100% total que corresponde al índice de desempeño alcanzado.

El índice de desempeño esperado: este porcentaje debe ser el 100%, que corresponde al cumplimiento de la legislación laboral colombiana.

Índice de gestión de bienestar laboral y social = $(100\% - (\text{Número de penalizaciones por incumplimiento a la normatividad laboral y social} * (10\%))) / 100\%$

Índice sobre tratamiento de quejas y reclamos: Este índice consiste en generar un valor determinado dependiendo de los hallazgos encontrados por la interventoría en terminos de la falta de tratamiento de las quejas y/o reclamos (tiempo de reacción establecido por Pacific) por parte del contratista.

Por tratarse de temas que generan un impacto negativo a la imagen de Pacific, cada hallazgo encontrado será penalizado con un 10% (podrá ser modificado) menos, del 100% del total que corresponde al índice de desempeño alcanzado.

El índice de desempeño esperado: este porcentaje debe ser el 100%

Índice de gestión sobre tratamiento de quejas y reclamos realizados en la región = $(100\% - (\text{Número de penalizaciones por incumplimiento al tratamiento de las quejas y reclamos realizados en la región}) * (10\%)) / 100\%$

3.2.1.2 Compromisos estratégicos: Teniendo en cuenta los compromisos de sostenibilidad de Pacific Rubiales se citan en la tabla 5. Los asuntos relacionados con cada compromiso para generar una visión compartida entre las empresas contratistas y Pacific como parte de la alineación estratégica del modelo a seguir.

La implementación del modelo de gestión soportado en los cuatro compromisos de Pacific tiene dos connotaciones, la primera que es libre de cada compañía en adoptar los compromisos estratégicos, ya que como se nombra, debe hacer parte de la planeación estratégica que implementa cada compañía en pro de su sostenibilidad y por ende se deberá adaptar a cada negocio, y lo segundo que el modelo de gestión como parte de los compromisos contractuales se debe presentar a Pacific para ser evaluado y avalado, al igual se incluye en la evaluación de desempeño final con el objetivo de estratificar las empresas por el grado de alineamiento con las políticas de Pacific y tendientes a crear ventajas competitivas a las empresas que añadan valor a Pacific Rubiales.

De igual manera como la implementación de un modelo de gestión sobre RSC basado en los compromisos de sostenibilidad de Pacific es de carácter estratégico, se puede dar también que las empresas opten por un estándar sobre RSC como lo es el SGE 21 (sistema de gestión ética y socialmente responsable) y de igual manera estos modelos también aplicarían a los modelos estratégicos que se pueden implementar. Esta apreciación se realiza en base al análisis realizado a la empresa Insurcol Ltda., quien adopta este sistema de gestión como parte de su planeación estratégica.

3.2.1.3 Monitoria estratégica

- Aplicación de modelo de gestión basado en compromisos estratégicos
Índice de implementación del modelo: cada empresa debe generar los índices que correspondan a cada compromiso o área, dependiendo del sistema de gestión que se halla implementado y avalado por la interventoría de Pacific Rubiales, en terminos generales se debe generar un índice de gestión para evaluar la efectividad del sistema de gestión implementado por las empresas contratistas

Tabla 5. Compromisos base para el alineamiento estratégico

COMPROMISOS BASE PARA EL ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	
COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD	ASUNTOS
TRABAJAMOS EN ARMONIA CON EL MEDIO AMBIENTE	BIODIVERSIDAD
	GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA
	GESTIÓN DE RESIDUOS
	ENERGÍA Y EMISIONES
	PREVENCIÓN Y REMEDIACIÓN DE INCIDENTES
CONTRIBUIMOS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
	EDUCACIÓN
	COMPETITIVIDAD
	INVERSIONES SOLIDARIAS
RESPETAMOS Y PROMOVEMOS LOS DERECHOS HUMANOS EN NUESTRAS OPERACIONES	SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS
	DERECHOS ECONOMICOS, SOCIALES Y CULTURALES DE LAS COMUNIDADES
	EQUIDAD DE GÉNERO
FORTALECEMOS LA SOSTENIBILIDAD EN NUESTRA CADENA DE ABASTECIMIENTO	COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES

Fuente: Pacific Rubiales Energy

3.2.1.4 Filosofía del gana-gana: La filosofía de la gana-gana es una estrategia en donde se realizan alianzas estratégicas con el objetivo de que las empresas inmersas tengan relaciones sostenibles en el tiempo, de este concepto se desprende la creación de ventajas competitivas comunes tanto para contratante como para contratista, compartir la visión del contratante por el contratista, le genera al contratante una extensión de su estrategia e incidir de una manera libre en su actuar cotidiano al contratista, es decir, tiende a afectar de manera positiva parte de su misión, que para esta investigación se da en el enfoque sobre la RSC, y con respecto al contratista se generan unas conductas y un actuar que va a favor del modelo de sostenibilidad del contratante. Bajo estos terminos Pacific puede implementar en el modelo sugerido unas condiciones de tipo contractual que le sean atractivas a las empresas contratistas con el fin no solo de generar beneficios económicos sino de igual manera gestionar su modelo de sostenibilidad enmarcado en lo económico, social y ambiental.

3.2.1.5 La responsabilidad social corporativa como una ventaja competitiva en los procesos licitatorios: Bajo el modelo propuesto, las empresas contratistas se pueden evaluar de una manera objetiva y más real en terminos de alineamiento estratégico, ya que tanto en terminos de compromisos normativos y compromisos estratégicos se puede llegar a una evaluación de desempeño que puede estar ligada a índices de tipo contractual y de igual manera poder determinar un índice de referencia dependiendo del plan de sostenibilidad que pueda determinar si las empresas contratistas están generando valor hacia Pacific Rubiales enfocado hacia la RSC.

3.2.1.6 Metodología para la evaluación de desempeño de las empresas contratista: Para generar la evaluación de desempeño de las empresas contratistas se tendrá en cuenta el promedio de los índices de gestión de los compromisos normativos más el índice de gestión de los compromisos estratégicos o del sistema de gestión de RSC, en terminos teóricos y perfectos

esta suma debería ser igual a 2, que sería la máxima evaluación que podría obtener una empresa contratista si llegase a cumplir a cabalidad con todos los requerimientos enmarcados en la RSC.

De este valor de desempeño se desprende el poder afirmar si la empresa genera valor a Pacific Rubiales en comparación con el Índice de gestión generado a partir del modelo de sostenibilidad de Pacific más 1, teniendo en cuenta que el índice de gestión de Pacific debe estar entre 0-1. El modelo de evaluación se relaciona en el Anexo E.

3.2.1.7 Incentivos contractuales para las empresas socialmente responsables: Después de obtener de forma objetiva la evaluación de desempeño de las empresas contratistas se estratifican en términos de RSC. Los parámetros de estratificación serán definidos por Pacific Rubiales de acuerdo a sus requerimientos, o son propuestos en la tabla 6., y dependiendo de esta estratificación se generaran los siguientes beneficios:

- Extensión de los contratos mediante la modalidad de los contratos llamados “otro sí”.
- Prioridad en la asignación del contrato, cuando las ofertas económicas estén cercanas económicamente, en terminos de un 5% (asignado por Pacific) del valor de las ofertas.
- Inclusión en los informes de sostenibilidad de Pacific Rubiales como aliados estratégicos para impactar positivamente la imagen del contratista.
- Retención de un porcentaje (definido por pacific) menor al 5% (como garantía) que se le retiene al contratista de las facturas como prenda de garantía ante cualquier reclamación.
- Inclusión en el transporte aereo para el personal administrativo (exclusivo para profesionales).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS
2	EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES ALINEADAS A LAS ESTRATEGIAS DE PACIFIC RUBIALES ENERGY
1.5	EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES TENDIENTES A SER ALINEADAS A LAS ESTRATEGIAS DE PACIFIC RUBIALES ENERGY
1	EMPRESAS CON ACCIONES DE FILANTROPIA
0	

Fuente: propia

3.2.1.8 Modificación a los contratos (beneficios y sanciones de tipo contractual): Los incentivos contractuales deben hacer parte de la modificación al tipo de contrato existente que propone Pacific Rubiales hacia sus contratistas, para enmarcarlos en la formalidad, veracidad y compromiso que tiene Pacific como empresa socialmente responsable. En terminos de sanciones Pacific establece una multa del 1% diario del valor máximo del contrato cuando por cualquier motivo se incumplen los terminos del contrato, pero en ninguna cláusula se refiere a un índice de gestión sobre RSC, solo hacen referencia al cumplimiento de los anexos contractuales entre ellos está el de RSC, que se enfoca al cumplimiento de una normatividad. Teniendo en cuenta que el modelo propuesto permite generar un índice de gestión basado en el cumplimiento del anexo de RSC (solo el índice de gestión que se refiere a los compromisos normativos), Pacific podría determinar un valor con el cual imponer sanciones de tipo contractual por el no cumplimiento.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta la necesidad de Pacific Rubiales por crear alianzas estratégicas con las empresas contratistas, el modelo propuesto le permite medir, controlar y evaluar a las empresas, con el fin de crear relaciones duraderas o por el contrario dar por terminado aún de manera radical los contratos que se pacten, gracias a la generación y determinación de los índices de gestión que deben cumplir las empresas contractualmente.

Los incentivos contractuales en el modelo de gestión propuesto, enfocados sobre la Responsabilidad social Corporativa permiten generar relaciones con empresas de igual visión, lo cual es el concepto sobre el alineamiento estratégico que deben tener las empresas que trabajan bajo la filosofía del gana-gana.

El aplicar los índices de gestión a los contratos de los diferentes contratistas, genera hacia estos un compromiso más real y menos convencional por parte de Pacific Rubiales Energy. De este hecho se fortalece la política corporativa de Pacific Rubiales hacia su compromiso con los diferentes grupos de interés, ya que crea la herramienta para evaluar de una forma integral sus estrategias.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la presente investigación se puede concluir que el decidir el aplicar los modelos de gestión sobre la responsabilidad social corporativa en la planeación estratégica en las empresas no depende de los montos contratados, ni del tamaño de las empresas, sino de la visión de quienes la componen.

Mediante el modelo utilizado por Pacific Rubiales para alinear a las empresas contratistas en su plan de sostenibilidad, en donde simplemente se les exige el cumplimiento de una normatividad en términos de Responsabilidad Social Corporativa, no es posible determinar si las empresas contratistas están alineadas o no a la operadora petrolera.

Para determinar el valor agregado que generan las empresas contratistas a Pacific Rubiales se deben soportar en los índices de gestión, los cuales pueden determinar una evaluación de desempeño objetiva hacia las empresas contratistas, contrastado con el índice de gestión del modelo de sostenibilidad que en la actualidad maneja Pacific Rubiales.

Las empresas deben promover la Responsabilidad Social Corporativa con sus socios estratégicos, mediante incentivos de tipo contractual para estimular la creación de ventajas competitivas en donde las partes se beneficien.

Los modelos de gestión enfocados en la Responsabilidad Social Corporativa no solo deben tener un componente de tipo normativo, sino adicional un componente estratégico que no limite el actuar de las empresas hacia la sociedad. El enfoque estratégico le permite generar a largo plazo un mayor beneficio a las empresas comparado con el producto social que genera un enfoque altruista o coercitivo.

Entre las recomendaciones sobre los modelos de gestión enfocados hacia la Responsabilidad Social Corporativa, está el hecho de ser transversal hacia todas las áreas que componen la empresa, es decir, la estrategia se debe enfocar hacia crear una cultura organizacional, operacionalizando dicha estrategia con el día a día de cada colaborador mediante objetivos medibles que puedan generar un control y un impacto igualmente medibles.

Cambiar el concepto sobre la Responsabilidad social Corporativa como un gasto y llevarla hacia generar una ventaja competitiva, es uno de los objetivos de las empresas que deseen perdurar en el tiempo, además de involucrar este enfoque en la planeación estratégica de las empresas contratistas, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés, ya que pueden generar un impacto negativo a la imagen no solo de la contratista sino de sus socios estratégicos.

Que las empresas contratistas presenten los informes de sostenibilidad anual es un mecanismo para mejorar la imagen y reputación empresarial, al igual que la de sus socios estratégicos, esto promueve la transparencia a través de la rendición de cuentas con el objetivo de promover la confianza.

BIBLIOGRFIA

Adhepeau, J. L. M. (2013, 06). Responsabilidad social corporativa (rsc) y teoría de los stakeholders en el sector del petróleo de costa de marfil/corporate social responsibility (csr) and the stakeholders's theory in the oil sector of ivory coast. *Prisma Social*, 303-331. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1412868219?accountid=11643>

Berjillos, A. d. I. R., Jiménez, M. T., Valencia, P. T., & Peralbo, A. C. (2009). Stakeholders, intangibles y generación de valor en las empresas del IBEX-35: Una estimación mediante modelos de panel/Generation of value in the IBEX-35 firms: TSCS approach. *Revista Española De Financiación y Contabilidad*, 38(142), 239-263. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/920394495?accountid=41597>

Bohórquez Vidal, M. F., Toscano, H. F., Ramírez Garzón, M. T., Ariza, A. A., & Rairán Henao, M. N. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes turísticas: Observaciones de empresarios en una prueba piloto. *Turismo y Sociedad*, 12 Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1438733098?accountid=11643>

Chavarría, M. P. (2009). Responsabilidad social corporativa (RSC) y comunicación: La agenda de las grandes empresas mexicanas. *Signo y Pensamiento*, 28(55), 201-217. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/899178757?accountid=11643>

Economista, E. (2014). Consideración de los stakeholder y la cadena de valor. Las empresas deben de identificar claramente a los diferentes grupos de interés con los que se relacionan lo cual es un principio de responsabilidad social empresarial. *Economista* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1518009755?accountid=11643>

Elizondo, M. M., Acosta, M. d. C. A., Ramos, L. G., & Cabrero, J. D. B. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño/managerial skills from a strategic viewpoint: a procedure for their identification and performance assessment. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 79-100. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1268715270?accountid=11643>

Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88.

García, R., Alberto Quijano, Ma, L. A. A., Maldonado, J. A. S., & Medina, D. E. M. (2013). Estudio diagnóstico de aplicación de la administración estratégica en pymes del sector turístico de campeche, México/diagnostic study about the strategic management application in touristic smes in campeche, México. Paper presented at the, 8(2) 618-628. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1434203492>

Gil, A. M., & Luciano, Paula. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. Obtenido el 18 de Octubre de <http://www.upo.es/RevMetCuant/pdf/vol11/art49.pdf>

Herrera, A. A., Alcañiz, E. B., & Pérez, R. C. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad¹. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-137. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/880289521?accountid=11643>

HORGREN, C.T. (2000): Introduction to Management Accounting. 10^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ismocol S.A (2014). Empresa. Obtenida el 18 de Octubre de http://www.ismocol.com/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=24&lang=es

Jiménez, M. A. (2009). Indicadores de desempeño ambiental en el marco de la ISO 26000 RS*. *Pecunia*, (9), 111-128. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/920389018?accountid=11643>

Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC)/Business ethics, corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV)/A ética empresarial, a responsabilidade social corporativa (RSC) e a criação de valor compartilhado (CVC). *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1471035907?accountid=11643>

Olsen, E. (1979). The simple analytics of external effects. *Southern Economic Journal*, 45, 847-854.

Pacific Rubiales Energy (2014). Empresa. Obtenida el 18 de Octubre de <http://gentepacific.pacificrubiales.com.co/gp/SitePages/historia.aspx>

Rosa María Cárdenas Lesmes. (2009). La alineación y el éxito empresarial. *Portafolio*, Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/334502328?accountid=11643>

Salazar Cantú, J.J. (2011). Maximización de utilidades y la responsabilidad social de la empresa. McGraw Hill (Eds.) *La responsabilidad social corporativa: Teoría y evidencia para México*. (pp. 1-83). México: McGraw Hill.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra. Ed.). San Francisco: Jossey.Bass

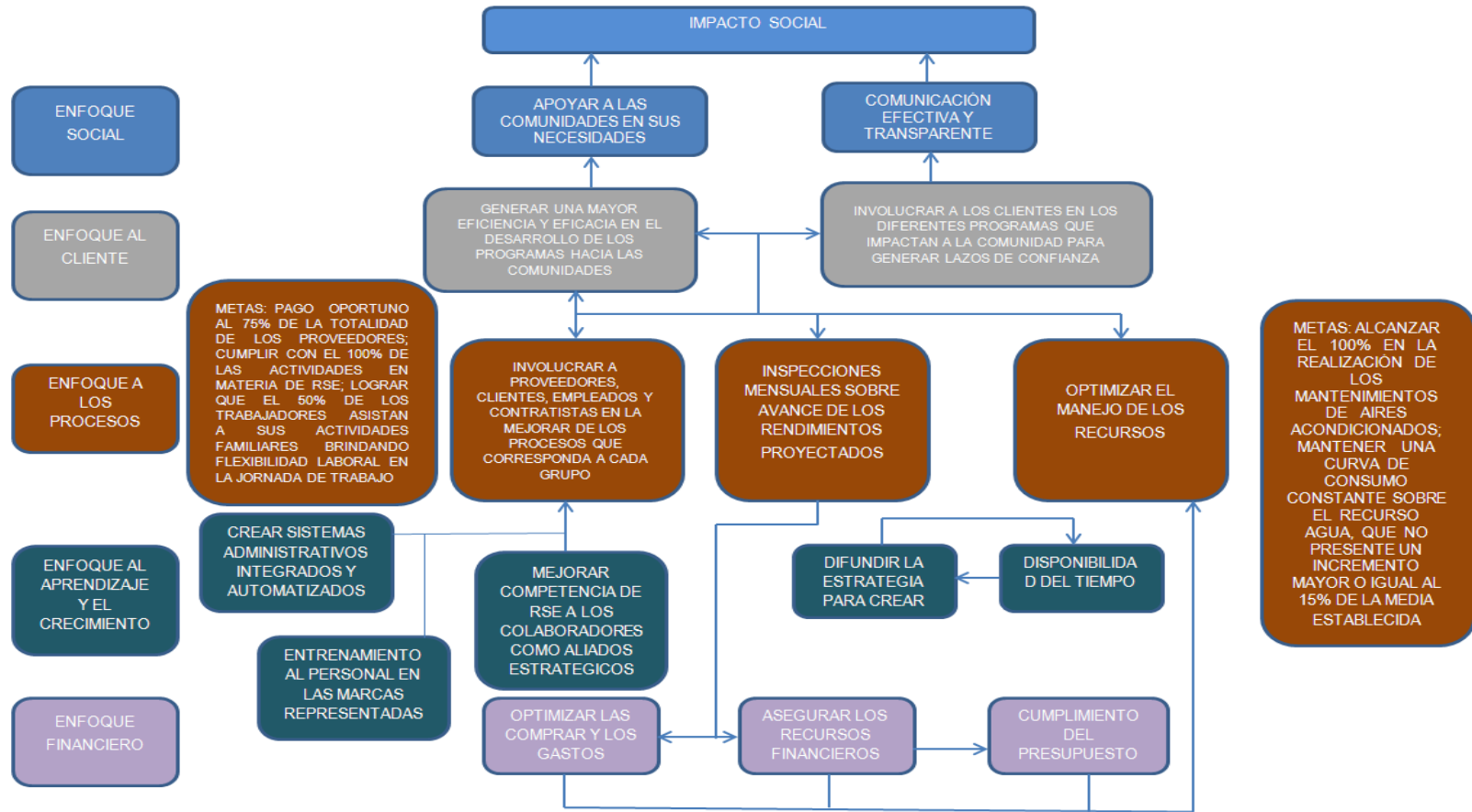
Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica* (11 ed). Bogotá. 3R Editores.

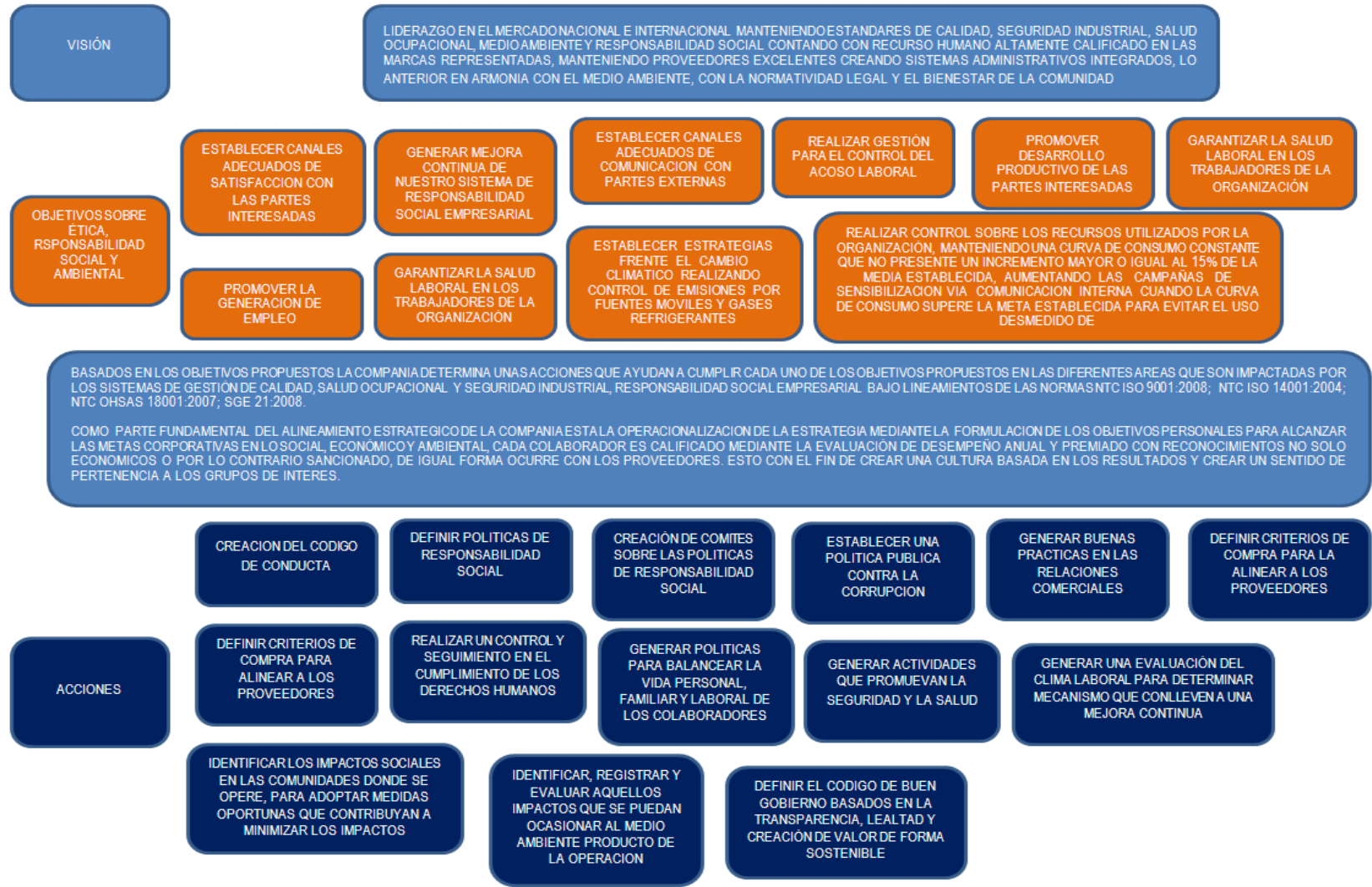
Sierra-García, L., García-Benau, M.,A., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *Revista De Administração De Empresas*, 54(1), 28-38. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1499830390?accountid=11643>

Stark, O. (1999). *Altruism and beyond: An economic analysis of transfers and exchanges within families and groups*. Cambridge, Reino Unido: MIT Press.

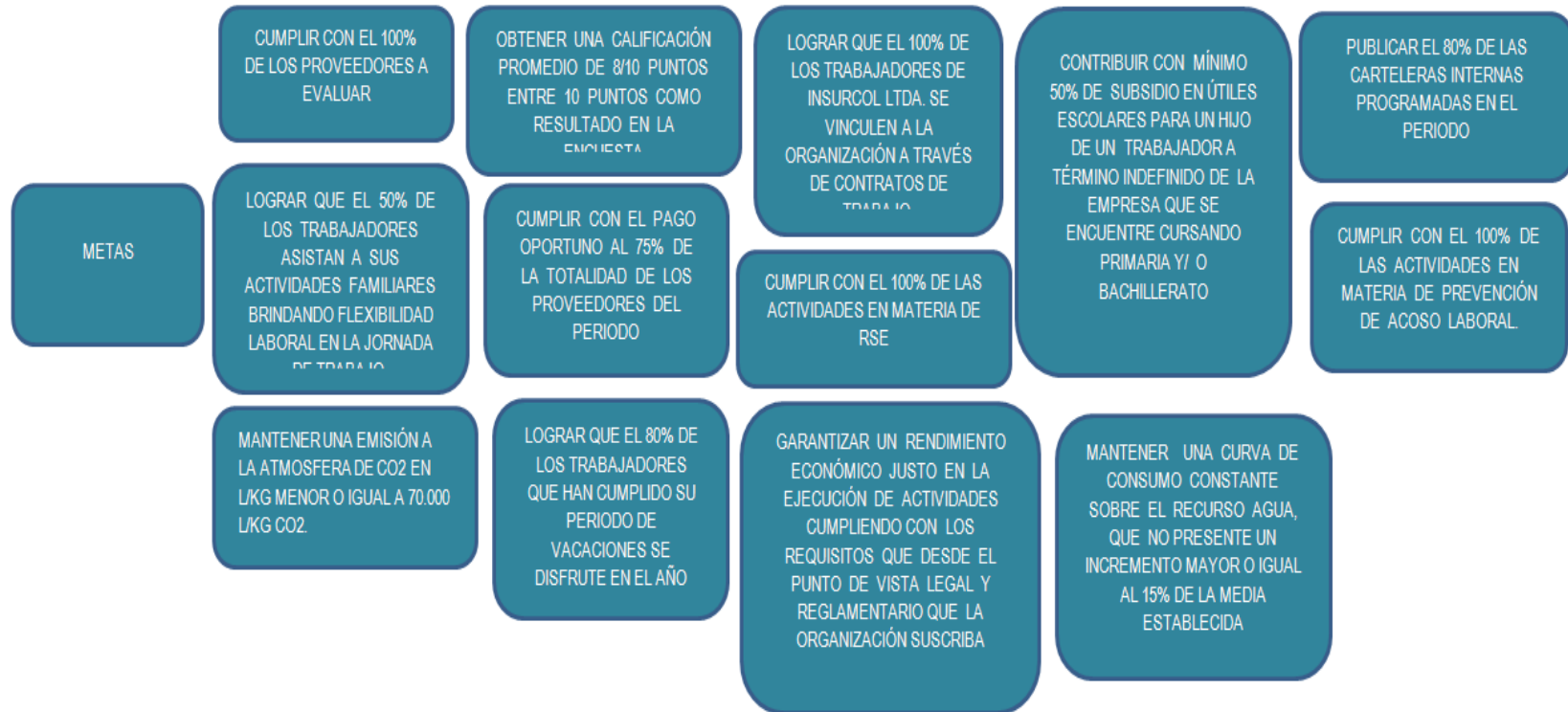
ANEXOS

ANEXO A. Mapa estratégico de INSURCOL LTDA enfocado en la RSE





COMO PARTE DE LA MONITORIA ESTRATEGICA SE GENERAN UNOS INDICES DE DESEMPEÑO ESPERADO CON EL FIN DE MEDIR LAS ACCIONES ENCAMINADAS A LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERES Y DETERMINAR LOS CORRECTIVOS PARA UNA MAYOR EFECTIVIDAD Y COMO CONSECUENCIA UNA MEJORA CONTINUA.

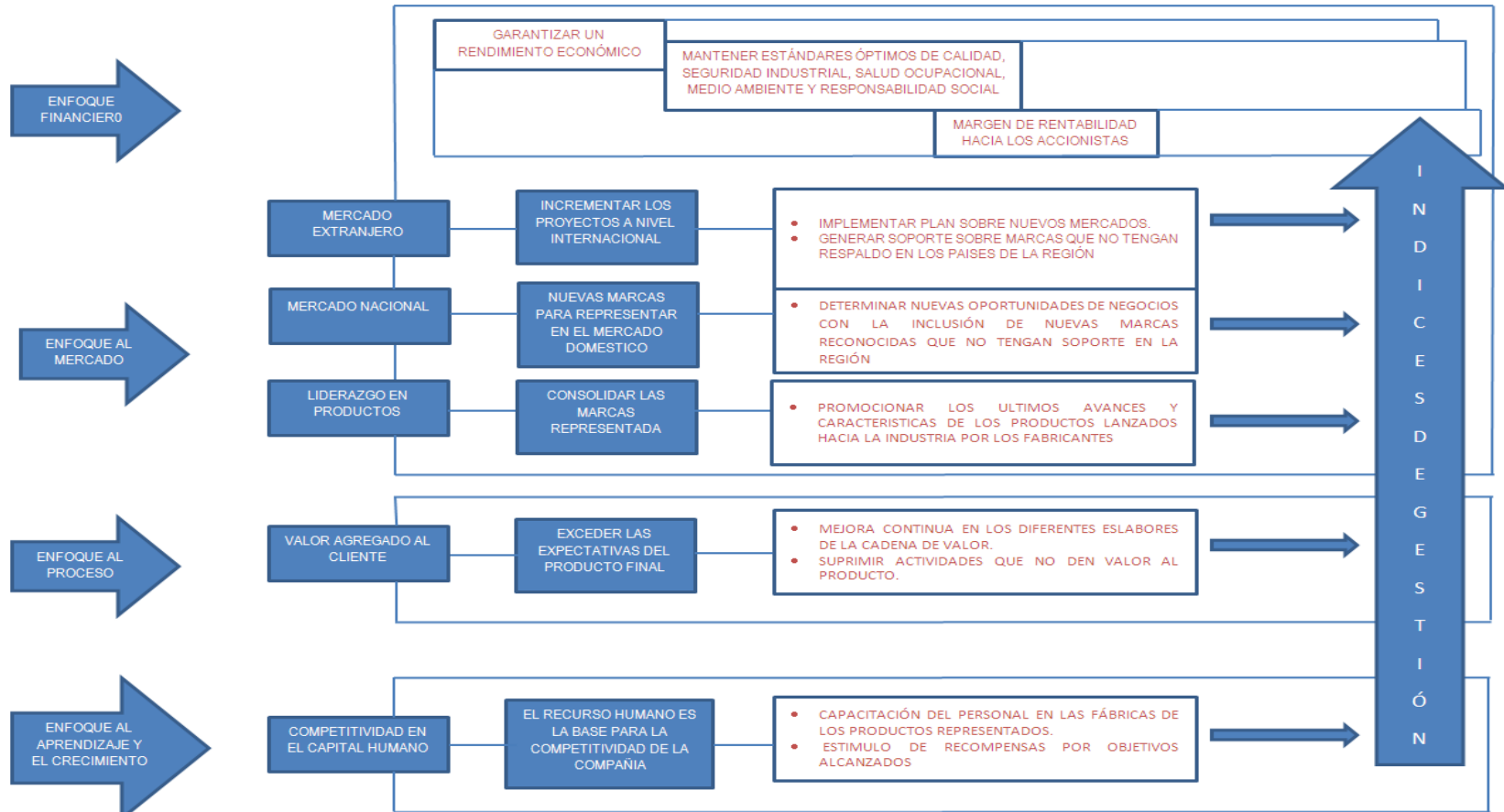


TENIENDO EN CUENTA EL IMPACTO SOCIAL HACIA LA COMUNIDAD SE DETERMINAN LAS NECESIDADES PARA IMPLEMENTAR ACCIONES QUE LA BENEFICIEN Y A SU VEZ MEJOREN LA IMAGEN DE LA COMPAÑÍA COMO PARTE DE LA VISIÓN COMPARTIDA ENTRE EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y LA COMUNIDAD



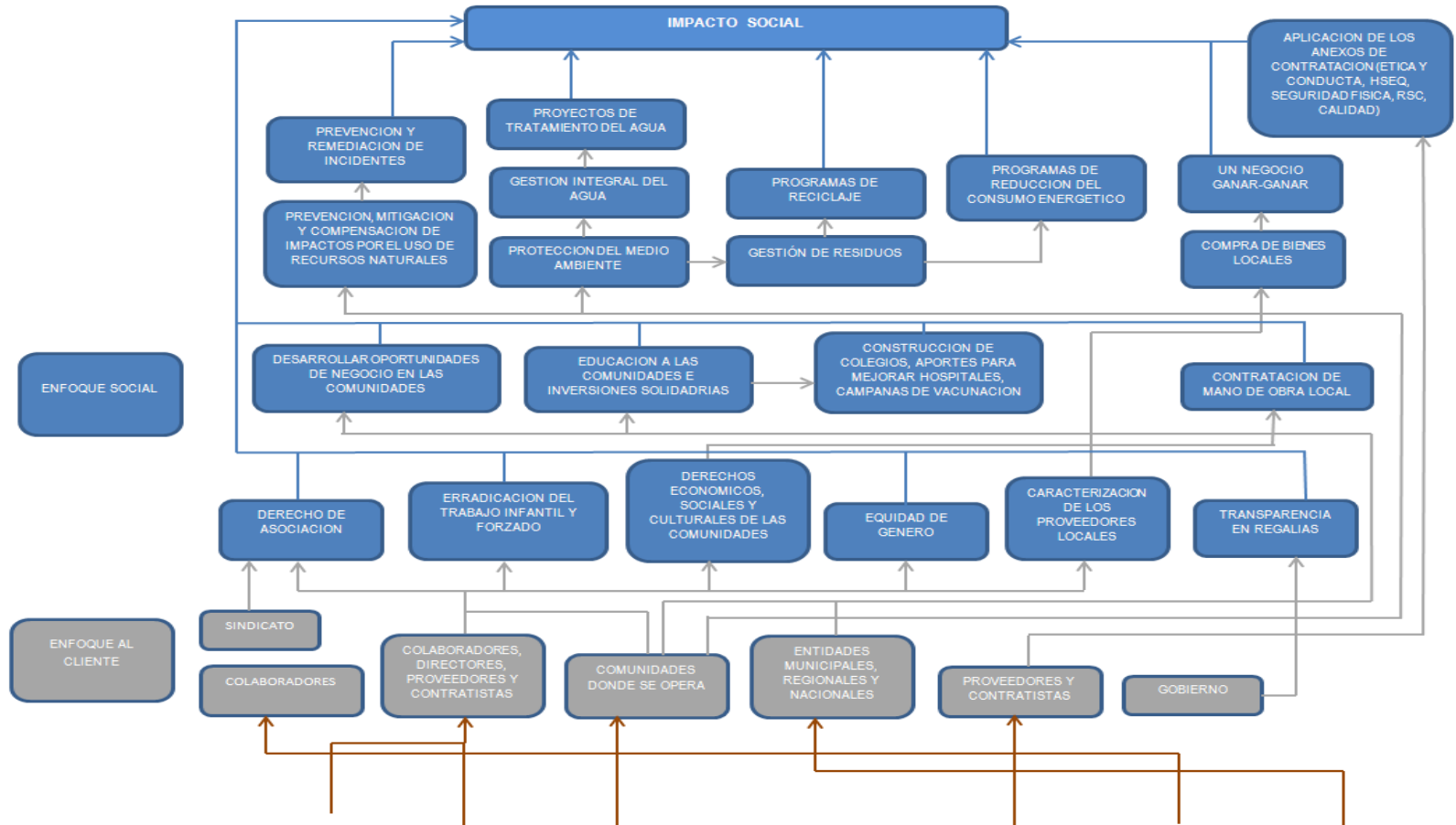
Fuente: Insurcol LTDA

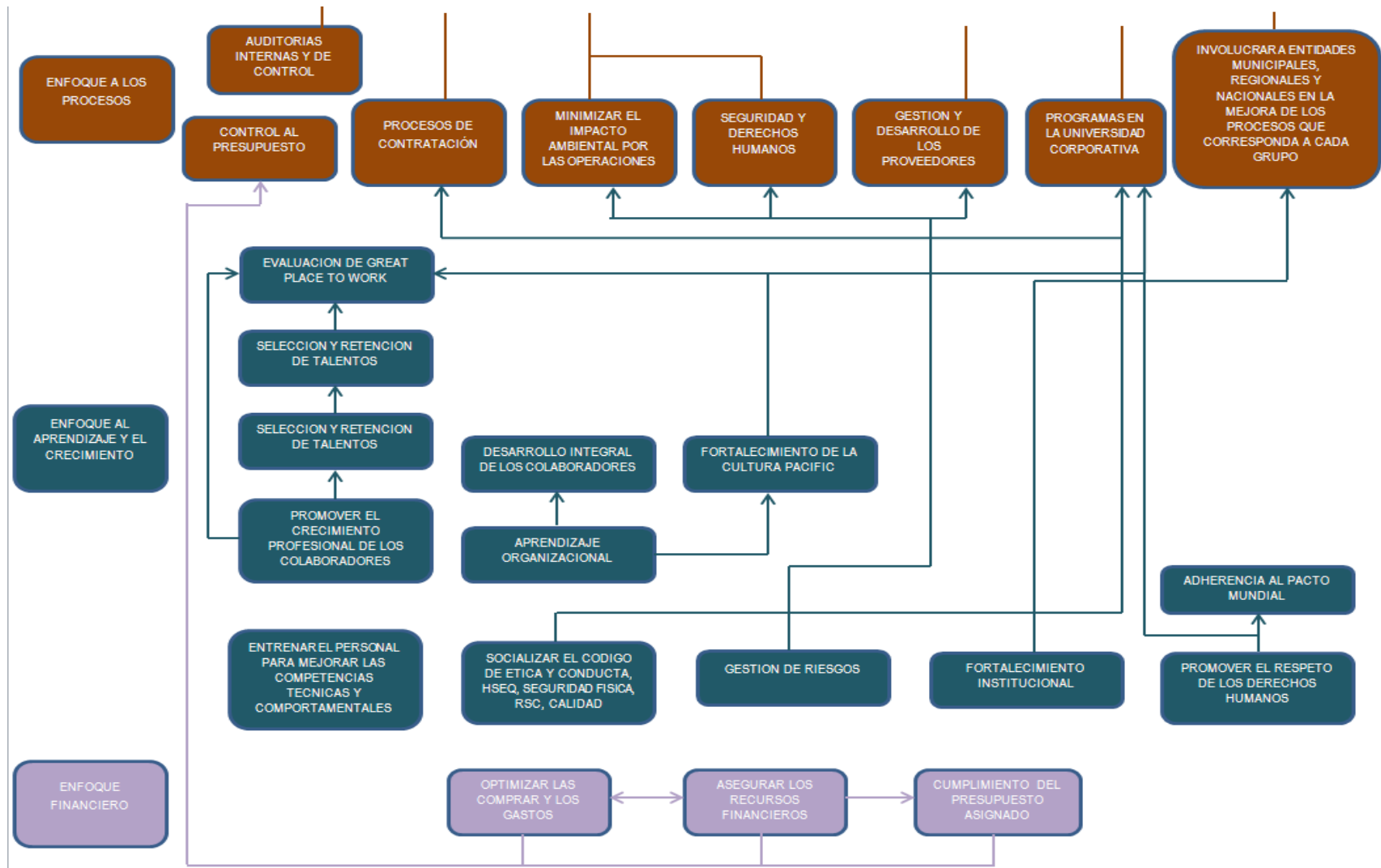
ANEXO B. Mapa estratégico de INSURCOL LTDA.



Fuente: Insurcol LTDA

ANEXO C. Mapa estratégico de Pacific Rubiales Energy enfocado en la RSC1





Fuente: Pacific Rubiales Energy

ANEXO D. Índices de gestión relacionados con los compromisos normativos del modelo propuesto

INDICES DE GESTIÓN RELACIONADOS CON LOS COMPROMISOS NORMATIVOS	
INDICES DE GESTIÓN	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Índice de gestión sobre contratación mano de obra local	(Número de trabajadores contratados en la región / Número total de trabajadores (promedio mensual)) / índice de desempeño esperado (exigido por pacific)
Índice de gestión sobre acciones de inversión social en la región	(Valor de Inversión social en la región / valor del contrato) / índice de desempeño esperado (exigido por pacific)
Índice de gestión sobre compras de bienes y servicios locales	(Valor de compras de bienes y servicios locales / valor del contrato) / índice de desempeño esperado (exigido por pacific)
Índice de gestión sobre pago oportuno de proveedores locales	(Cantidad de facturas por pagar a proveedores locales / cantidad de facturas pagadas a proveedores locales) / 100%
Índice de gestión de bienestar laboral y social	(100% - (Número de penalizaciones por incumplimiento a la normatividad laboral y social *(10%))) / 100%
Índice de gestión sobre tratamiento de quejas y reclamos realizados en la región	(100% -(Número de penalizaciones por incumplimiento al tratamiento de las quejas y reclamos realizados en la región)*(10%)) / 100%

Fuente: Propia

ANEXO E. Modelo de evaluación de desempeño de las empresas contratistas para la generación de valor

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS CONTRATISTAS	
INDICE DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN CUANTITATIVA
Indice de evaluación de desempeño sobre compromisos normativos	$\frac{[(\text{Índice de gestión sobre contratación mano de obra local})+(\text{Índice de gestión sobre acciones de inversión social en la región})+(\text{Índice de gestión sobre compras de bienes y servicios locales})+(\text{Índice de gestión sobre pago oportuno de proveedores locales})+(\text{Índice de gestión de bienestar laboral y social})+(\text{Índice de gestión sobre tratamiento de quejas y reclamos realizados en la región})]}{6}$ (este valor esta entre 0 - 1)
Indice de evaluación de desempeño sobre compromisos estratégicos	Indice de gestión basado en los compromisos de Pacific Rubiales o en la implementación de un sistema de gestión sobre Responsabilidad Social Corporativa adoptado por la empresa contratista (este valor esta entre 0 - 1)
Indice de gestión de Pacific Rubiales para evaluar la generación de valor por parte de las empresas contratistas	Indice de gestión de Pacific Rubiales basado en el modelo de sostenibilidad (este valor esta entre 0 - 1)
Generación de valor de las empresas contratistas hacia Pacific Rubiales	$(\text{Índice de evaluación de desempeño sobre compromisos normativos} + \text{Índice de evaluación de desempeño sobre compromisos estratégicos}) > (\text{Índice de gestión de Pacific Rubiales para evaluar la generación de valor por parte de las empresas contratistas} + 1)$

Fuente: Propia