

**PACIFIC RUBIALES ENERGY, UN DISEÑO ORGANIZACIONAL
ESTRATEGICO**



JESÚS SALIM LORDUY MARTÍNEZ



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y
SEGURIDAD**

RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLITICOS

BOGOTÁ – COLOMBIA

2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción	3
Capítulo I. Diseño Organizacional	5
Capítulo 2. <i>Pacific Rubiales Energy</i>	8
Capítulo 3. Diseño organizacional en <i>Pacific Rubiales Energy</i>	10
Capítulo 4. Conclusiones	19
<i>Bibliografía</i>	22

PACIFIC RUBIALES ENERGY, UN DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICO

Resumen.

El diseño organizacional es sin duda un mecanismo muy importante para las compañías por medio del cual estas desarrollan planes y formas específicas de trabajo para el buen desarrollo y desempeño de sus operaciones. En este ensayo se estudia el caso específico de la implementación del diseño organizacional en la petrolera *Pacific Rubiales Energy*, empresa importante a nivel nacional en Colombia y que empieza poco a poco a establecerse a nivel mundial. Se encontró que gran parte del éxito de la compañía se debe al buen desempeño y a las buenas políticas de estructura organizacional llevadas a cabo dentro de la empresa.

Palabras Claves: recursos no renovables, *Holding*, petróleo, gas natural, hidrocarburos, conservación.

Abstract.

The organizational design is without a doubt a very important mechanism for companies through where they make plans and specific job tasks to have a good growth and performance in their operations. In this study, they tested the specific case of implementation of this oil company, *Pacific Rubiales Energy*, it is important nationwide oil company in Colombia and is growing each day becoming worldwide. As a result it obtained a great part of the success from great performance and great structural organization policies within the company.

Key Words: Nonrenewable resource, *Holding*, oil crude, natural gas, hydrocarbons, conservation.

Introducción

Este ensayo indaga qué función cumple el diseño organizacional dentro de las entidades. En este caso específico se estudió a *Pacific Rubiales Energy*, (en adelante PRE.) Este trabajo plantea el impacto directo que tuvo el diseño organizacional en la compañía, es decir, evalúa el rendimiento que tuvo la empresa con la implementación de las respectivas políticas y métodos organizacionales.

PRE es una de las más importantes compañías de carácter privado en Colombia, debido a su alta productividad, tamaño y expectativa, en extracción, producción y transporte de petróleo y gas.

Una de las claves para el éxito de la petrolera PRE radica en que en cada una de sus unidades de negocio, en total siete, se implantó un modelo de estructura organizacional con los mismos parámetros, que permiten identificar más fácil y rápidamente los obstáculos o dificultades por las que atraviesan las operaciones o el correcto desempeño de estas en cada uno de los campos u oficinas dependientes de cada unidad. Situación que llevó a cada unidad encargarse independientemente de las relaciones con los empleados directos, contratistas, subcontratistas, comunidad y los diferentes grupos de interés que interactúan en las operaciones, siempre bajo unos estándares pre-establecidos por la compañía para todas sus unidades.

Capítulo I. Diseño Organizacional

A continuación se presentan desarrollos conceptuales sobre diseño organizacional con el propósito de plantear las características que se asumirán en el presente trabajo.

El diseño organizacional en términos básicos, es la manera en la que está distribuida jerárquicamente una entidad, empresa, organización o institución. La mayoría de los casos el diseño organizacional funciona de manera efectiva, debido a que en el establecimiento de cada diseño está implícitamente determinada la labor de cada una de las divisiones y/o secciones que incluye, además, la inserción de políticas de diferenciación de la compañía frente a sus competidores directos.

Así, para que un diseño organizacional funcione adecuadamente sus productos deben contar con: materia, diseño o método de elaboración único o diferente al de sus competidores, lo cual hace que sea reconocido fácilmente por sus clientes; un organigrama claro y de fácil entendimiento para todo aquel que quiera acceder a esté; una sincronización de todas las áreas que sean necesarias para un desarrollo de operaciones eficaces y eficientes; una especialización con empleados con la capacitación necesaria para asumir las funciones que se le asignen; y, un sistema de coordinación que integre todas las etapas de la operación y cada uno de los actores participantes, para así hacer de la actividad corporativa una actividad homogénea y sincronizada con un resultado positivo para todas las partes.

Desde un punto más específico, el diseño organizacional se refiere a la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización, el cual debe tener en cuenta varios factores como, el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización, entre otros. El modelo organizacional también se basa en

la gestión, organización y diseño, en otras palabras puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio aplicado al diseño. (Enciclopedia Financiera. Consulta web: [<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>])

El diseño organizacional también puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales, proporcionando la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementen para así mismo y asegurar que las cualidades fundamentales de la organización se realicen a través de procesos desplegados dentro de esta. De esta manera las organizaciones tienen como objetivo principal maximizar en forma constante sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes. (Enciclopedia Financiera. Consulta web: [<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>])

Otro concepto de diseño organizacional *“es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad”* (Grupo Consultoría. Consulta web: [<http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>].)

Strategor (1988) establece que “el diseño organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ella”.

Por otro lado, Mintzberg (1984) afirma que el diseño organizacional es “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior

coordinación de las mismas y además plantea las partes fundamentales de una organización, de la siguiente manera: Núcleo de operaciones conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras. El Ápice estratégico que son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía, y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico. La Línea media conformada por profesionales responsables de las áreas funcionales y departamentos, divisiones y procesos, la tecno-estructura que son principalmente analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización y quienes normalizan las actividades de la empresa y Finalmente el Staff de apoyo que son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos entre los que se destacan, el asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.”

Es significativo tener en cuenta que al desarrollar un diseño organizacional de una empresa u organización determinada, lo más conveniente es tener un número de divisiones y subdivisiones que sean acordes a las necesidades. Pues, no se puede llegar a la escasez ni a la exageración de estas ya que cualquiera de estas situaciones traería problemas a las operaciones. El diseño organizacional debe tener un índice significativo de descentralización sin llegar a la anarquía empresarial, precisamente para que se dé un mejor funcionamiento de la entidad en todos sus niveles operativos.

Por todo lo expresado, el concepto de diseño organizacional a considerar en el presente trabajo, valorará los siguientes aspectos: a) facilitar el flujo de información y la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras; b) definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones; c) crear niveles de integración entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios de diferentes índoles, este punto se puede definir técnicamente como coordinación.

Capítulo 2. *Pacific Rubiales Energy*

PRE es una compañía creada en el año 2004 por cuatro venezolanos con décadas de experiencia en los temas relacionados con el petróleo y el gas, todos vinculados en los diferentes procesos de la petrolera venezolana PDVSA.

PRE está presidida por los siguientes directivos en Colombia: el profesional RONALD PANTÍN, administrador con varios postgrados en ingeniería industrial y de petróleos, quien se desempeña como el CEO (chief Exejustive Officer por sus siglas en ingles) para Latinoamérica y el caribe. El profesional JOSÉ FRANCISCO ARATA, ingeniero geólogo experto en exploración y producción de petróleo se desempeña como presidente de PRE. El profesional MIGUEL ÁNGEL de la CAMPA especialista en la financiación y comercialización de petróleo y minería alrededor del mundo, es otro directivo importante. Por último, el economista SERAFINO LACONO cuenta con una vasta experiencia en mercado de capitales y promoción de proyectos.

Como se observa, todos y cada uno de los fundadores de PRE son especialistas en una parte del negocio, lo cual los convirtió en un buen equipo para iniciar este expectante proyecto, que además de contar con las personas indicadas en ese entonces contaban también con las condiciones dadas para la inversión extranjera, impuesta durante el primer periodo presidencial de la administración Uribe Vélez.

PRE es una compañía con reconocimiento a nivel nacional, como una de las entidades con comportamiento económico más estable en cuanto a expectativas y resultados; gracias a dicho desarrollo cotiza en varias bolsas a nivel internacional como la de Toronto, siendo esta la más importante en lo relativo a empresas dedicadas a la extracción, producción y transporte de hidrocarburos; la de Brasil se destaca por ser la más grande de

Latinoamérica y en la bolsa de Colombia, país donde esta establecido PRE.

Esta compañía, cuenta con un gran reconocimiento por sus excelentes condiciones para sus empleados que suman alrededor de 5.000 directos en campo y oficinas; contratistas que suman alrededor de 4.000, entre ellos pequeñas, medianas y grandes empresas que en mayoría de los casos son de orden local. Además son acreedores de un importante reconocimiento en los diferentes países en los que ha iniciado operaciones, como son los casos de Perú, Guatemala, Belice, Guyana, Brasil y en el remoto Papua Nueva Guinea en el Océano Pacífico (*Informe de sostenibilidad de Pacific Rubiales Energy*, año 2013. Pags 34-35). Cuenta con oficinas administrativas en países importantes para el manejo de las finanzas y sus relaciones con socios estratégicos, en lo concerniente a hidrocarburos en países como Estados Unidos, más específicamente en Texas “capital mundial del petróleo”, Canadá, Suiza y Panamá.

Finalmente, vale la pena resaltar algunos aspectos de interés general de PRE para tener una noción de la importancia que esta significa para Colombia.

PRE está compuesta por 7 unidades de negocio entre las cuales se destacan Metapetroleum, Pacific Stratus Energy, C&C Energy y Petrominerales, esta última recientemente adjunta a este Holding se encuentra en el listado de las empresas petroleras más importantes del país; entre todas sus unidades diariamente se extraen aproximadamente 311.177 barriles de petróleo, de los cuales el 33% del presupuesto general es destinado a las regalías nacionales, es ahí donde radica dicha importancia para Colombia. (Historia Pacific Rubiales. Consulta web: [<http://gentepacific.pacific--rubiales.com.co/gp/SitePages/historia.aspx>])

Capítulo 3. Diseño organizacional y sus efectos en el desempeño de *Pacific Rubiales Energy*

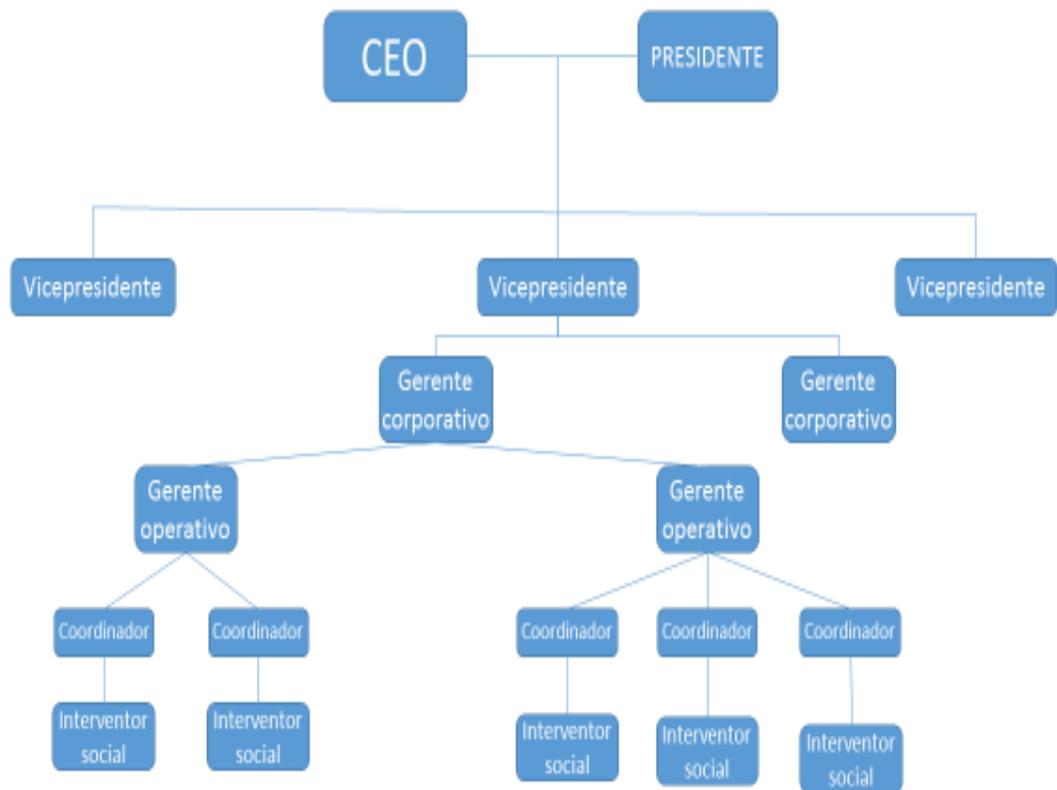
La gestión estratégica dentro de PRE consiste en invertir en proyectos que estén enfocados en el aumento de la producción y el crecimiento de las reservas, tanto a corto como a mediano plazo. Lo que se traduce como la obtención de buenos rendimientos para todos los accionistas en general mediante estudios hechos por especialistas en diferentes áreas de la compañía, que determinan cuáles son las adquisiciones estratégicas que se deben llevar a cabo para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.

De la misma forma, el modelo corporativo de PRE ha sido exitoso desde su implementación en el año 2010, pues este se encuentra en una constante actualización teniendo como referencia lo relativo a las prácticas y políticas internacionales de buen gobierno corporativo, las cuales se desarrollan día a día y se encuentran conformadas de la siguiente manera:

PRE cuenta con una junta directiva compuesta por 12 miembros, 8 de ellos independientes; un comité de auditoría de 3 miembros 100% independientes; un comité de compensación y recursos humanos con 3 miembros en su totalidad independientes; un comité de gobierno corporativo y nominación con 3 miembros independientes, encargado de la vigilancia y coordinación de todo el modelo corporativo; el comité de reservas con 3 miembros, 2 de ellos independientes; un comité ejecutivo integrado por 4 miembros; un comité de sostenibilidad con 3 miembros de los cuales 2 son independientes y finalmente se encuentra el comité de nuevas adquisiciones de negocio con 4 miembros totalmente independientes. (*Informe de sostenibilidad de Pacific Rubiales Energy*, año 2013. Pags 46-47)

Teniendo en cuenta la conformación de estos comités en PRE, se puede determinar, que esta cuenta con una estructura híbrida hablando en términos organizacionales. Ello quiere decir que cuenta con algunas características de estructuras verticales y estructuras horizontales. Por razones metodológicas más adelante se explicitará el término híbrido.

Grafica 1. EJM organigrama PRE.



Fuente: elaborado con base en el organigrama real de PRE.

Una **estructura vertical** es la que se desarrolla de arriba hacia abajo en términos de órdenes y fundamentos, y de abajo hacia arriba en cuanto a resultados; adicionalmente se debe especificar que estas son utilizadas por lo general para lograr procesos más eficientes, como lo vemos ilustrado en el caso del organigrama de PRE (gráfico 1), en donde se tiene una

cabeza visible que es el CEO y un presidente, varios vicepresidentes corporativos, gerentes, coordinadores, ingenieros, técnicos e interventores entre otros según área de trabajo.

En el caso de las **estructuras horizontales**, estas se caracterizan por ser donde las decisiones y resultados están en un mismo nivel; en este tipo de estructuras hay más integración y están diseñados con el fin de adelantar mayor cantidad de procesos de aprendizaje e innovación en una compañía determinada.

En el caso de las **estructura Híbridas**, estas se caracterizan por contar con características tanto de estructura horizontal como de estructura vertical según sea la necesidad. En este tipo de estructura específica, sobresale sobre todo en compañías que cuentan con diferentes mercados y/o productos, en donde se busca principalmente descentralizar y organizar cada uno de estos mercados y productos en unidades específicas, donde la toma de decisiones y las funciones se deleguen a personal capacitado en cada una de las unidades y así identificar de manera más efectiva fortalezas y debilidades; aunque algunas de las funciones y decisiones de la compañía deben permanecer de manera centralizada a nivel general y corporativo, para de esta forma involucrarse de forma más precisa en nuevos proyectos según sea la capacidad de cada unidad de negocio.

Es precisamente por lo anteriormente descrito respecto a estructura híbrida que se puede establecer que, PRE cuenta con características claras de ser una organización híbrida, que comienza desde un CEO que se encuentra en un primer nivel con una relación horizontal junto al presidente de la compañía y junto a dos ejecutivos más que no se encuentran explícitamente en el organigrama y que hacen parte de esta; en un segundo nivel horizontal se encuentran los vicepresidentes corporativos encargados de áreas específicas y que son 14 en toda la compañía, los cuales tienen a su cargo los diferentes gerentes corporativos, que por lo general son dos o tres dependiendo el área; seguido de estos están los

gerentes operativos que son los responsables de una misma área pero en cada una de las diferentes unidades de negocio de la compañía. Esto quiere decir que hay 7 gerentes operativos por cada área en la compañía y que estos se encuentran dentro de la estructura de manera horizontal en un mismo nivel jerárquico dentro de la compañía; cada uno de ellos tiene a su cargo los diferentes coordinadores o ingenieros de diferentes campos de producción según sea el caso, que son los encargados de la operatividad de las funciones del área; un escalafón más abajo y con relación directa con los coordinadores e ingenieros se encuentran interventores sociales, técnicos y los ingenieros de campo según sea el área, estos son la representación de los coordinadores en campo ante la comunidad y los diferentes grupos de interés que se encuentren en este.

Como referencia de la experiencia obtenida dentro de esta compañía durante 6 meses, sin lugar a dudas es fácil identificar que al ser esta una compañía tan grande, es necesario una estructura híbrida en la que se deleguen funciones trascendentales y toma de decisiones de gran relevancia a diferentes funcionarios que cuentan con estudios importantes en temas específicos, de no contar con estos es PRE la encargada de patrocinarlos e incentivarlos para que culminen sus metas a nivel educativo, y así desde una perspectiva más abierta puedan tomar las mejores decisiones y así mismo puedan desempeñar las labores de mejor manera dentro de la compañía.

A lo largo de los años se ha comprobado que PRE no improvisa en cuanto a la selección de personal calificado y experto en temas de gran importancia que traen beneficio para la compañía; es por ello que adquiere una ventaja comparativa frente a sus competidores directos, significada en la extracción de crudo pesado en Colombia.

La existencia de algunos diseños tradicionales y contemporáneos dentro de la compañía juegan un papel importante, pues los primeros se caracterizan por tener en cuenta factores de carácter más internos de la compañía, que

están directamente relacionados con el buen funcionamiento de esta; entre estos se encuentra el diseño funcional, diseño de lugar, el diseño de producto y el diseño multi-divisional (Hellriegel y Slocum Jr, 1984). Los segundos hacen referencia a la estructura y el funcionamiento un poco más externo de la Compañía por medio de la estipulación de factores de alta relevancia para esta; se destacan el diseño multinacional, el diseño virtual y el diseño de red, que a continuación se especificarán.

Son diseños organizacionales tradicionales los siguientes:

- El *Diseño funcional* que incluye la creación de nuevos puestos, equipos y departamentos con algún tipo de especialización; se encarga de la realización de una actividad puntual que se puede identificar con todo lo relacionado a la parte operacional dedicada a varias actividades relacionadas a los productos y al mismo sector que en este caso sería el de hidrocarburos; requiere procesos, maquinaria y conocimientos diferentes, de allí la creación de nuevos puestos en las diferentes áreas según sea la necesidad, además de la actualización de equipos que se da paulatinamente a medida que estos se van actualizando en el orden mundial.

- El *diseño de lugar*, en el que se encuentran ubicados todos los grupos funcionales que cubren los servicios necesarios para un área geográfica específica, que permite el contacto de manera directa con los clientes y los diferentes grupos de interés de la región. Este Incluye las áreas de Responsabilidad Social Corporativa de las diferentes unidades de negocio, el área de compras encargada de determinar los bienes y servicios que pueden ser suministrados por proveedores locales y, finalmente el área de talento humano quienes autorizan las plazas existentes para mano de obra local ya sea calificada o no calificada y según sea la disponibilidad de la compañía.

- El *diseño de producto*, crea unidades capaces de mantener activo el desarrollo, la producción y la comercialización de los bienes y servicios de manera autosuficiente, este diseño se puede identificar en áreas mucho más operacionales como es el caso de exploración, tierras y explotación.

El *Diseño Multi-divisional*, encargado de organizar las tareas por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Los diseños contemporáneos son:

- El *Diseño Multinacional*, unifica y crea varias empresas de negocios múltiples llamadas o reconocidas, por lo general, como organizaciones multinacionales que producen y venden diferentes bienes y/o servicios en dos o más países. De igual forma es importante resaltar que bajo este diseño se debe mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. PRE por medio de políticas propias trata en lo posible de identificar los factores socio-económicos que rigen una región en la que deseen intervenir con el fin de que la compañía pueda lograr una eficiente incursión en dicho medio, lo cual ha significado una herramienta sólida en el momento de conquistar importantes mercados.

- El *diseño de red*, encargado de compartir y distribuir responsabilidades, recursos y autoridad entre los trabajadores de los diferentes departamentos y áreas que deben cooperar entre sí para el buen desempeño en general de la compañía, en donde la comunicación juega un papel relevante si se tiene en cuenta que estamos en la era de las comunicaciones, en donde es necesario que esta sea accesible para todos los miembros de la compañía, sin importar lugar ni región donde desempeñe su cargo, para así alcanzar y estar al tanto de las metas comunes de la compañía.

Sin lugar a duda, la implementación de los diferentes tipos de diseños, tanto tradicionales como contemporáneos, en PRE le dan de una u otra manera un *status* de orden, responsabilidad y solidez ante los diferentes

grupos de interés entre los que se encuentran las comunidades, los clientes y también, en comparación con las diferentes compañías del sector de hidrocarburos, aunque existen otros factores relevantes de diferente carácter a la hora de hablar de las operaciones.

La implementación de algunos factores como el ambiental, que desde cualquier punto de vista es uno de los más importantes debido a que incluyen todos los aspectos relacionados con el entorno, tanto en el presente como en el futuro de este. Desde el inicio de las operaciones en una zona específica, que por lo general cuenta con un ecosistema único debido a que muchas veces se encuentran en zonas remotas y vírgenes de la geografía nacional, en este caso nos estamos refiriendo a PRE, que es una compañía directamente relacionada con la extracción de recursos naturales NO renovables, es por esta razón que esta compañía desde su diseño organizacional definió un área específica dedicada al cuidado y recuperación de hábitats y terrenos que se pudiesen ver afectados por las operaciones de esta compañía que en gran parte de los casos lleva varios años recuperarse nuevamente (<https://asp-es.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=5663/11548/24317&lng=en> (Informe de Sostenibilidad de PRE)).

Lo interesante del factor ambiental es que cuenta con un respaldo permanente del estado colombiano, por medio de entidades como el ANLA (autoridad nacional de licencias ambientales), la ANH (agencia nacional de hidrocarburos), el Ministerio de Minas y Energía, el Ministerio del Medio Ambiente, entre otros entes de carácter departamental y municipal que llevan a cabo procesos de seguimiento y regulación para estas compañías en términos ambientales, claramente para evitar graves consecuencias o problemáticas irreversibles para las comunidades en las regiones donde adelantan operaciones con alguna probabilidad de riesgo.

En cuanto a *los factores estratégicos*, estos son los planteamientos que las organizaciones necesitan para distinguirse y colocarse en posición diferente ante sus competidores, con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva frente a ellos (Porter.(,) M,(,) 2012).

Las organizaciones construyen una ventaja competitiva de diversas maneras, en el caso de PRE esta se ha situado en dos estrategias principales que son:

- **La Diferenciación**, consiste en brindar a los clientes algo que sea exclusivo y que se distinga de los productos y servicios que ofrece la competencia directa.

En PRE se implementa una estrategia de diferenciación definida por el diseño de organización empresarial para cada producto, quiere decir que cada producto tiene su unidad de negocio con departamentos de exploración, extracción, administración, compras, comercialización, legalización y transportes, entre otras, dependiendo de las características del producto (crudo liviano, mediano, pesado o gas).

Como punto a favor adicional que tiene PRE en Colombia y que radica en gran medida en su éxito es principalmente la especialización que tienen en la operación con crudo pesado, pues en Colombia no existían petroleras con la capacidad operacional para la extracción de este, por lo cual muchas de ellas fracasaron, dando de alguna manera la posición a PRE de diferenciación absoluta respecto de este producto en el país.

-**El Bajo costo**, es otra de las estrategias que se basa en la capacidad que tiene la compañía para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior en comparación a sus competidores.

PRE invirtió desde sus inicios en maquinaria de calidad y de óptimas condiciones para todas las partes de la operación, lo que brinda una ventaja a nivel de producción y eficiencia a la hora de desarrollar la operación y así mismo generar mayores ganancias.

Una compañía como PRE, que elige una estrategia de bajo costo no solo trata de obtener ventaja significativa en costos sobre otros competidores, sino que también busca beneficiar a los consumidores con los ahorros para ganar participación en el mercado, lo cual indiscutiblemente lo convierte en un atractivo para clientes nacionales y especialmente internacionales con quienes pueden disminuir su precio en comparación con países productores del mismo bien o servicio, en este caso Gas y Petróleo, pues más del 60% de los clientes de PRE son internacionales lo cual los hace competir a nivel internacional con tarifas establecidas en los países de destino final del producto.

Por otra parte, en relación a los *factores tecnológicos*, son todos aquellos procesos por los cuales se convierten insumos en productos, esto hace referencia a toda la maquinaria utilizada por todas y cada una de las áreas. Además de los implementos tecnológicos necesarios utilizados para las operaciones en los diferentes campos y oficinas, se llevan a cabo actualizaciones periódicas de los equipos principalmente de perforación y exploración que son quienes en últimas definen el éxito de la operación y de la compañía en general.

Por medio de nuevas herramientas de punta en cuanto a tecnología es que PRE se destaca a nivel nacional como la primera empresa petrolera en cuanto a extracción y producción de carácter privado y como la segunda a nivel nacional después de la estatal ECOPETROL.

Capítulo 4. Conclusiones

PRE es una compañía que cuenta con un diseño organizacional, determinante en generar mayor eficacia, eficiencia y efectividad al momento de realizar sus operaciones, al ejercer un control estricto dentro de ella y reducir procesos, dando así gran reconocimiento a PRE por su desempeño.

De acuerdo a la estructura que se aplica dentro de PRE, se puede establecer que la organización genera beneficios que no solo radican en el buen control, sino también en el rendimiento del personal y la sistematización, para así mejorar los procesos administrativos que infringen en la acción de todos los operadores de PRE.

El diseño organizacional que implementa PRE se resume en la posición privilegiada que tiene la explotación, en la minimización del daño ambiental, situación que representa una de las mayores complicaciones del sector de hidrocarburos.

Este análisis determina que el factor relevante a la hora de hablar de éxito o fracaso de una organización, cualesquiera que fuese el sector, es *el diseño organizacional*.

El diseño organizacional establece una estructura en la que se determinan tareas, niveles de autoridad y responsabilidades de cada uno de los miembros y de las áreas de dicha organización y, sirve para establecer de manera directa y clara la relación entre uno y otro miembro del organigrama. PRE ha implementado este sistema de manera adecuada definiendo cuáles son las funciones de interacción de cada miembro, las cuales llevan a cabo de la mejor manera, para así alcanzar los objetivos trazados inicialmente por la compañía, pues en muchas ocasiones algunas

áreas o funciones dependen directa o indirectamente del buen funcionamiento de otras áreas, las que, a su vez, transmiten su resultado al área siguiente y así sucesivamente hasta lograr la adhesión y una sincronización correcta, lo que genera una ventaja comparativa y competitiva.

El éxito de PRE radica en la eficiencia de la ejecución del diseño organizacional en cada uno de sus unidades de negocio. Ello ha permitido identificar las dificultades de manera oportuna para darles una respuesta adecuada y a tiempo como se pudo evidenciar mientras hice parte de esta.

La mayor ventaja competitiva del PRE parece radicar en la integración del diseño y con él, la de los empleados directos, contratistas y subcontratistas, inclusive las comunidades y los diferentes grupos de interés y organizaciones interesadas e involucradas en las operaciones de esta en sus diferentes etapas y en las diferentes regiones y países donde se llevan a cabo operaciones de diferente índole.

Los factores estratégicamente más favorables a la hora de aplicarse para PRE son los ambientales. Esta compañía se dedica específicamente a la extracción de recursos naturales no renovables como lo son el petróleo en todas sus categorías y el gas, por lo cual es de gran importancia el compromiso permanente y el interés propuesto para mantener una estabilidad ambiental en las regiones ya especificadas.

PRE al establecerse como una organización con una estructura híbrida, hablando en términos organizacionales, proporciona una adaptación entre cada una de sus unidades de negocio y su respectivo manejo del producto según sea el caso, y los objetivos principales corporativos de esta.

Gracias a la estructura híbrida establecida en PRE, permite que esta tenga la capacidad de responder rápidamente a cambios o problemáticas con los mercados, con el manejo de los diferentes grupos de interés incluido el estado, reglamentaciones de carácter nacional e internacional e inclusive conflictos de carácter interno en la compañía.

Bibliografía

- ✚ Strategor. (1988). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa*. Barcelona, España: Editorial BIBLIO Empresa.
- ✚ Mintzberg H. (1984) *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- ✚ Don Hellriegel, John W Slocum Jr.: “*Comportamiento Organizacional*” 10ma Ed. Editora THOMSON.
- ✚ *Informe de sostenibilidad de Pacific Rubiales Energy*, año 2013.

Bibliografía Consultada En La Web

- ✚ Enciclopedia Financiera. Consulta web: [http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/diseño-de-organización.htm]
- ✚ Grupo Consultoría. Consulta web: [http://www.grupoconsultoria.com.co/diseño.pdf].
- ✚ Diseño Organizacional. Consulta web: [http://www.eoi.es/blogs/miguel-anibalechavarria/2012/02/27/diseño-organizacional/]
- ✚ Historia Pacific Rubiales. Consulta web: [http://gentepacific.rubiales.com.co/gp/SitePages/historia.aspx]
- ✚ Sostenibilidad PRE. (Informe de Sostenibilidad de PRE) Consulta web: [https://aspes.secureone.net/v2/index.jsp?id=5663/11548/24317&lng=]
- ✚ Asignación de Áreas. Consulta web: [http://www.anh.gov.co/Asignacion-de-areas/Paginas/Mapa-de-tierras.aspx]

ANEXOS

Total campos PRE



Lo que hace Pacific

Exploración



Producción



Transporte e infraestructura



A finales de 2013, ANUNCIAMOS LA VENTA DEL 5% de participación en la compañía a los inversionistas.

US\$385 millones MANTENIENDO LA CAPACIDAD DE TRANSPORTE A LARGO PLAZO, y esperamos perfeccionar esta transacción durante el primer bimestre de 2014.

COMENZAMOS OPERACIONES en el Oleoducto bicentenario (43% DE PARTICIPACIÓN)

INICIAMOS LA PUESTA EN MARCHA DE LA LÍNEA DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA PEL, que conecta los yacimientos petrolíferos Bahay y Olecar a la red eléctrica de Colombia.

Se espera que la línea de transmisión PEL **REDUZCA LOS COSTOS DE ENERGÍA PARA LA PRODUCCIÓN** de petróleo en Rubiales y Gulla en **US\$100 millones** y **180.000 TONELADAS** de CO₂ eq. al año.

Durante 2013, la compañía transportó 51572 bbl/d a través de diferentes oleoductos y por camión, como se indica a continuación:

Medios de Transporte	Año Finalizado Diciembre 31	Tres Meses Terminados en Diciembre 31
	volumen (bbl/d)	volumen (bbl/d)
OSC - OCEANA Sistema de Oleoductos	8.133	8.499
OSC Oleoducto	15.479	1.930
Itaipava Oleo y Gasoducto	3.750	3.233
Camión	33.510	45.438
TOTAL DE HEDERLABOROS TRANSPORTADOS	151.672	143.086

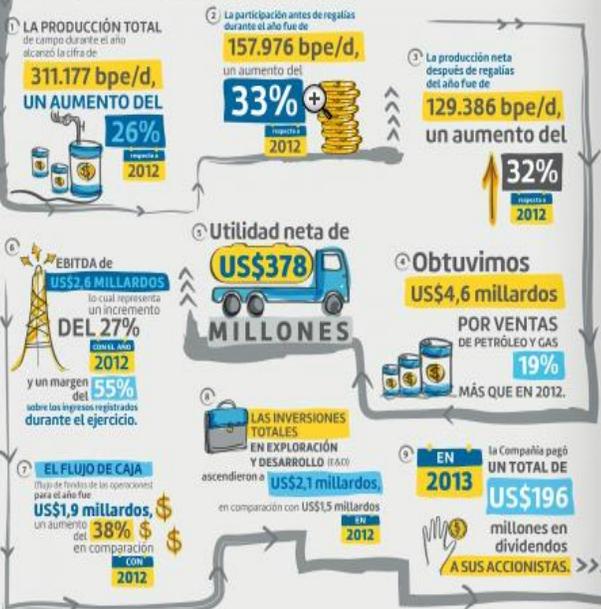
Comercialización Ventas en mercados:

Destino de Exportación	Año Finalizado Diciembre 31	Tres Meses Terminados en Diciembre 31
	volumen (MMbbl)	volumen (MMbbl)
USA	22,8	2,8
EUROPA	16,4	1,8
ASIA	7,9	1,1
OTROS	7,9	0,7
TOTAL EXPORTACIONES	44,83	12,20

Durante el 2013, la compañía vendió un volumen total de 49,14 MMbbl de petróleo y gas natural, de los cuales 44,83 MMbbl (91%) corresponden a las exportaciones, el restante es un excedente de las ventas al interior según destino y tipo de petróleo crudo.

Tipo de Crudo de Exportación	Año Finalizado Diciembre 31	Tres Meses Terminados en Diciembre 31
	volumen (MMbbl)	volumen (MMbbl)
Crudo Medio	20,4	6,6
Medio Blend	10,6	2,8
Pebbles	4,87	1,1
Reservas	0,87	0,7
TOTAL EXPORTACIONES	44,83	12,20

Pacific en CIFRAS



Oportunidades de exploración

PARTICIPACIÓN EFECTIVA (WI) Y SOCIOS.

