

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ESTRATEGIA  
GERENCIAL**

**GUSTAVO ENRIQUE SOTO BRACAMONTE**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora:**

**ING. PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2017**

## **Resumen**

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un análisis desde la visión de la alta gerencia, de la Responsabilidad Social Corporativa en su uso, tomando como referencia la Compañía de Exploración de hidrocarburos Turkish, con el fin de generar pautas que contribuyan de manera integral al desarrollo de la dinámica a nivel empresarial.

El efecto social y el aprendizaje producido por los miembros de la organización, consiste en responder de manera creativa desde los recursos propios y la posibilidad de generar nuevas acciones, la responsabilidad social consiste en un proceso de crecimiento de la organización, las personas, el medio ambiente y el entorno en general, para ello es necesario que la organización conciba una gestión socialmente responsable como iniciativa sujeta a la planeación, seguimiento y evaluación; la compañía de exploración y explotación de hidrocarburos Turkish realizó un planteamiento estratégico para dar cumplimiento al procedimiento de responsabilidad social en todos los procesos buscando la alineación con principios éticos, en su implementación.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Protección Social, Marco jurídico, Partes interesadas, medio ambiente.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze the vision of top management and corporate social responsibility in its use, taking as reference the Turkish Oil Exploration Company, in order to generate the guidelines that contribute in an integral way to the Development of the dynamics at the enterprise level.

The social effect and learning produced by the members of the organization, is a creative response from the own resources and the possibility of generating new actions, social responsibility in a process of growth of the organization, people, the environment And the environment in general, for this it is necessary that the organization conceives a socially responsible management as an initiative subject to planning, monitoring and evaluation; The company of exploration and exploitation of hydrocarbons The Turkish realization a strategic

approach to give fulfillment of the procedure of social responsibility in all the processes looking for the alignment with ethical principles, in its implementation.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Social Protection, Legal Framework, Stakeholders, Environment.

## **Introducción**

La globalización trae consigo una dinámica compleja y cambiante, que obliga que las organizaciones de todo tipo deban crear nuevos criterios orientados a una efectiva gestión social responsable, especialmente en temas de gran impacto sobre el entorno donde se desarrollan las actividades económicas como lo es la exploración, explotación y extracción de hidrocarburos; procesos de gran impacto, en los que sin duda intervienen principios usuales con otros sistemas de gestión, que en su aplicabilidad buscan crear entornos más equitativos y sostenibles de bienestar y desarrollo para las comunidades en las cuales se adelantan tales operaciones; por lo que esta gestión ha pasado a convertirse en un factor determinante en la toma decisional a la hora de la planeación en las inversiones, así como en la ejecución de los proyectos.

La Responsabilidad social empresarial (RSE), se constituye para la organización en un factor de gestión integrador en procesos de construcción de valor para todas las partes involucradas, empresa, sociedad y medio ambiente; por lo que el compromiso de la alta gerencia está orientado a la alineación de los valores y principios corporativos con los cambios que se requieren para cumplir a cabalidad con la normativas de medio ambiente, procesos de mejoramiento, y la protección de todos las partes interesadas.

Este trabajo busca hacer un análisis de la Responsabilidad Social Corporativa en su uso, especialmente en el sector de los hidrocarburos, tomando como referencia la compañía de explotación de hidrocarburos Turkish, con el fin de generar pautas que permitan identificar, valorar, y gestionar los riesgos asociados a la implementación desde un enfoque de responsabilidad social en relación con la gestión integral del riesgo.

## **Responsabilidad Social Empresarial**

La RSE, es la contribución activa y voluntaria de las organizaciones al mejoramiento social, económico y medio ambiental para tener un valor agregado y competitividad en el mercado, todo esto basado en valores éticos; A lo largo del tiempo se ha visto la importancia de la RSE.

Las discusiones sobre responsabilidad social empresarial se remontan a cuando las acciones de las compañías empezaron a tener un impacto más allá de la comunidad local en la cual proveían de empleo, bienes y servicios. En los Estados Unidos, este debate empezó a finales del siglo XIX, cuando el gobierno empezó a regular las acciones de los negocios, resultando en leyes dirigidas a influenciar la conducta de las empresas (Pérez y Morales, 2011, p.65).

Por lo anterior, se puede inferir que las acciones de las organizaciones pueden generar un impacto, debido a que pueden producir efectos positivos o negativos sobre el entorno, la comunidad y el medio ambiente, por lo que es fundamental que estas utilicen la RSE como una herramienta estratégica gerencial, de manera efectiva, productora de una efectiva interacción de todas las partes involucradas.

En tal sentido Calleja (2005), afirma que “el futuro de las empresas no sólo reside en la productividad, la calidad o los beneficios, sino también en su Responsabilidad Social” (p.5); es decir, que dentro de su actuación debe abarcar varios ámbitos: el medio ambiente, la sociedad, la legalidad y el ámbito económico, que refuerce su imagen no solo externa sino interna o corporativa que le permiten alcanzar reconocimiento y credibilidad.

Entre tanto, Pizzolante (2009) afirma que: la RSE hace parte de las políticas internas de la organización, y como parte la cultura de trabajo de esta toma como referencia el Modelo de Actuación Responsable como una forma de ser y hacer: permite que todo lo que se haga para cumplir con la visión y misión empresarial sea replicable y que, para ello, tenga permeabilidad a todos los empleados y forme parte estructural de la cultura de trabajo; un *modelo* alineado con procesos internos y externos que hagan sustentable a la empresa, y que permitan facilitar el pensamiento estratégico de su liderazgo, la visualización de un estilo propio de trabajo que la diferencie de otras organizaciones y que, además, se convierta en

una guía que haga posible replicar procesos de actuación, institucionalidad y generación de confianza (p.213). Lo anterior indica que la RSE debe establecerse en la organización como un modelo estandarizado a todos los procesos que permita y facilite el actuar y fortalezca la cultura empresarial.

La aplicación de un modelo de negocio, que aplique criterios de responsabilidad en toda la cadena de valor de la empresa que forme parte, de la cultura de gestión logrará un sistema integrador de la RSE con resultados financieros sostenibles y de creación de valor para todos sus grupos de interés, por tanto “Un comportamiento responsable supone políticas de buen gobierno y transparencia que inciden de nuevo en la credibilidad de los mercados y en el mejor acceso a la financiación” (Compromiso RSE, 2013, p.2).

### **Responsabilidad social en la gestión del trabajo**

El papel activo que la empresa juega hacia la comunidad, tiene como concepto primordial enriquecer el talento humano por medio de una actitud de responsabilidad social mediante inversiones en proyectos sociales y comunitarios con gran beneficio para el desarrollo sustentable, por lo anterior, Camejo y col (2009) afirma. “la RSE debe tener un enfoque generalizado para la alta dirección como desafío gerencial y estratégico que abarca la responsabilidad social interna, buscando eficiencia y eficacia con respecto a las metas y mejora continua” (p.936).

De igual forma para garantizar la legitimidad de los principios éticos, se debe tener en cuenta el ámbito interno, la pertinencia, aceptabilidad y aplicabilidad de los principios y valores entre miembros de la organización y el ámbito externo.

Por lo tanto la responsabilidad social empresarial presume el logro del desarrollo social, crecimiento y distribución de la riqueza así como la protección del medio ambiente, las organizaciones deben buscar alcanzar metas que logren superar la pobreza, el desempleo, la violencia y las diversas formas de exclusión social, de este modo la organización debe

evaluar los impactos recíprocos en sus relaciones con la sociedad con el fin de reducir los aspectos negativos y llegar a incrementar factores que representen la comunidad, fomentando la promoción de un trato equitativo, desarrollo humano, cooperación, superación de la pobreza y la exclusión, compromiso con los derechos civiles y políticos, manifestar enfoque en el compromiso de la organización con el logro de las metas humanas.

Asimismo la RSE en la gestión del trabajo se ve reflejada en la mejora de las condiciones laborales, el clima laboral, la productividad, en el cumplimiento de las exigencias legales y en la creación de normativas de prevención relacionadas con la reducción de la siniestralidad.(Organización Iberoamericana de seguridad social [OISS],2013).

Lo anteriormente descrito indica que las empresas deben generar políticas preventivas que se anticipen a cualquier eventualidad que afecte la integridad de sus empleados y por ende toda la actividad laboral, adicional a ello la dirección de personas en las organizaciones debe procurar la mejora en la calidad de vida de los trabajadores a través de acciones, Berg (1999) afirma que estas acciones son de tres tipos: las destinadas a mejorar las competencias (formación y desarrollo), las orientadas a promover la discrecionalidad del trabajador (atracción y retención de talentos, compensación y evaluación apropiados, retroalimentación), y las destinadas a mejorar la participación (motivación, adecuación a la cultura, liderazgo y estilos de dirección).(p.8).

### **El rol de las Stakeholders en una gestión responsable socialmente**

Si bien la RSE continúa siendo un proyecto económico, su responsabilidad se amplía a otros actores fundamentales que son los Stakeholders o partes interesadas, aquellos sobre los cuales se puede producir un impacto por efecto de la acción empresarial, Según Bleger (2004). En el contexto de las elecciones gubernamentales, el término stakeholders se refiere a cuerpos (organizados o no) de personas con un interés mutuo en relación con una organización de negocios. Este interés puede estar legalmente constituido, como en el caso de accionistas y empleados, o puede derivarse de intereses identificados o derechos en relación con una organización o negocios. (p.21). Todos los elementos involucrados en el

sistema cumplen un rol fundamental, ya que estos grupos de interés son afectados o pueden afectarse por los resultados de las actividades adelantadas por la organización y dichas actividades generan intereses y expectativas, dentro de estas están: un principio de preocupación, el cual está fundamentado en las medidas a ser adoptadas para proteger los posibles riesgos que puedan ser evidentes; así mismo una segunda expectativa o interés frente a los procesos que permiten la transformación en otros procesos ya planificados, controlados generadores de valor; otro aspecto a tener en cuenta es el tejido social que tiene un rol de vital interés y expectativa, ya que permite buscar iniciativas asociadas que generan un activo de gran valor socialmente, permite ampliar las oportunidades y opciones que mejoran la calidad de vida.

Generar un ambiente óptimo de apoyo de los stakeholders, en la gestión socialmente responsable está basada en principios y valores que deben ser los criterios para la toma de decisiones, tener en cuenta la necesidad de las partes interesadas en aspectos tales como participación amplia de representantes de las organización (socios, propietarios, directivos, aliados y gremios), colaboradores y familias, así como los competidores, medios, organizaciones y comunidades locales, regionales y nacionales, y con mayor participación de las comunidades en las zonas de operación de la compañía.

### **Clientes internos y externos: actuar de forma ética, social y transparente**

Este aspecto busca que la organización tenga la capacidad para responder de manera efectiva a la situación que se presenta en su entorno actual, que generan perspectivas de forma general y particular, para de esta manera, entender las interacciones con las partes involucradas en los diferentes momentos y procesos que se adelanten, identificado características, debilidades, fortalezas, oportunidades, así como expectativas y tendencias en el entorno; asimismo este aspecto busca o permite la identificación de los factores externos críticos y fuerzas que producen impactos en el sector de la actividad empresarial, poder analizar su situación actual y futura, de forma que pueda comprender los diversos niveles,

tanto descriptivo, para analizar identificar situaciones que puedan tener influencia y de manera analítica, poder explicar la influencia de las situaciones y variables en su comportamiento, asimismo un análisis estratégico para llevar al razonamiento que puedan orientar la formulación de estrategias adecuadas y generadoras de valor social, de manera transparente y éticas.

### **Turkish: Antecedentes e incorporación en Colombia**

Turkish se establece en 1988 como una empresa que opera a nivel internacional, dedicada a la exploración y producción de petróleo y distribución de aceite en el medio oriente, norte de África y Asia central, actualmente desempeña actividades en América del sur. Su actividad está enfocada en cuatro áreas principales:

- La exploración optima
- Generar servicios petroleros más eficientes
- Generador activo de productos comerciales de petróleo
- Rendimiento operativo y organizacional

En Colombia cuenta con una licencia ambiental para su ejercicio concedida en el año 2013, para adelantar el proyecto denominado *Área de perforación exploratoria González norte*, localizado en los municipios de El Zulia, Cúcuta y Sardinata (Autoridad nacional de licencias ambientales [ANLA],2013); de este modo la organización, está inmersa en el cumplimiento de los requisitos, condiciones y obligaciones en relación con aspectos tales como la mitigación , corrección y manejo de los efectos ambientales de su actividad que esta previamente autorizada.

### **Turkish y la responsabilidad social empresarial (RSE)**

La compañía de exploración y explotación de hidrocarburos Turkish está constituida como una sociedad extranjera, dedicada a la extracción de petróleo crudo, la cual contempla procesos sistemáticos independientes documentados los cuales le permiten evaluar la eficacia social y comportamiento ético en relación con sus objetivos y metas, con el fin de realizar

una mejora continua a sus resultados sociales comprometidos con su actividad con el fin de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, para atender sus propias necesidades, mediante aspectos contemplados por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en la norma técnica 9001 versión 2000 como: la eficacia, eficiencia, relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, la esfera de influencia, área en la cual la organización puede llegar a afectar o ser afectado en cuanto a sus decisiones y actividades de acuerdo la Norma técnica ISO 26000, Así como la protección social debida, con la cual se procura asistir individualmente y colectivamente a las comunidades en manejar los riesgos (Turkish Petroleum international company, 2016), al fundamentar su estrategia en las normas ISO , la empresa busca una mejora en su posicionamiento como ventaja competitiva, como medio para una mejor relación con las otras empresas, el gobierno y demás partes interesadas.

Según lo indicado por la compañía las operaciones como la exploración de petróleo y gas natural son considerados *trabajos peligrosos* de acuerdo con el Boletín sobre la clasificación de peligros en salud y seguridad ocupacional, la organización tiene por objetivo no causar ningún daño a ningún elemento, vida y medio ambiente dentro del alcance de sus operaciones (Turkish Petroleum international company, 2012), para lo cual, la compañía se fundamenta en un principio de atención preventiva contra los accidentes y enfermedades profesionales, el cual fue adoptado en pro de la salud de los empleados. Se destacan actividades tales como capacitaciones en temas tales como evaluación de riesgos y Métodos de protección además de apoyarlos con herramientas y programas para su desarrollo profesional. A nivel medio ambiental posee una política de seguridad y protección ambiental basada en la generación de productos secundarios y materia prima, procesos de exploración, perforación y refinado con técnicas más efectivas y amigables para el ambiente. Según lo anteriormente descrito la empresa busca la sostenibilidad de otras industrias a partir de su producto y la generación de nuevas materias primas.

## **La responsabilidad social empresarial recurso de la alta gerencia: análisis empresarial**

A continuación se describe una visión desde la alta gerencia de la RSE tomando como base la situación de la organización blanco: Se toma en primera instancia a los colaboradores o empleados, ya que la RSE implica en este caso generar actividades tendientes a mejorar la calidad de vida y el bienestar, como parte de la obligación de la empresa de responder efectivamente de manera socialmente responsable, y generando con valor corporativo, para ello se sugiere seguir trabajando en el mejoramiento de las condiciones de seguridad del personal, implementar soluciones de apoyo en procesos tales como adquisición de vivienda, vehículos, y educación. Para la compañía de exploración y explotación de hidrocarburos Turkish, sus empleados y sus subcontratistas trabajarán en la búsqueda por el establecer y mantener buenas relaciones con las comunidades, incluyendo el aspecto laboral, que resulten favorables al desarrollo de las actividades propias de la compañía.

Los clientes son parte fundamental de este proceso ya que a partir de ellos podemos consolidar un factor primordial que es la fidelidad con la empresa, para ello se puede pensar en promover acciones generadoras de responsabilidad social en su entorno tales como donaciones y trabajo con la comunidad, y en trabajar en estrategias en pro del buen servicio.

Con los proveedores como clientes externos de la organización se deben buscar acciones en pro de la sensibilización y una mayor inclusión en los programas instaurados para la comunidad donde se desarrolla su labor económica, haciéndolos participes de una transformación social para que sean parte activa de ella.

La cercanía con las comunidades es el factor clave para mejorar las situaciones que se susciten en el entorno, brindar mejores oportunidades que permitan cumplir con sus expectativas y garantizar con ello un desarrollo sostenible. Actividades que generen contacto, comunicación y participación de la comunidad en situaciones que generen impacto ambiental, buscando con ello soluciones para mitigar dichos alcances. se comprometen a mantener una estructura organizativa adecuada; evitar conflictos con base en su buena

gestión y/o resolver adecuadamente los que puedan generarse; y a unirse a proyectos de beneficio comunitario

Las actividades enfocadas al medio ambiente van de la mano con el trabajo que se puede llegar a encaminar con las comunidades, ya que a partir de ellas se puede evitar al máximo el impacto nocivo para el ecosistema, orientando al sostenimiento ambiental y el uso adecuado de los recursos naturales, por ejemplo, se puede promover el reciclaje de residuos sólidos y líquidos y programas de reforestación en zonas aledañas a las áreas de operación.

La sostenibilidad ambiental va ligada al cumplimiento de las obligaciones contenidas en la normatividad ambiental vigente y todas aquellas se derivan como licencias, permisos, concesiones, resoluciones, y actos administrativos de tipo ambiental, que son necesarios para el manejo responsable de los recursos naturales renovables, así como labores de prevención y mitigación de impactos que se generan en la ejecución de la actividad, es imperativo para la empresa, y están contenidas en todos los documentos que produce la alta gerencia como en la declaración de una política de responsabilidad social, en la descripción del enfoque y los objetivos de una gestión socialmente responsable, en los procedimientos que la organización necesite para asegurar la correcta planeación, operación, control y enfoque, así como en los diagnósticos, en planes seguimientos y evaluaciones surgidos del proceso, reportes de sostenibilidad, veedurías, y demás documentación, teniendo en cuenta la realidad de la organización, su tamaño y procesos con enfoque de responsabilidad social.

La ejecución de la gestión socialmente responsable deberá ser controlada y la organización debe instaurar procedimientos, aprobación de documentos, identificación de cambios, control y registros.

## Conclusiones

La ejecución de una gestión socialmente responsable puede implicar cambios en la cultura organizacional, mediante principios legítimos y el cambio como un proceso que implica el paso de una situación actual a otra que afecte el modo de pensar y el comportamiento de los grupos. La compañía de exploración y explotación de hidrocarburos Turkish realizó un planteamiento estratégico para dar cumplimiento al procedimiento de responsabilidad social con todos los procesos para que toda la compañía este alineada con los principios éticos, los cuales procuran procesos de implementación.

En busca de cumplir la actividad principal y generar ingresos se debe responsabilizar de los daños que puede causar al medio ambiente y respalde su labor implementando procedimientos que ayuden tanto a la comunidad como al medio ambiente.

Respeto por los valores sociales y culturales de la región. Comportamiento Social en el la compañía y sus subcontratistas se comprometen a mantener una estructura organizativa adecuada.

Corresponder la confianza depositada en ella proporcionando información veraz y relevante a las necesidades de las personas interesadas (stakeholders).

La organización debe desempeñar un papel central frente al desarrollo sostenible, pues se espera que su consumo se considere responsable para lo cual la organización debe mejorar la calidad de la información, difundir aspectos ambientales mediante sus servicios, además deben ser transparentes, precisas, ajustadas a la realidad; ofrecer servicios que satisfagan las necesidades de todos y superar las expectativas futuras buscando el bien común de la sociedad en general, involucrar principios de como obrar buscando siempre la seguridad de servicios y usuarios implementando un modelo de gestión de calidad y estándares que permitan la sensibilización de la responsabilidad social y todas las implicaciones que acarrea. Participar activamente no solo en la oportunidad de percibir un ingreso si no por el contrario de cuidar y responsabilizarse con la sociedad, los empleados, el medio ambiente y todo lo que esta encierre.

## Referencias

Bleger, I. (2004). El enfoque de los stakeholders para la alta dirección. Recuperado el 17 de abril de 2008, Congreso de Adenag, Obtenido de <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0409-2.pdf>.

Calderón., (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a09.pdf>.

Camejo, A., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad Social: factor Clave de la gestion de Recursos Humanos en las Organizaciones del Siglo XXI. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18111521008>.

Compromisorse. (2013). La RSE como factor clave para aumentar la competitividad. Compromiso rse .Recuperado de <http://www.compromisorse.com/>.

Centra RSE. (2006). Qué es RSE? Recuperado de [https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que\\_es\\_RSE.pdf](https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf).

Crespo, F. (2010). Entre el Concepto y la Práctica: Responsabilidad Social Empresarial, Estudios Gerenciales, vol. 26, núm. 117, octubre-diciembre, 2010, pp. 119-130, Universidad ICESI, Cali, Colombia

Gobierno de Navarra (2013). Programa General de Incentivación, Promoción e Impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Navarra, España.

Googins, F. (2003). El empresario ante la Motivación y la Responsabilidad. Editorial McGraw Hill. México.

Grupo Kaizen (s.f.) Autoevaluación y Responsabilidad Social Empresarial. Documento en línea. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>.

Olano, P. (2014). Estudio de la responsabilidad social empresarial en Colombia, un compromiso de todos. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12615/2/Estudio%20-%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20en%20Colombia.pdf>.

Perez, M., & Morales, J. (2011). Revision de los origenes de la responsabilidad social empresarial. Cuidarte Revista de Investigacion Escuela de Enfermeria UDES, 206-215. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4563164.pdf>.

Pizzolante, I. (2009). De la responsabilidad social Empresarial a la Empresa Socialmente responsable. Castellon, España: Casa Editorial Española. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/files/documentos/Italo%20Pizzolante.pdf>.