

# La RSC presente en los diversos procesos del negocio

## El caso Hocol

Escribe: Karen Ausderau

*La Responsabilidad Social Corporativa son las acciones emprendidas por la empresa para el mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad donde opera. En el caso de Hocol, empresa colombiana de exploración y producción de hidrocarburos, esta premisa va más allá, estableciendo un marco de gestión compuesto por tres ejes: Ser, Hacer y Lograr, fundamentadas en los principios éticos que son la base del accionar de la organización y que le ha permitido tener una eficiente labor en todos sus ámbitos y con todos sus grupos de interés. La entidad prioriza como puntos clave de la responsabilidad social el crecimiento continuo, la transparencia, la calidad y las buenas prácticas en gobierno corporativo.*



Karen Ausderau  
Especialista en Comunicaciones y  
Responsabilidad Social Empresarial

# La RSC presente en los diversos procesos del negocio

Son muchas las aproximaciones que se hacen hoy al mundo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Son muchas las herramientas, estándares e iniciativas al servicio del mundo empresarial, y las cuales sirven de referente para medir, con lenguajes y alcances comunes, la gestión de la RSC desde los procesos de las mismas. Hoy en un mundo globalizado, las empresas deben tener la capacidad de construir y rendir cuentas con elementos comunes, independientemente de la región donde se encuentren, pero así mismo tienen que responder a las realidades, culturas y propósitos de las sociedades donde desarrollan su actividad. Esto es, construir un futuro común, en un entorno compartido; comprometiéndose conjuntamente con propósitos que agreguen valor a las partes.

Ahora bien, los motivos, objetivos y caminos que llevan a una empresa a pensar su negocio desde la responsabilidad social son muchos y pueden alcanzarse de diferentes maneras. No hay uno más válido que el otro. Como lo dice el adagio popular, “todos los caminos conducen a Roma”, lo importante es que este camino sea expresión de la identidad de la compañía, de su cultura organizacional, de la forma como ejecuta sus procesos, de los asuntos, sentido y estilo de las conversaciones con sus grupos de interés, del gobierno corporativo, en fin... de los fundamentos desde los cuales entiende el negocio, expresados en la forma como toma las decisiones y ejecuta sus actividades enmarcadas dentro del sistema social, ambiental y económico de la sociedad.

## El caso HOCOL

HOCOL es una empresa de exploración y producción de hidrocarburos que nació hace 56 años en el área del Valle Superior del Magdalena en Colombia. Hasta la fecha ha tenido 10 dueños y ha logrado



mantener una identidad propia, enriqueciéndola con las enseñanzas que le han dado sus diferentes accionistas. Ha sido reconocida por sus capacidades tecnológicas, de liderazgo, como operador, así como por su responsabilidad social.

Su primera aproximación a la responsabilidad social surgió hace más de 20 años con el objetivo de construir relaciones armónicas y de confianza con comunidades y autoridades regionales y locales, buscando aportar al mejoramiento de la calidad de vida y compartir conocimiento de gestión. Lo anterior como una manera de hacer las cosas partiendo de las necesidades identificadas en la relación, esto es en la experiencia.

Poco a poco se fueron concretando programas formales como lo fueron el Desarrollo Comunitario, el Fortalecimiento Institucional, Generación de Ingresos y Educación Ambiental.

Posteriormente, en el año 2002, reconociendo su rol preponderante en los entornos donde adelantaba sus operaciones (estas empresas se caracterizan por ser intensivas en capital), HOCOL vio la necesidad de darle un significado a todos sus procesos y expresarlos en un esquema operacional con un propósito claro. Esta meta demandó una profunda reflexión por parte de la compañía, en relación con cada uno de los grupos de interés, en la forma como establecía relaciones con otros y en los procesos de toma de decisiones. Esta reflexión demostró la necesidad de establecer una única posición en la construcción de acuerdos con cada uno de sus grupos de interés.

Esta aproximación brindó la posibilidad de darle un lugar estratégico a las comunicaciones, las cuales buscaban integrar los aspectos técnicos con los sociales, a través de conversaciones entre empleados

de las diferentes áreas de la organización. Cada uno compartió desde su experiencia, percepción e identificó las oportunidades desde el día a día de su gestión. Este proceso dio como resultado la construcción y adopción permanente del concepto y las políticas de responsabilidad social en cada una de las áreas de la organización.

A medida que estas conversaciones avanzaban, y las voces de los grupos de interés se incorporaban, la conciencia en torno a las prácticas empresariales fue creciendo y ampliándose dialécticamente. Esta conciencia fue poco a poco constituyéndose en una postura frente a la sociedad y el entorno en general, fundamentada en los principios éticos que guían y son el norte del actuar de HOCOL.

“Hoy en un mundo globalizado, las empresas deben tener la capacidad de construir y rendir cuentas con elementos comunes, independientemente de la región donde se encuentren, pero así mismo tienen que responder a las realidades, culturas y propósitos de las sociedades donde desarrollan su actividad”.

# La RSC presente en los diversos procesos del negocio

Sin embargo, ¿cuál es ese enunciado ético que surge como un discurso, producto de la conceptualización de la experiencia, y que luego puede traducirse nuevamente en acciones y gestión de procesos? Esta no es una regla, no es una ley. Es la forma como HOCOL percibe, entiende y aborda el mundo. Es la manera como la compañía concibe a la sociedad y su lugar en ella, haciendo posible la convergencia de los intereses de los diferentes grupos de interés en una promesa de valor la cual brinda una esperanza de bienestar para las partes.

Así, HOCOL estableció su marco de gestión conformado por tres ejes que se definieron como el SER, el HACER y el LOGRAR, en los cuales se hallan los elementos que contribuyen al propósito de crecimiento y realización del negocio: la identidad ética, la gestión eficiente de las actividades y procesos mediante sistemas de control y aseguramiento

“... HOCOL vio la necesidad de darle un significado a todos sus procesos y expresarlos en un esquema operacional con un propósito claro. Esta meta demandó una profunda reflexión por parte de la compañía, en relación con cada uno de los grupos de interés, en la forma como establecía relaciones con otros y en los procesos de toma de decisiones”.



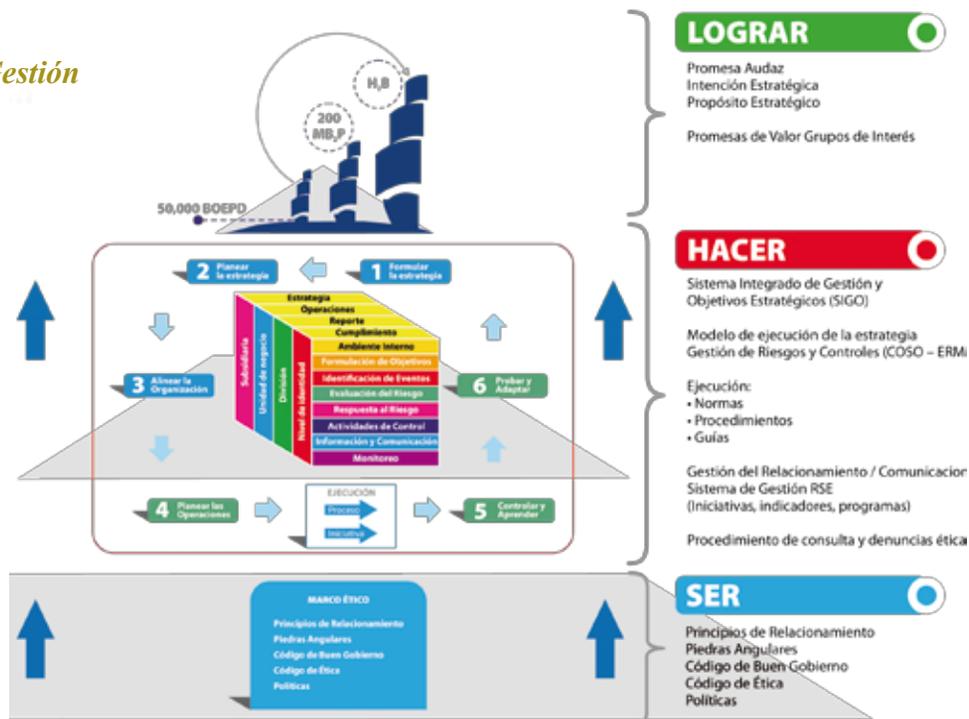
y los objetivos trazados a futuro (de negocio y relacionamiento con grupos de interés). Este marco permitió conformar un modelo integrado que orienta el actuar de manera coherente y en concordancia con el objetivo empresarial, la contribución al desarrollo del país y la realización del enunciado ético. Es decir, un negocio fundamentado en el SER, que se articula y mide en el HACER para permitir el LOGRAR. Una empresa donde la responsabilidad social es fundamento, eje y propósito de negocio. **(Ver gráfico 1).**

Establecido el marco de gestión y acción, se hizo necesario aterrizar los focos de responsabilidad social en dos grandes vectores estratégicos. El primero, los asuntos relevantes, identificados con la metodología AA 1000 y buscando hacer realidad los principios éticos, los cuales se clasificaron a su vez en los tres ejes de la sostenibilidad: ambiental, social y económico **(Ver gráfico 2)** y, por otro lado, la

gestión del relacionamiento, la cual se fundamenta y gestiona en las conversaciones que cada uno de los empleados y contratistas tienen con los diferentes grupos de interés. Esto es, la conciencia a nivel corporativo (como competencia organizacional) de la importancia del lenguaje en el establecimiento de los acuerdos, y la responsabilidad de cada uno como eje transversal de la estrategia institucional de comunicaciones.

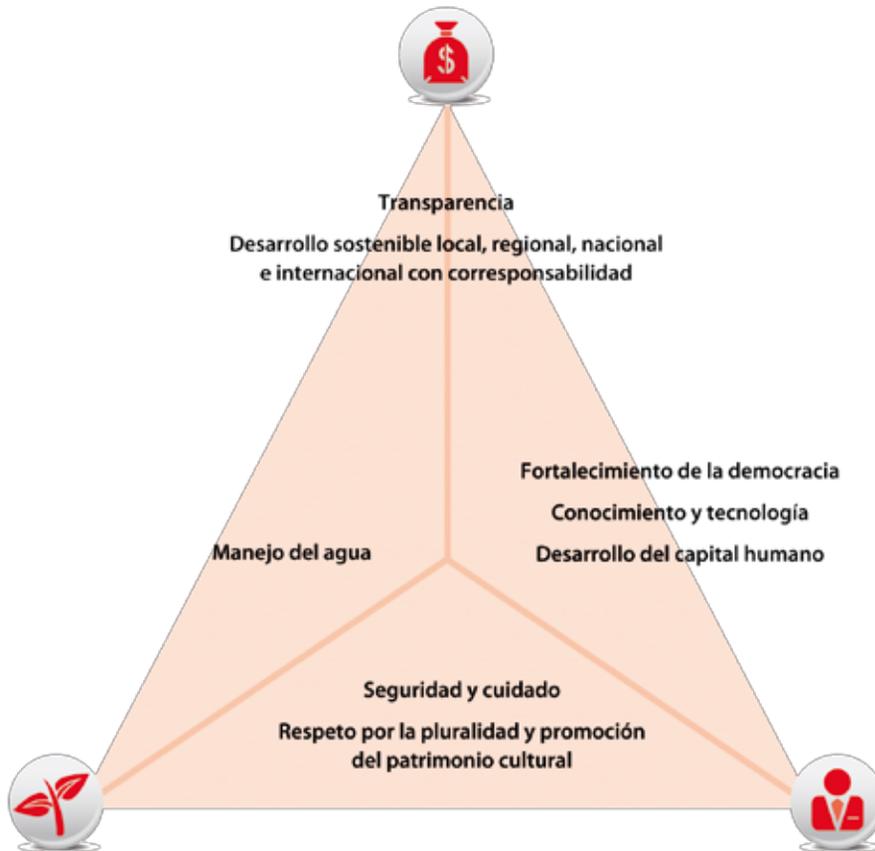
La implementación de estos modelos en varios de los procesos (tanto del core como de soporte) han revelado aspectos que siguen evidenciando cómo la gestión de la responsabilidad social no es un programa ni una iniciativa “paralela” a la gestión del negocio, sino que por el contrario, cómo la realización de esta permite de igual manera, incluso muchas veces de manera convergente en el hacer, la realización del negocio. Evidencia de esto fue el resultado del ejercicio de construcción de la visión

**Gráfico 1**  
*Marco de Gestión*



# La RSC presente en los diversos procesos del negocio

Gráfico 2



del relacionamiento con grupos de interés en el 2015, donde la mayoría de las acciones identificadas para este fin (más del 85%) son similares o apalancadores de las acciones identificadas en el ejercicio de planeación de la estrategia de la compañía, la cual se realiza desde sus diferentes procesos. Esto es, un mismo norte, visto desde lentes diferentes pero que en su implementación se integran, a tal punto que pueden llegar a fundirse. Las mismas acciones que nos impulsan y proyectan al mismo horizonte y futuro.

Así mismo, el mapeo de los diferentes asuntos relevantes en los diversos procesos de la organización son igualmente convergentes. Estos no sólo generan un valor adicional, al hacer conciencia del impacto

de este en la sociedad, sino que inyecta el reto de conversar sobre estos asuntos con los diferentes grupos de interés. Lo anterior, de manera abierta y transparente, y por qué no, en un ejercicio de rendición de cuentas. Estos asuntos son un punto de encuentro donde en la relación se puede hacer realidad el deseo de la construcción y visualización de un futuro común en un entorno compartido.

Es así como podemos afirmar que la Responsabilidad Social Corporativa sólo es posible si está presente en los diferentes procesos y conversaciones de la organización. No es posible afirmar que algo es importante para una organización si no es aquello que realiza en su día a día, y sobre la cual conversa con sus diferentes grupos de interés.