

**LA COMUNICACIÓN EN MOMENTOS DE CRISIS: EL CASO DE PACIFIC  
RUBIALES ENERGY COLOMBIA.**

**ANA MILENA LACOUTURE COTES**  
TRABAJO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADOR SOCIAL

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO  
**JOSE MIGUEL PEREIRA GONZÁLEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**  
**BOGOTÁ D.C.**  
**2015**

## **REGLAMENTO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

### **ARTICULO 23**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>3</b>
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos.....	3
<b>Justificación</b> .....	<b>4</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO: COMUNICACIÓN ESTRTEGICA Y COMUNICACÓN DE CRISIS</b> .....	<b>5</b>
1.1. Estado del Arte.....	5
1.2. Comunicación Organizacional: descripción y funciones.....	9
1.3. Comunicación estratégica: Una forma de recuperar el poder en las organizaciones.....	13
1.4. Qué es la crisis en las organizaciones, tipologías y formas de actuación.....	14
<b>2. CASO DE ESTUDIO: PACIFIC RUBIALES</b> .....	<b>24</b>
2.1. Pacific Rubiales en Colombia.....	24
2.2. PREC y sus desarrollos de Innovación.....	27
2.3. La crisis de PREC.....	28
<b>CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE PRENSA Y ANÁLISIS DE CAMPAÑAS</b> .....	<b>33</b>
3.1. Revisión de Prensa.....	33
3.2. Las campañas de PREC en medio de la crisis.....	43
3.2.1. Pacific es Colombia y es Para ti. (2012).....	43
3.2.2. En Pacific soñamos en Grande y lo hacemos Realidad. (2013).....	44
3.2.3. Hinchas Inseparables. (2014).....	45
3.3. RSE y estrategia de sostenibilidad de PREC.....	46
3.3.1. Contribución del Desarrollo sostenible de comunidades.....	47
3.3.2. Respeto y promoción de los derechos humanos.....	47
3.3.3. Cadena de abastecimiento sostenible.....	48
3.4. Análisis del Caso.....	48
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>58</b>
Anexo 1. Entrevista con Ana Eloisa Zuñiga- Gerente de comunicaciones de PREC hasta febrero 2014.....	63
Anexo 2. Tatiana Montaña. Experta en Comunicación en Crisis.....	65
Anexo 3. Claudia Patricia Salas- Periodista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.....	67

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como fin principal realizar un análisis de la estrategia comunicativa en medio de la crisis de la compañía Pacific Rubiales Energy Colombia [en adelante PREC], que estuvo involucrada en escándalos de protestas a causa de la violación de los derechos laborales de sus trabajadores y contratistas, con el fin de identificar cómo a través de estrategias de comunicación, PREC logró recobrar la credibilidad de los colombianos en la compañía. Para tal fin, se hará uso de las teorías de comunicación en crisis y las estrategias utilizadas para ello, así como revisión de prensa y algunas entrevistas a expertos de comunicación en crisis y miembros de la oficina de telecomunicaciones de PREC.

En ese sentido, a lo largo de esta investigación se quiere dar respuesta a la pregunta ¿Cómo a través de la comunicación, Pacific Rubiales Energy ha logrado superar ese estado de crisis generado por las huelgas sindicales en campo Rubiales?.

En cuanto a la metodología, se desarrolló un estudio de caso de corte cualitativo en donde se implementó un análisis de prensa desde el momento en el que inició la crisis, julio de 2011, hasta Julio 2014, época en la que se publicó una de las campañas más representativas de PREC, así como análisis de las campañas publicitarias y entrevistas a personas consideradas estratégicas dentro de la investigación .

## **Objetivos.**

### Objetivo General.

Explicar cómo a través de la comunicación, Pacific Rubiales Energy ha logrado superar ese estado de crisis generado por las huelgas sindicales en Campo Rubiales.

### Objetivos específicos.

- ✓ Analizar a profundidad el manejo que la compañía Pacific Rubiales Energy ha dado a la crisis socioambiental y cómo a través de todos estos procesos y acciones de comunicación han logrado recuperar la credibilidad de los colombianos.
- ✓ Establecer cuál es el papel de la comunicación estratégica en el manejo de la crisis, comprendiendo la importancia de la misma en el marco del manejo de una crisis.
- ✓ Analizar cada una de las acciones y procesos de comunicación comprendidos dentro del caso Pacific Rubiales.

## **Justificación**

La importancia de esta investigación radica en explicar el papel que juega la comunicación en momentos de crisis y el rol de los comunicadores sociales dentro de las diferentes empresas, así como la importancia de las estrategias y/o acciones de comunicación en el marco de crisis de las empresas.

A su vez, con el presente análisis se pretende demostrar que la comunicación estratégica se encuentra implícita en todos los procesos de una organización y cómo, más allá de aportar técnicas que permitan conocer el trasfondo de determinadas situaciones, brinda soluciones eficientes y que se encuentran al alcance de los comunicadores, convirtiéndose en una herramienta imprescindible para cualquier tipo organización sin importar su tamaño.

En ese sentido, este estudio puede ser un camino para cambiar la imagen que se tiene de los comunicadores, resaltando su importancia tanto en la solución de crisis en las organizaciones como en la generación de información para los ciudadanos, teniendo incluso la capacidad para influir en la transformación de las realidades.

Desde una perspectiva personal, abordar el tema desde un enfoque diferente puede ser una experiencia enriquecedora, puesto que la mayoría de las personas que realizan trabajos con respecto al tema de Pacific, se enfocan en otros aspectos y terminan por tomar partido a la hora de desarrollar su trabajo. Por mi parte, este proyecto no se trata de estar a favor o en contra de esta compañía, si no de realizar un análisis a fondo del comportamiento de Pacific con respecto a la crisis, un estudio de algunas de sus campañas más impactantes e intentaré contrastar esto con la reacción de algunos ciudadanos.

# **1. MARCO TEÓRICO: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN DE CRISIS.**

A lo largo de este primer capítulo se explorará acerca de la propuesta de diferentes autores a la hora de aplicar la comunicación estratégica al interior de las empresas, tanto como parte integral de la estrategia de responsabilidad empresarial (enfoque que no ha sido del todo explorado en la comunicación estratégica) así como los mecanismos que han utilizado las diferentes empresas para enfrentar crisis, construir y reconstruir su imagen, posteriormente se elaborará el concepto de comunicación estratégica, comunicación organizacional y comunicación en crisis, especificando la diferencia entre estos tres tipos y en qué casos se hace uso de cada una así como las funciones de la misma.

## **1.1. Estado del Arte.**

Álvarez-Nobell y Lesta (2011) en un artículo en el que realizan la medición de los aportes de la gestión estratégica dentro de la comunicación interna a los objetivos de la organización, afirman que la comunicación organizacional empieza a surgir a finales del siglo XX en un contexto en el que las nuevas tecnologías generan un gran impacto y cambio en la comunicación. Este cambio incide en la comunicación estratégica al interior de las organizaciones, la cual se considera como parte fundamental y se convierte en un eje dinamizador y de apoyo al interior de las organizaciones.

Según los autores, en el marco de los contextos organizacionales, la comunicación se concibe como una integración de diferentes elementos que se interrelacionan y que afectan a cada uno de los miembros de la organización. (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011)

Dentro de los modelos de comunicación estratégica se debe incluir la planificación y la gestión como clave para diferenciar este tipo de comunicación de otros.

Salas (2013) señala que la comunicación estratégica tiene un fuerte componente gerencial debido a su incidencia en la marca, reputación, imagen, responsabilidad social empresarial y en la generación de confianza de las partes interesadas. De acuerdo con Villegas (2008), el nuevo enfoque de la comunicación estratégica en el que se considera el ciclo entero de la misma (investigación, objetivos, planeación y evaluación), permite escuchar a los públicos internos y externos de la organización, lo que permite a la organización ser más competitiva dentro de los nuevos entornos.

La comunicación estratégica promueve una visión relacional en donde se le presta especial atención a la relación entre el paradigma y el mensaje, motivo por el cual se hace de vital importancia el manejo tanto del entorno externo como interno de las organizaciones. (Salas, 2013).

Argenti, Howell y Beck (2005) señalan que muchas empresas han decidido adoptar una visión de corto plazo para el desarrollo de las comunicaciones, sin embargo esto puede no ser congruente con la estrategia corporativa. La comunicación estratégica es definida como aquella que influye de forma positiva en el posicionamiento global de la empresa, sin embargo, con el paso de los años y la nueva dinámica en las que se encuentran las empresas, los autores señalan que la comunicación estratégica se ha vuelto más necesaria para el posicionamiento de cada una de las empresas.

Argenti, Howell y Beck (2005) señalan que existe un marco que permite explicar el ámbito de actuación de la comunicación estratégica en el que se involucran diversos niveles y componentes que se relacionan entre si y que hacen parte de la retroalimentación de la estrategia comunicativa, dentro de estos elementos, los autores señalan los mercados estratégicos hacia los que se dirigen, los productos y servicios ofrecidos, las prácticas financieras para garantizar el rendimiento, la infraestructura, la cultura y la gestión necesarias para garantizar los resultados esperados.

Dentro de los ejemplos destacados del uso de la comunicación estratégica, los autores señalan el caso de FedEx, una de las empresas en las que se hace

evidente el uso de la comunicación estratégica y la importancia que le asignan los altos directivos de la misma, destacando que el Presidente de la compañía y el consejero delegado de FedEx Services afirman que todo gira en torno a la comunicación y que la implementación de cualquier estrategia depende de la comunicación efectiva de la misma (Argenti, Howell, Beck, pp. 3.).

El caso más representativo de FedEx se presentó en los años de crisis de la empresa en donde tuvieron que despedir a una gran cantidad de empleados, sin embargo, decidieron comunicar la estrategia de despido tanto de forma interna<sup>1</sup> como externa, dando a conocer las generosas indemnizaciones que serían entregadas y buscando garantizar la mayor transparencia en el proceso. El objetivo de hacer pública esta situación de la empresa, era conservar la lealtad de sus trabajadores, la confianza de los clientes y de WallStreet; en este caso, señalan los autores, se desarrollaron estrategias de comunicación en doble vía lo cual permitió dar respuesta a las preguntas de todos los empleados.

Argenti, Howell y Beck ( 2005) destacan también el caso de Cendant, uno de los proveedores mundiales de viajes y servicios inmobiliarios más reconocidos que nace de la fusión de dos empresas en 1997, sin embargo a finales de 1998, la empresa descubre que sus informes financieros han sido inflados, lo que generó que el valor de la empresa cayera en más del 40% en el mercado, poniendo en duda la credibilidad de la empresa y de su presidente. Tras este incidente, el presidente de la compañía decidió que la mejor forma de recuperar la credibilidad era la completa sinceridad con el mundo exterior, reconociendo todas las irregularidades que habían ocurrido, recurriendo de nuevo a una política de completa transparencia y comunicación clara y pertinente de todo lo que estaba ocurriendo.

---

<sup>1</sup> Es preciso aclarar la diferencia entre la comunicación interna y externa, en donde la primera se relaciona directamente con las estrategias de las empresas para establecer canales de comunicación con sus empleados mientras que la comunicación externa está orientada a los stakeholders externos dentro de los que se incluyen los clientes, la comunidad de su entorno y demás grupos interés.

Rodríguez, Castillo y Cantalapiedra (2013) hablan del caso de los controladores aéreos en España y cómo el Ministerio de Fomento y El Gobierno, decidieron manejar la crisis y las comunicaciones públicas, en donde se destaca la proactividad y la técnica del storytelling (conocida como la formulación de un relato en donde participan ambas partes de la crisis los “buenos” y los “malos”), estudiando de esta manera dos metodologías concretas de la comunicación estratégica. En este artículo los autores destacan que la comunicación en crisis, es una de las áreas más estudiadas en especial en las empresas privadas debido a la importancia que esta ha adquirido para la preservación de uno de los activos más importantes: la reputación.

A partir del análisis del caso escogido, Rodríguez, Castillo y Cantalapiedra (2013) resaltan que uno de los factores más importantes para responder de forma efectiva a la crisis que se presenta es conocer a profundidad la naturaleza de la misma. A su vez, resaltan que el tiempo de respuesta a la crisis se convierte en una clave pero que ello también depende de cómo se presente la crisis.

Para la solución de esta crisis, la empresa hizo uso de la comunicación proactiva (la cual será explicada con mayor detalle más adelante), sin embargo, los autores señalan que esta estrategia no fue exitosa, ya que no fue bien recibida por los afectados ni contribuyó de forma positiva a esclarecer las causas de los hechos. (Rodríguez, Castillo y Cantalapiedra, 2013, pág. 463).

Estos mismos autores sugieren que, en el momento en el que se va a desarrollar un análisis sobre el uso de la comunicación en crisis al interior de una organización debe tenerse en cuenta ciertos criterios: la metodología para el análisis de las noticias y comunicaciones emitidas, criterios de selección de los medios en los que se publican las noticias, acotación temática y temporal de la crisis, así como la diferenciación tanto de las fuentes primarias como secundarias de información.

Otro de los casos reconocidos es el de Johnson y Johnson y el uso del Tylenol, el cual se desata tras el gran número de muertes que salieron a la luz y que

eran atribuidas al uso de este componente; en este caso la implementación de prácticas de comunicación abiertas tanto para internos como externos de la compañía, permitió que la crisis no afectara de forma considerable la reputación de la empresa. Sin embargo, no sucedió de la misma manera con Nike, compañía que siempre mantuvo una imagen que no correspondía a la realidad de los hechos; cuando fue denunciada por explotación intentó disminuir el impacto del escándalo mediante la creación de códigos de conducta, lo cual tuvo un efecto inverso al deseado, pues a pesar de renovar la imagen y acogerse a nuevas prácticas de responsabilidad social empresarial, la compañía no permitió inspecciones de organismos independientes, dañando su reputación y la credibilidad en sus prácticas. (Bonilla, 2013, pág. 11)

Después de todo lo dicho, puede afirmarse que el uso de la comunicación estratégica permite crear una identidad más clara y precisa tanto para sus trabajadores como para sus clientes, para ello se debe determinar a qué públicos va dirigido el mensaje, qué criterios se utilizarán para transmitir el mensaje y de qué estrategias se implementaran para impactar en el ámbito que se quiere.

## **1.2. Comunicación Organizacional: descripción y funciones**

La Comunicación organizacional se entiende como el *“el conjunto de mensajes que intercambian diversos integrantes de una organización entre ellos y con los otros públicos que tiene la empresa en el entorno”* (Contreras, 2006, pág. 306), tiene como objetivo principal transmitir la personalidad y los valores que fundamentan la organización, contando con un carácter dialógico puesto que, busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la cual se encuentra inmersa, dirigido tanto a los individuos como a las instituciones, contribuyendo al bien común mediante fines determinados. (Islas y Hernández, 2013)

Aún cuando muchos autores señalan que este tipo de comunicación funciona a nivel interno, la comunicación organizacional funciona en todos los niveles tanto internos como externos, a nivel horizontal, vertical, interpersonal y grupal,

entre otros. Este tipo de comunicación no puede separarse de la identidad de la organizacional, del modo de comunicar, de los valores de la compañía y del manual de imagen corporativo que rige las comunicaciones. En el momento de desenvolverse en una sociedad y de estar conformada por personas, la comunicación es una vertiente de la cual preceden el dialogo y las relaciones que son vitales para el desarrollo de la organización como tal.

En la comunicación organizacional se puede desarrollar en cuatro fases:

- (I) Investigación: en la cual se hace un estudio a profundidad en relación con el público al cual se direcciona el mensaje, detectando de esta manera capacidades, competencias, desafíos y posibles oportunidades en determinados campos.
- (II) Programación: en la cual se crea una estrategia comunicativa que se desarrolla en un determinado periodo tomando como base la información recopilada acerca del “*target*”.
- (III) Realización: en esta etapa se lleva a cabo el desarrollo de la estrategia planteada de acuerdo con los objetivos que se quieren cumplir.
- (IV) Evaluación: es la etapa en la cual se resalta la valoración de los resultados obtenidos comparándolo con los objetivos iniciales del programa. (La Porte, 1991)

Las organizaciones otorgan gran importancia al papel que juega la comunicación como un elemento dinamizador y animador, mediante el cual se puede propagar información. En este orden de ideas, la comunicación externa tiene como objetivo principal mantener, difundir y perfeccionar la imagen de la organización a públicos externos, los cuales se ven relacionados con la misma de manera directa o indirecta, haciendo uso de diversos medios como la prensa, radio, televisión, medios exteriores (la publicidad, dossiers, folletos); nuevas tecnologías de la información (página web), los boletines de prensa, los eventos, entre otros; estos son empleados como una estrategia para generar reconocimiento y posicionamiento en el contexto donde la organización lleva a cabalidad su desarrollo.

La comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto que ayuda a garantizar el éxito de las empresas tanto en el cumplimiento de objetivos como en la construcción de la confianza sobre los procesos que desarrolla la empresa. A su vez, la comunicación organizacional permite que los individuos y los diferentes elementos humanos de las organizaciones se pongan en contacto unos con otros, haciendo cada vez más transparente la gestión.

Dentro de los elementos que reúne la comunicación organizacional, se encuentran: (I) ocurre en un sistema complejo y abierto influenciado por el medio en el que se desarrolla (II) mensajes y (III) personas; entendiendo que la comunicación organizacional puede entenderse como un flujo de mensajes que se da dentro de la red de relaciones interdependientes.

Otro aspecto fundamental en el desarrollo empresarial son los *stakeholders*, entendidos como los grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades dependiendo de diversos elementos; dentro de estos *stakeholders* también se considera el sector económico, la diversidad de mercados, la industria, la organización como tal, la ubicación geográfica entre otros. Las estrategias de negocio y los cambios que se generan a menudo en los contextos van determinando el conjunto de stakeholders.

De acuerdo al Business School de la Universidad de Navarra, existen múltiples factores que determinan el tipo de relación que se establece entre los Stakeholders y las organizaciones, a continuación se hará mención de algunos:

1. **Responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. **Influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.

3. **Cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la misma, o aquellos de los que depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.

4. **Dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

5. **Representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Rodríguez, Castillo y Cantalapiedra (2013) destacan que dentro de las políticas de comunicación de una organización deben resaltarse las comunicaciones externas, que son un determinante en la creación de la imagen externa; para este tipo de comunicación existen dos clasificaciones: (I) la comunicación reactiva, que es aquella en la que las empresas comunican únicamente cuando es estrictamente necesario, cuestión que según los autores va en detrimento de la transparencia de la empresa y que en tiempos de crisis da espacio para que sean los medios de comunicación los que manejen la información a su manera y, (II) comunicación proactiva, se entiende como una manera de darle manejo a la crisis, en donde las comunicaciones se dan antes de que inicie la crisis y el máximo punto en donde se desarrolla la comunicación es durante la crisis, cuando las organizaciones presentan una alta disposición a siempre dar información a los medios de comunicación, sin maquillar los hechos, son todos símbolos de una comunicación proactiva, que busca tener el control sobre la crisis.

### **1.3. Comunicación estratégica: Una forma de recuperar el poder en las organizaciones.**

Scheinson (2010) señala que la comunicación estratégica considera que se deben trascender diferentes ámbitos que en ocasiones se encuentran restringidos, de forma tal que la comunicación estratégica permite proponer un marco en el que se articulan de forma efectiva las comunicaciones que son de tipo táctico (spot publicitario, promoción, relaciones públicas, entre otras) para cumplir de forma eficaz y eficiente con las directrices de la empresa en cuanto a lo que se quiere comunicar.

La comunicación estratégica se concibe como una nueva teoría estratégica en donde la comunicación se entiende como una forma en la que las organizaciones pueden recuperar el poder frente a determinadas situaciones. Se considera que no todas las comunicaciones son estratégicas, Preciado y Guzman (2010) señalan que hay ciertos factores que determinan si la comunicación es estratégica: (I) los objetivos de los programas coincide con la gestión de la organización, (II) las acciones que se realizan son congruentes con los objetivos de la comunicación, una estrategia que haga parte de ella, (III) cuando está ubicada en niveles de decisión alta y es congruente con el enfoque organizacional.

Se encuentra además que existen unas motivaciones concretas para el uso de la comunicación estratégica, entre ellas: (I) imperativos legales, en donde la actual normatividad de los países ha llevado a que las empresas reconsideren sus estrategias y prácticas comunicativas, buscando transmitir sus mensajes de una forma justa y coherente, (II) la complejidad organizativa, en cuanto más grande es una empresa, mayor es su complejidad, haciéndose más necesaria una estrategia de comunicación coherente, de forma que todos los componentes de la empresa estén enterados de la forma más rápida posible, y (III) necesidad de aumentar la credibilidad, los bajos niveles de apoyo y de credibilidad que tienen algunas empresas, se hace evidente la necesidad de

enfocar la comunicación hacia una forma más estratégica que permita a cada empresa diferenciarse y posicionarse. (Argenti, Howell y Beck, pág. 8).

Preciado y Guzman (2010) proponen un proceso para desarrollar la estrategia comunicativa: 1. Identificar qué está en juego, 2. Identificar a los jugadores así como sus roles y quienes son los tomadores de decisión, 3. Tener en cuenta los contextos sociales para la toma de decisiones, 4. Trazar un objetivo con antelación, 5. Considerar las posibles alternativas de actuación, 6. Elegir la alternativa que se considera más adecuada, 7. Ejecutar y hacer seguimiento.

#### **1.4. Qué es la crisis en las organizaciones, tipologías y formas de actuación.**

Para las organizaciones se hace importante identificar el tipo de riesgos tanto a nivel interno y externo, que pueden generar cambios en la funcionalidad y el desarrollo de tareas, para el cumplimiento no solo de objetivos estratégicos de la organización sino también para el crecimiento de la misma. Con base en esto existen dos premisas, la primera, hace referencia a que no existe nadie mejor que la propia organización para detectar los posibles riesgos puesto que posee todo el conocimiento acerca de los procesos que ejecuta, y la segunda es que en la mayoría de las situaciones es difícil admitir los riesgos por la imagen desfavorable a nivel de opinión pública, pero si no se da la importancia que requiere a este tipo de especificaciones no se puede dar inicio a la prevención.

Las situaciones de crisis en la mayoría de los casos no se pueden predecir, no se determina el tiempo y el espacio pero sí que en algún momento llegarán, sentirse inmune a estos procesos es el mayor riesgo que existe puesto que toda organización que haga uso de elementos, herramientas, y mecanismos de comunicación existentes para darse a conocer y posicionarse a nivel de sociedad con sus productos, servicios, leyes del entorno, al público objetivo, tienen la capacidad de generar una serie de acciones para situaciones específicas que se pueden gestar, pero sobre todo la organización debe estar

preparada para hacer frente al problema, la incertidumbre del tiempo en el que una de estas circunstancias puede suceder, desanima al ámbito empresarial para activar procesos o de hacer inversiones en pro de la prevención dejando todo a la improvisación en el momento crucial.

Por la necesidad de actuar de forma ordenada se segmentan 4 grupos según se considere: organización, entorno, la crisis en si y por último los esfuerzos realizados para prevenir la crisis:

1. Las organizaciones bien direccionadas no sufren crisis, la ubicación geográfica los protege, las crisis no exigen determinados parámetros de actuación, basta con tomar las medidas necesarias una vez aparece, la gestión de crisis y de las medidas de prevención son un riesgo, la consecución de los fines justifica los riesgos, lo mas importante en este orden es la confianza en la labor de sus colaboradores.
2. El entorno, en el caso de la crisis, siempre existe alguien a quien acudir, el entorno es crucial, puesto que siempre se puede amortiguar los efectos del contexto, no hay señales que exijan un cambio, la gestión de la crisis es responsabilidad de otros, no es crisis si no afecta de manera directa.
3. Algunas de las crisis son poco importantes, cada una de ellas son diferentes, consideradas hechos aislados que se resuelven por sí solas. El tiempo se puede convertir en el mejor aliado siempre y cuando tengan una solución técnica, basta aplicar con rapidez soluciones de tipo técnico o financiero.
4. Los esfuerzos en la prevención, la gestión de una crisis es necesaria, en el caso en el que se presentan sólo se tiene que hacer uso de las medidas preventivas en el manual, las personas saben cómo actuar ante una situación de crisis, tan solo los directivos deben estar informados del plan, no es convenientes alertar a los colaboradores, se sabe cómo tratar a los medios, lo mas importante es defender la imagen de la organización.

La auditoria, evaluación y determinación de los posibles riesgos son actividades en las que se emplea mayor cantidad de tiempo, sin embargo, la organización está en la obligación de ejecutarlas ya que serán de gran ayuda para la preparación y reacción frente a la crisis. Entre los pasos a realizar se destacan: (I) analizar los posibles problemas, de forma detallada y cuidadosa; (II) hacer una valoración referente al grado de impacto de los diferentes problemas; (III) presentarlo ante la alta dirección para la aprobación y conocimiento del mismo; (IV) preparar el plan de forma detallada de tal manera que cubra todas las área o sino las más urgentes de la organización (priorizar); (V) seleccionar el personal adecuado, personas que tengan la capacidad de enfrentar el problema de forma rotatoria y previa, difundiendo de manera concreta la información al respecto; (VI) comprobación periódica del plan.

Entre los principios básicos que se destacan, se debe actuar de la siguiente manera: reaccionar de manera inmediata a las preguntas de los medios de comunicación, proporcionar solamente información acerca de datos o hechos comprobados dado que las conjeturas sólo empeoran la imagen en el caso que sean falsas generando rumores, convocar rueda de prensa por la dirección de la organización en el momento de tener seguridad para responder acertadamente acerca del incidente, finalmente en el caso de víctimas tratar directamente con los familiares.

<b>Estudiar entorno</b>	<b>Identificar alternativas de acción</b>	<b>Desarrollar plan de crisis</b>	<b>Determinar presupuesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Delimitar posibilidades que un asunto se pueda convertir en crisis.</li> <li>-Establecer distintos escenarios.</li> <li>-Anticipar posibles complicaciones en la empresa.</li> <li>-Estimar riesgos para la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr consenso política de actuación.</li> <li>-Establecer elementos de plan de crisis.</li> <li>- Identificar públicos claves y determinar su importancia.</li> <li>- Políticas de actuación sobre los diferentes públicos.</li> <li>-Identificar apoyo de terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formar comité de crisis.</li> <li>- Establecer áreas de responsabilidad.</li> <li>- Establecer modos y forma de comunicación con los públicos.</li> <li>-Clasificar actividades según prioridades.</li> <li>-Portavoz oficial.</li> <li>- Relacionarse con los medios de comunicación.</li> <li>-Garantizar continuidad del trabajo ordinario.</li> <li>Dar a conocer el plan de crisis a público interno.</li> <li>-Efectuar simulacros.</li> <li>-Adecuación del plan.</li> <li>-Establecer proceso de recuperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar recursos disponibles (humanos y materiales).</li> <li>-Proceso de planificación.</li> <li>-Proceso de simulación y mantenimiento.</li> </ul>

Raidaga (1997), define la crisis como “el desequilibrio súbito con reacción de la organización poniendo en peligro su imagen y su equilibrio tanto interno como externo ante sus públicos”, otra definición importante es la que expone el teórico Albrecht (1996), quien expone la crisis como: “los acontecimientos específicos que pueden romper el equilibrio de la organización, dependerán del tamaño de la misma, del número de empleados, de los productos y de servicios, se puede añadir momentos decisivos, soluciones definitivas, mayor riesgo en las decisiones, desestabilización, unicidad ”.

En este orden de ideas, los dos factores que empeoran el procesos son la acción informadora de los medios de comunicación señalando de manera constante los datos y la capacidad de los medios para influir en la opinión pública, se erigen en los portavoces del suceso casi que obligando a la

organización a justificarse y en un ámbito que es totalmente diferente, el tiempo que, para las organizaciones no suele ser definitivo, para los medios puede ser vital, en consecuencia es fundamental que la organización reaccione ante los medios, no les permita tomar la iniciativa y lo mas importante que no se conviertan en dueños de la información que generan a la demanda bajo presión.

Según Piñuel & Westphalen (1993) las crisis pueden clasificarse de la siguiente manera:

Piñuel & Westphalen Tipologías según acontecimientos	
Objetivos	Atentado, accidente, despido.
Subjetivos	Rumores, declaraciones polémicas, comentarios de la competencia.
Técnicos	Despidos por descenso de las ventas.
Políticos	Despidos por cambio de la estrategia de la empresa.
Exógenos	Subida del petróleo genera fuerte impacto en diversas áreas.
Endógenos	Desajuste grave por error del cálculo entre la producción y las ventas

Piñuel & Westphalen Tipologías según su ciclo	
Fase preliminar	Descontento de los consumidores, alertas en cadenas de producción
Fase aguda	Crisis estalla y los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento – Máxima cobertura
Fase crónica	Acción – reacción, investigación o tentativas para solucionar la situación, apertura de negociación.
Fase Postraumática	Organización, públicos sacan sus conclusiones, toman decisiones, cambio de personal responsable, refuerzo de normas de seguridad, cambio en legislación, restructuración interna, organización de estrategias de organización.

Entre los factores detonadores de las crisis en las organizaciones, se encuentran: políticas públicas que pueden afectar el mercado de la empresa, ambiente hostil para el desarrollo del negocio, riesgo derivado de los productos con los que trabaja la empresa o que pone en el mercado, quejas o inconformidades de los clientes, valores, ética de las organizaciones, protestas de trabajadores, entre otros. (Bonilla, 2013, pág. 14)

Ahora bien, en cuanto a las formas de responder a la crisis, debe decirse que todas son diferentes, sin embargo, existen unos elementos para la gestión de las mismas: definición, principios básicos, ciclos. Teniendo en cuenta que cualquier situación o evento que puede generar una tensión negativa en la compañía y tiene efectos adversos en todas las áreas que la constituyen.

Bonilla (2013) señala que cuando aparece la crisis, los comunicadores de las organizaciones además de ser muy meticulosos al encontrar y entender los motivos de la crisis, deben diferenciar la comunicación común de la comunicación proactiva, a partir de lo cual depende el éxito de la estrategia que se implemente para superar la crisis. En ese sentido, uno de los elementos más importantes en la crisis es encontrar el mecanismo para recuperar la credibilidad de la organización, para lo cual la comunicación debe tener impacto emotivo en los públicos de interés, objetivo de la comunicación proactiva.

Los pasos a seguir para mitigarla son 6 principalmente en la mayoría de los casos: (I) la definición de objetivos con el fin de minimizar el objeto negativo y establecer la estrategia, (II) la planeación que responde a cómo atender la crisis, discusión de acciones en tiempo de calma, las crisis son impredecibles, inesperadas, (III) la contención que tiene como finalidad mantener la crisis en la dimensión que se requiere (desmejoras internas, restringir la situación), (IV) informar rápidamente lo que se requiere en el menor tiempo posible, (V) hablar con una sola voz para lograr credibilidad (escoger un portavoz) y (VI) la discusión de apertura acerca de la disponibilidad, voluntad de revelar información honesta.

Existen cuatro momentos de las crisis:

1. Fase sistomática: etapa de alerta, identificación de señales, definición del punto de origen, confirmar la dimensión.

2. Fase aguda: Punto de no retorno, aumento de intensidad y velocidad, es una etapa corta.
3. Fase Crónica: extensión, impactos colaterales, recuperación, fase extensa.
4. Fase Solución: cierre, solución de daños, identificación de nuevos síntomas.

El proceso de planeación de trabajo en equipo debe estar compuesta por tres elementos: inicialmente la definición de alternativas: qué pasa, niveles de alerta alta, media, baja, la probabilidad es decir el hacer histórico, referencias pasadas, escala de intensidad efectos, daños colaterales, factores externos. Después se enfoca el trabajo en las audiencias donde se procede a segmentar y determinación de públicos, finalizando con la creación de los planes de gestión y planes de comunicación.

Las estrategias para el manejo de crisis se basan en:

- Negación: atacar al acusado, negación, chivo expiatorio.
- Reducción: excusarse (minimizar la responsabilidad ante la crisis), justificación (minimizar la percepción de daño asociada a la crisis)
- Reconstrucción: Compensación (ofrecer algún tipo de solución a los afectados) Disculpa (asumir la responsabilidad y pedir perdón públicamente)
- Reafirmación: recordar (resaltar las acciones o el buen trabajo del pasado) adulación (valorar a los stakeholders) victimización ( explicar cómo la organización también se ve afectada)

La estrategia debe compatible con los objetivos de corto y largo plazo de la organización, los estándares éticos, la imagen pública de la compañía. ¿Cuál es el efecto de la estrategia en operación (interferencia con los negocios) público general (medios políticos, comunidad, reguladores) Industria (clientes, influencias, alianzas, proveedores) financiero (resultado económico)? ¿Cuál es la situación legal? culpabilidad, responsabilidad, quiénes son los responsables: encargados, procedimientos, quién hace qué y qué dice. A continuación se

presenta un resumen del ciclo sobre cómo atender la crisis en las organizaciones.

El autor realiza una sugerencia sobre 9 pasos que se deben seguir para ejecutar un plan de acción de la comunicación en crisis: (Bonilla, 2013, pág. 17)

1. Entender la necesidad de comunicar interna y externamente, como un medio para atender a los afectados, establecer contacto con medios y responder a ellos, controlar el esclarecimiento de eventos.
2. Integrar un comité de respuesta a la crisis, con quienes estén más familiarizados con la situación y las implicaciones de la misma.
3. Determinar los efectos inmediatos y potenciales de la crisis dentro de todos los grupos de interés de la organización, dentro de los efectos negativos que pueden presentarse se encuentran: el daño a la reputación, costos para remediar la situación, afectación moral al personal, pérdida de ventas, daño a la reputación de los productos.
4. Priorizar las audiencias de acuerdo con los motivos que generaron la crisis.
5. Designar un vocero que establezca buenas relaciones con las partes afectadas e intente disminuir el impacto de la crisis que resulto.
6. Toma de decisiones sobre cómo se llegará a las audiencias y los niveles de transparencia en la información
7. Los voceros y mensajes que se van a transmitir debe ser preparados para que el mensaje sea claro, concreto, simple.
8. Evitar respuestas del tipo “sin comentarios” a menos que exista especulación o afecte el movimiento público de las empresas
9. Permanecer en constante revisión de lo que se publica en los medios de comunicación.

Bonilla (2013) considera que dentro de las estrategias para resolver la crisis se encuentran: (I) siempre que una organización tenga buenas relaciones con sus públicos de interés, sufrirá en menor medida los efectos de la crisis y disminuirá sus daños emocionales, por tanto, las estrategias de anticipación a la crisis

mediante la comunicación continua de lo que realiza la empresa es una muy buena estrategia (II) la implementación de estrategias de comunicación en doble vía que permita, disminuirán los daños que se puedan tener en comparación con aquellas organizaciones que optan por estrategias de silencio, (II) las organizaciones deben contar planes que respondan a la crisis de forma tal que sea más fácil tener un plan de contingencia que responda a la crisis.

Otra de las estrategias que se encuentran para responder a la crisis, es la responsabilidad social empresarial. Ruíz y Castillo (2013), consideran que la responsabilidad social empresarial en la actualidad se ha convertido en una exigencia de los grupos de interés, en donde las organizaciones asumen compromisos en tres componentes: social, medio ambiente y laboral.

Estos autores señalan que la gestión de la crisis es una de las funciones principales que tiene el equipo directivo en las organizaciones que son socialmente responsables (Ruiz y Castillo, 2013). En el marco de esta estrategia, cuando las empresas deciden responder ante crisis mediante el fortalecimiento de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial(RSE), debe definir de forma clara los fundamentos de sus políticas de RSE, quiénes serán los directamente beneficiados y qué estrategias de comunicación implementarán para dar a conocer lo que está realizando la compañía, esto último actuará como un elemento proactivo que permita facilitar el conocimiento de todas las partes sobre las actividades que desarrolla la empresa en aras de recuperar la confianza en la misma.

González (1998) citado por los Rodríguez, Castillo y Cantalapiedra (2013), resalta una tipología de crisis en función del tiempo de respuesta: (I) crisis inmediatas, en donde la empresa no dispone del tiempo suficiente para analizar toda la crisis y debe reaccionar de manera inmediata, (II) crisis en desarrollo, en donde la organización dispone de algún tiempo para reaccionar

ante la crisis y, (III) crisis permanentes, que se mantienen en el tiempo y continuamente aparecen en medios de comunicación.

A partir de lo dicho en este capítulo, se puede afirmar que la comunicación organizacional ha trascendido los niveles internos de la comunicación para pasar a considerar los diferentes grupos de interés de las organizaciones, siendo una herramienta para ganar reputación y confianza en todos los eslabones de la cadena de valor. Ahora en cuanto a la comunicación estratégica, se considera como un plan de acción de comunicaciones en las organizaciones permitiendo que estas puedan contar con el poder suficiente para lograr lo que desean. Por último, la comunicación en crisis se convierte en las estrategias comunicacionales que implementan las organizaciones para superar situaciones de crisis.

## **2. CASO DE ESTUDIO: PACIFIC RUBIALES.**

Dado que el objetivo del presente trabajo se centra en analizar la relación entre comunicación y crisis en las organizaciones. En este apartado se presenta el caso que va a ser estudiado. Como una primera aproximación se hablará acerca de las generalidades de Pacific Rubiales Energy Colombia, cómo llegan al país y las campañas de desarrollo tecnológico, de innovación y las estrategias de gobierno corporativo y ética que han implementado, así como iniciar la descripción de la crisis, relatando los sucesos entre los años 2011 y 2014 entrono a las huelgas de empleados sobre las condiciones laborales, habitacionales y de salubridad así como los desplazamientos forzados de la zona de exploración.

### **2.1. Pacific Rubiales en Colombia<sup>2</sup>.**

Pacific Rubiales Energy Colombia (PREC) nace en el 2008, de la fusión entre dos empresas conocidas como Pacific Status Energy y Petro Rubiales, que estaban especializadas en el tratamiento de gas natural y crudo pesado, respectivamente. La conformación de ésta, se da gracias a la inconformidad de un grupo de venezolanos pertenecientes a petrolera PDVSA con el sistema económico implantando por el entonces presidente de Venezuela Hugo Chávez, por lo cual deciden desplazarse a Colombia para trabajar principalmente en la exploración de hidrocarburos. En sus inicios, PREC, entró a trabajar de la mano con la compañía Metapetroleum, sin embargo, en la actualidad es la la mayor productora y exploradora en las áreas de petróleo y de gas en Colombia, propietarios del 100 por ciento de Pacific Stratus y Kappa Energy Holdings, así como Meta Petroleum Limited.

---

<sup>2</sup> Es preciso aclarar que toda la Información sobre Pacific Rubiales Energy Colombia se obtuvo a partir de la revisión de su página web <http://www.pacific.energy/es> , así como de los informes de Responsabilidad social empresarial y estrategias de sostenibilidad de la compañía.

Desde entonces, Pacific ha querido consolidarse como una empresa líder en la exploración y producción de hidrocarburos en todo Latinoamérica, buscando además, ser reconocida por su contribución al desarrollo sostenible del entorno en el cual lleva a cabo sus operaciones.

PREC se centra en la identificación de oportunidades de crecimiento, principalmente en la cuenca de los Llanos Orientales, así como en otras zonas de Colombia y el norte de Perú. La compañía tiene una base de reservas fuerte y creciente, y es la maximización de las perspectivas futuras de producción las que basan su éxito a través de sus actividades de exploración. Uno de sus principales objetivos es ser una compañía de exploración y producción independiente de primera clase en América Latina y para ello, su enfoque estratégico principal es el crecimiento sostenible.

Desde la visión de la compañía se ha proyectado ser una organización que crea valor de la mano de los grupos de interés con los cuales trabaja, construyendo beneficios y siendo cada vez más competitiva; por tanto se ha trabajado a lo largo del tiempo en el aumento de oportunidades para las generaciones actuales y las futuras, en búsqueda de soluciones que sean innovadoras para las necesidades a las que da respuesta. Pacific ha diseñado su estrategia basado en tres dimensiones: crecimiento, eficacia y adaptabilidad.

En Colombia, Pacific opera mediante distintas subsidiarias en varias regiones del país: en la cuenca de los llanos, mediante Meta Petroleum Corp. y en el noreste del país mediante La Creciente. Siendo consecuentes con la propuesta de creación de valor y desarrollo sostenible, ha generado distintos proyectos para que incidan positivamente en el desarrollo de infraestructura petrolera a nivel regional y diferentes proyectos de innovación.

Dentro de lo cual se puede destacar la construcción de la petroeléctrica de los Llanos, el Oleoducto Bicentenario, el Oleoducto de los Llanos, diferentes puertos multipropósito como Puerto Bahía, que permite el manejo y almacenamiento de petróleos y sus derivados y la Petroeléctrica de Llanos, con

el fin de reducir al máximo los costos para generar la energía de los campos productores, generando hasta un ahorro de energía del 50 por ciento de Kwh y 21% en el consumo de combustibles fósiles (Pacific Exploration & Production Corp, 2015); el desarrollo de esta infraestructura ha permitido que la organización se consolide como la primera independiente de exploración y producción de hidrocarburos en América Latina.

Para los fines de la investigación, cabe explicar el funcionamiento del departamento de comunicaciones de la compañía, el cual se logró conocer gracias a la entrevista con la Ex gerente comunicaciones, quien comentó que este departamento está dividido en dos vicepresidencias: de asuntos corporativos, encargado de las comunicaciones externas y de talento humano, encargada de comunicaciones internas. Estas dos trabajan de manera conjunta para mantener sus públicos informados, a pesar que las inversiones son manejadas de forma independiente.

El modelo de comunicaciones internas está basado en el colaborador en donde los trabajadores se consideran como una parte importante que transforma y permite que la empresa se movilice hacia las metas propuestas. Los principios de comunicación interna dentro de PREC se basan en : (I) asegurar la calidad de la información que no ponga en riesgos los resultados de la organización, (II) se dan lineamientos y asesorías a distintas áreas de la comunicación bajo el mismo criterio y (III) garantizar buenas prácticas del ejercicio comunicativo.

Dentro de los canales de comunicación que tiene PREC, se encuentran las carteleras digitales, sin embargo, estas solo se encuentran ubicadas en las torres centrales de la Compañía y aún cuando se han realizado intentos para desarrollar canales de comunicación con los campos, ha sido muy complejo motivo por el cual, en muchos casos las solicitudes de los trabajadores ubicados en los campos, son desconocidos por la oficina central.

## 2.2. PREC y sus desarrollos de Innovación.

Los desarrollos en innovación incluyen proyectos como:

- (I) La agrocascada, con la cual se ha buscado articular la estrategia de valor compartido, mitigando los impactos ambientales que genera la actividad con los hidrocarburos, que además, ayudó a reducir los costos por el manejo del agua en los campos petroleros, se buscaba además generar un impacto social positivo ya que se contribuyó a la creación de 2000 puestos en los llanos orientales. Este proyecto ha sido ganador de distintos reconocimientos tanto en el mundo académico como empresarial.
- (II) STAR (Synchronized Thermal Additional Recovery), es un desarrollo tecnológico propio de la organización que ha buscado aumentar la producción y las reservas de petróleo, de este proyecto, el piloto que se tiene en Quifa (campo ubicado en el departamento del Meta), ha sido reconocido como uno de los más exitosos a nivel mundial.<sup>3</sup>
- (III) La Universidad Corporativa de Pacific: esta Organización ha desarrollado su propio modelo de aprendizaje organizacional sostenible, que se da a conocer a los empleados mediante esta Universidad. El modelo busca promover una cultura y transferencia de conocimiento basado en el desarrollo de competencias tanto de comportamiento, ejecutivas y técnicas, y así transferir los conocimientos a todos los colaboradores sobre el core del negocio.

Pacific también ha desarrollado una estrategia de gobierno corporativo orientada a dar cumplimiento a la legislación colombiana, para ello, la Junta directiva de la organización ha delegado algunas responsabilidades: (I) comité de auditoría, que busca supervisar las funciones de preparación de estados financieros, publicación de comunicados de prensa sobre estas temáticas y coordinación de auditores externos, (II) comité de gobierno corporativo y

---

<sup>3</sup> Este proyecto ha sido altamente controvertido y de acuerdo a lo que se registra en algunos medios de comunicación, se ha declarado como un proyecto no exitoso.

nominaciones, que revisa y hace recomendaciones sobre el nombramiento de Directores ejecutivos, (III) Comité de nuevas oportunidades de negocio, creado para revisar y aprobar transacciones entre diferentes partes interesadas, evalúa también la viabilidad de un nuevo negocio y cómo puede incidir en la operación, (IV) Comité de reservas, responsable de la revisión de divulgaciones y estimaciones sobre las reservas de petróleo y gas que tiene la compañía (V) Comité de Sostenibilidad, que es designado por la Junta Directiva y asistirle en la ejecución de políticas de sostenibilidad que la compañía ha querido implementar en temas ambientales, sociales, éticos y de salud.

Por último, Pacific desarrolló una política de ética y transparencia con el fin de asegurar el equilibrio social, ambiental y económico de las actividades. En un trabajo conjunto entre todos los miembros de la compañía para determinar los valores que los identifican: integridad, diversidad e inclusión, liderazgo, innovación y excelencia. A partir de esto se busca que todas las políticas, acciones y lineamientos estén alineados con los valores corporativos.

*Grosso modo*, el código de ética se orienta a que todas las actividades que se desarrollen estén orientadas a cumplir con estándares de honestidad e integridad y en el cumplimiento de todos los requerimientos legales.

### **2.3. La crisis de PREC.**

A pesar de todas estas buenas acciones que ha desarrollado la compañía, estas no fueron efectivas durante la crisis que vivió la organización. En Septiembre del 2011 empiezan a surgir los problemas que se convierten en el detonante de la crisis de la organización, cuando la Superintendencia de Sociedades inició una investigación administrativa contra Pacific que desemboca en el 2012 con sanciones económicas que le fueron impuestas a la compañía. La imposición de esta sanción estuvo acompañada de protestas de trabajadores que eran contratistas, visitas continuas de la DIAN, reportes de la contraloría entre otras. Aún frente al panorama gris, Pacific continuó expandiéndose a lo largo de Colombia, adquiriendo nuevas empresas como Petromagdalena y Petrominerales. Sin embargo, en junio del 2014 con la caída del precio del petróleo se dio una caída de la acción de la empresa.

A su vez, el desplazamiento forzado de las comunidades indígenas y campesinas, el cambio forzado de la vocación del territorio pasando de ser una gran despensa agrícola a una zona minera, la contaminación permanente de los ecosistemas, la sobreexplotación laboral, los despidos injustos, los salarios precarios y las pésimas condiciones bajo las cuales laboran los trabajadores, son entre otros los motivos que pusieron en entredicho la imagen de esta Petrolera que se vio sumida en una crisis de índole humanitaria y ambiental.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), La Unión Sindical Obrera(USO) son algunas de las organizaciones que han intentado interceder a favor de los derechos de los trabajadores, campesinos e indígenas que se han visto directamente afectados por los actos de estas compañías petroleras, lo han hecho solicitándole al gobierno que se respeten los derechos de estas comunidades y que esta entidad petrolera sea fuertemente sancionada. Durante hace algún tiempo, Pacific Rubiales ha sido blanco de graves acusaciones, protestas, demandas y demás procesos en su contra; la más grande fue la huelga que levantaron miles de obreros el año pasado el Puerto Gaitán, exigiendo estabilidad laboral y mejores condiciones de trabajo. A continuación se presentará la cronología del surgimiento de la crisis.

El 19 de Julio de 2011 empieza a salir a la luz pública los disturbios y atentados al orden público vividos en Puerto Gaitán a causa del paro de algunos trabajadores de la empresa Pacific Rubiales. El diario El Espectador en alianza con Noticias Caracol reportaron los hechos vividos en la pista de aterrizaje de Campo Rubiales en donde “se dio un enfrentamiento entre trabajadores y miembros de la fuerza pública. Según Héctor Sánchez, vocero de los trabajadores, estaban exigiendo “arreglos en los salarios, en la convivencia y que se les respeten los derechos como población obrera. (El Espectador, 19 Julio 2011).

Al día siguiente, la revista Dinero anunció que la noche del 19 de Julio se había establecido un preacuerdo que incluía una mesa de diálogo. (Revista Dinero, 20 de Julio de 2011). A su vez, el columnista Rodolfo Arango de El Espectador,

publicó un artículo titulado “Boom petrolero y protestas laborales”, en el que señalaba que las protestas se daban en el marco de una coyuntura nacional en con tres eventos clave: venta Parcial de Ecopetrol, la aprobación del TLC con USA y crecimiento económico del país. (Arango, 20 Julio 2011).

Según Arango, los trabajadores tenían salarios menores al promedio internacional, trabajando horas extras en condiciones habitacionales y de salud deplorables. A las manifestaciones de los sindicatos frente a estas inconformidades, se sumó la persecución laboral y despidos de los que eran víctimas los trabajadores que pertenecían a algún sindicato. (Arango, 20 Julio 2011).

Para el mes de Septiembre el vicepresidente Angelino Garzón empezó labores de mediación entre los contratistas y trabajadores que no tuvieron mucho éxito (AFP, 19 de Septiembre de 2011). Con el pasar del tiempo las protestas se fueron extendiendo a otros campos petroleros del Meta, en donde a las causas de la protesta se sumo el descontento de la población por las afectaciones al medio ambiente que estaba produciendo la empresa tras el desarrollo de sus actividades. (AFP, 19 de Septiembre de 2011).

De acuerdo a Noticias Caracol, el presidente de la Asociación Colombiana de Petróleos, Alejandro Martínez, afirmó que dada las manifestaciones se tuvo que suspender la producción petrolera en Campo Rubiales y Campo Quifa, que equivale al 25% de la producción nacional; por su parte el Presidente de Pacific Rubiales, Camilo Valencia, afirmó que las manifestaciones estaban lejos de ser una protesta laboral sino que era “una toma hostil”. (El espectador, 21 de Septiembre de 2011).

Es preciso anotar que una de las excusas presentadas por los administrativos de Pacific Rubiales asociadas a las protestas es que, la mayoría de los empleados de Campo Rubiales no dependía directamente de la organización, en su lugar dependían de distintos contratistas que ponían a disposición los obreros para el trabajo. (Robledo, 2011)

Ese mismo día la Revista Dinero manifestó que el sindicato de trabajadores de Pacific Rubiales y la empresa habían llegado a un acuerdo para suspender las protestas (Revista Dinero, 21 de Septiembre de 2011). Bajo este anuncio, no se volvieron a ser evidentes manifestaciones de los trabajadores a causa de las condiciones laborales fuera del marco legal, lo cual incluía una reforma por parte de Pacific frente a la manera de operar con sus contratistas.

Durante la semana del 10 al 14 de octubre del 2011, la USO promovió una campaña de acción humanitaria a campo Rubiales, en el que identificaron que más de 14.000 trabajadores estaban afectados por condiciones laborales inhumanas en los campos; dentro de las afectaciones más relevantes que encontraron fueron: contaminación de los ecosistemas, sobreexplotación laboral, falta de políticas orientadas a la promoción del desarrollo sustentable y sostenible, impedimento a la libre asociación sindical, despidos injustificados, (USO Nacional, 19 de Octubre de 2011)

A raíz de todos estos sucesos, la petrolera decidió tomar medidas e implementar diferentes campañas a través de medios impresos, radiales y televisivos, para desmentir todas las atrocidades y demostrarle al país que ellos son una organización realmente comprometida con lo social y la preservación del medio ambiente. Estas palabras se han visto reflejadas en todo el trabajo de responsabilidad social que ha llevado a cabo esta multinacional en los últimos años. Además de los múltiples proyectos de RSE y RA (responsabilidad ambiental) que han liderado, la petrolera también tuvo que acudir a otro tipo de campañas que ratificaran su compromiso con Colombia y con un desarrollo económico de la mano con lo social, encaminado a mejorar las condiciones de vida de quienes más lo necesitan.

Pacific necesitaba que los colombianos se identificaran con ellos pero sobretodo que creyeran en la organización, sin embargo, disminuir la gravedad de la situación, no era tarea fácil, todo lo que se decía, el “boom” que le daban los medios a toda la problemática que en algún momento parecía escaparse de las manos de estos empresarios.

Así comenzó la iniciativa “Pacific es Colombia”, una frase que dentro de su aparente simplicidad encierra un mensaje contundente para cada uno de los colombianos; a lo que se le sumó el apoyo a la Selección Colombiana de Fútbol, estrategia que resultó bastante exitosa, teniendo en cuenta que este es un tema que genera identidad, bajo slogan como “la Selección Colombia es pasión, es amor, es patria y ahora es Pacific”; lo cierto es que gracias a todas estas iniciativas, Pacific Rubiales Energy ha conseguido poco a poco recuperar credibilidad y mantener su imagen, posicionándose como una de las Compañías más fuertes y representativas de la industria del petróleo en Latino América.

## **CAPÍTULO 3. REVISIÓN DE PRENSA Y ANÁLISIS DE CAMPAÑAS.**

El presente capítulo se desarrollará en cuatro partes: (I) análisis de prensa de los principales medios de comunicación del país (periódicos El Tiempo y El Espectador) durante el periodo de tiempo determinado, 2011- a julio de 2014, (II) descripción de las campañas publicitarias a analizar, (III) presentación de los lineamientos de política de Responsabilidad Social Empresarial de PREC y (IV) análisis del manejo de la crisis.

### **3.1. Revisión de Prensa.**

El 19 de julio de 2011, los medios de comunicación más importantes del país comunican que hay evidencia de disturbios y manifestaciones en Puerto Gaitán, con la presencia de encapuchados. Sin embargo, sólo hasta el día siguiente 20 de Julio de 2011, sale en EL Espectador una noticia titulada “Boom petrolero y Protestas laborales” de Rodolfo Arango, en la que se relata las razones por las que se habían desatado las protestas, dentro de las que se encontraban: las demandas por mejores salarios, condiciones más dignas de trabajo, bienestar y salud; las protestas del sindicato motivaron a otros trabajadores del departamento a protestar por mejoras en condiciones laborales. (Arango, Julio 20 de 2011).

La aparición de las protestas, se da en un contexto en el que se habla de la venta parcial de Ecopetrol, y se anuncia el crecimiento económico del país, mayor de lo que se esperaba. Adicional a esto, la Unión Sindical Obrera (USO), la Escuela Nacional Sindical, entre otras asociaciones sindicales, denunciaron que los salarios pagados por las multinacionales de la zona eran por debajo de los del promedio internacional. A lo anterior, se sumaba la persecución laboral a todos los líderes sindicales así como el despido masivo de más de 1100 trabajadores.

Por su parte, el mismo día salió publicado en el diario El Tiempo un artículo titulado “Tensa calma en el campo petrolero de Rubiales”, en la que se relataba

que al final de la tarde del día de disturbios, los líderes de la Unión Sindical se sentaron a dialogar con el Gobernador del Meta buscando que realice una visita a campo Rubiales y que además se convierta en garante dentro de las mesas de negociación para hallar una solución a la problemática laboral.

Dentro del mismo artículo se cita el comunicado que salió por parte de Pacific Rubiales Energy, en donde se relataba los sucesos de un paro “*de 50 personas ajenas extrañas y ajenas a la compañía bloqueando las vías internas del campo Rubiales, impidiendo el desplazamiento del personal a sus puestos de trabajo*” (El Tiempo, 20 de Julio de 2011). En resumen, el comunicado de Pacific Rubiales relataba una toma armada por parte de miembros de la USO y escoltas armados que entraron a violentar la seguridad del lugar, tenía como resultado la toma armada de las instalaciones así como la intimidación de personal de la compañía; el comunicado termina argumentando que Pacific Rubiales desconoce las razones por las que se estaban dando los hechos, aduciendo además, que la empresa contaba con el apoyo de todas las comunidades y la mayoría del personal contratista, ya que PREC cumple con todas las normas y aplica una política de beneficio y respeto a los trabajadores, así como el desarrollo integral de los mismos. (El Tiempo, 20 de Julio de 2011)

Por su parte, los líderes indígenas aducen que en Pacific Rubiales los trabajadores estaban realizando jornadas de 28 días con descanso de 7, así como que los espacios de descanso dentro de los campos no son los más adecuados, entre otras violaciones a las condiciones de trabajo. (El Tiempo, 20 de Julio de 2011)

La editorial de el periódico El Tiempo del 21 de Julio de 2011, se titulaba “Clima de Agitación” en la que se explicaba que además de la gravedad de los hechos que se habían presentado el pasado 19 de julio, estaba claro que había una creciente agitación en el clima laboral del lugar, en varios meses atrás las asociaciones sindicales y obreras estaban promoviendo las afiliaciones a estas asociaciones para generar protección a todos los trabajadores.

El vicepresidente Angelino Garzón, se consideró crucial en medio de la crisis, en su intento de acercar a las partes para la conciliación, sin embargo, no logró conseguir su objetivo al decir que las empresas petroleras eran indolentes y violaban las condiciones laborales (Editorial El Tiempo, 21 de Julio de 2011).

El mismo 21 de Julio, se publica en El Tiempo un artículo titulado “Vuelve la normalidad al Campo Rubiales” en donde se especificaba que tras un acuerdo entre PREC, los contratistas y los demás trabajadores, se lograron superar las protestas, tras establecer una mesa de negociación con presencia del Vicepresidente, La defensoría del Pueblo, el entonces Ministerio de Protección Social, las petroleras y los líderes sindicales. (El Tiempo, 21 de Julio de 2011)

Las publicaciones de los días siguientes a la crisis, se orientaron a especificar los efectos nocivos para la compañía. El Presidente de PREC, señaló que las manifestaciones eran una señal desfavorable para los inversionistas extranjeros (El Tiempo, 22 de Julio de 2011)

El 18 de Agosto, se publicó en el mismo diario una noticia que en la Comisión Quinta del Senado, la Viceministra de relaciones laborales dio a conocer que en el plazo máximo de tres meses se deberá dar respuesta a la mayoría de las 151 quejas recibidas y que el trabajo se estaba acompañando de visitas a cada una de las empresas contratistas de Pacific Puerto Gaitán, Meta. (El Tiempo, 18 de Agosto de 2011).

La tensa calma duró hasta el 20 de agosto día en el que reaparecieron las protestas debido a la falta de respuesta a las peticiones realizadas por los trabajadores en el pasado mes de julio, si embargo, la petrolera afirma que se han generado nuevos empleos que son directos. (El Tiempo, 20 de Agosto de 2011) Por su parte, en el periódico El Espectador el 24 de Agosto de 2011 se publicó que habían nuevas manifestaciones en Campo Rubiales atribuidas a la llegada de gran cantidad de personas en búsqueda de trabajo y que sólo duraron un día. (El Espectador, 24 de Agosto de 2011).

Paralelo a toda la crisis laboral, en El Tiempo se publicaban diferentes notas asociadas al auge de los hidrocarburos, así como al gran crecimiento

económico de PREC durante los últimos años. (El Tiempo, 29 de Agosto de 2011)

El 19 de Septiembre de 2011, se registran de nuevo bloqueos en la operación de la compañía que estarían atribuidos a trabajadores de una de las empresas contratistas de PREC, a lo cual Pacific respondió diciendo que era desconcertante la actitud de una minoría de trabajadores, argumentando que resultaba inexplicable el uso de la violencia. El artículo de prensa de El Espectador señala que las protestas ya se están expandiendo a otros campos, en donde los trabajadores denuncian que PREC desconoce los derechos de la comunidad. Las protestas se prolongaron y agravaron hasta el 21 de Septiembre, lo cual estuvo acompañado con la declaración del toque de queda por parte de las autoridades y el pronunciamiento por parte de PREC fue siempre a negar la crisis laboral argumentando que eran algunos pocos inescrupulosos que querían el cese de actividades de la compañía, pues se tenía registro de 300 personas de 10.000 que trabajaban en el campo. (El Tiempo, 21 de Septiembre de 2011)

Después de la tercera revuelta presentada en Campo Rubiales, El Tiempo, realizó una aproximación a porqué es tan importantes este sector, en ella se esclarecía que Campo Rubiales y Quifa, ubicados en el departamento del Meta y operados por Meta Petroleum (filial de PREC), es una zona estratégica en la producción petrolera ya que aporta la mitad de la producción de todo el departamento; a su vez, el artículo de prensa argumenta que a pesar de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las empresas petroleras no han logrado que los subcontratistas cumplan con todas las normas laborales. El artículo relata entonces que hay tres actores en medio del conflicto: los representantes de las uniones sindicales, las comunidades locales e indígenas que argumentan que no quieren intermediarios y los voceros de PREC que argumentan que la situación se ha vuelto crítica por la cercanía de las elecciones. (El Tiempo, 21 de Septiembre de 2011)

En medio de la crisis, Naciones Unidas se pronunció diciendo que las partes en conflicto deberían dialogar lo más pronto posible, el Representante de

Naciones Unidas para Colombia, Bruno Moro, señaló que las empresas que trabajan en lugares y sectores como este deberían tener políticas de RSE adicionales a las que operan. (Redacción Política El Tiempo, 21 de Septiembre de 2011).

Al día siguiente, se instaló la Mesa de Diálogo con los petroleros del Meta, ubicadas en Bogotá con participación de tres trabajadores de campo rubiales. A pesar de eso, los trabajadores continuaban con el cese de actividades, calculando que cada día de paro representaba una reducción de 18 millones de dólares en la venta de crudo. En el mismo artículo de prensa se da a conocer que existen intermediarios que cobran por dar empleo a los pobladores de la región. (Romero, D. 22 de septiembre de 2011)

Después de la instauración de las mesas de diálogo, la operación en campo rubiales se reanuda. Mientras la USO seguía argumentando la crisis por la falta de garantías en cuanto a derechos laborales, PREC y otros frentes del gobierno argumentaban que este era un tema de los contratistas de la compañía que no estaban ejecutando las contrataciones bajo las mismas políticas de respeto de derechos laborales ni de Responsabilidad Social Empresarial.

El 2012 inicia con la posesión de Alcaldes y Gobernadores y para el caso de Pacific en el Meta, con el aval de estos para realizar proyectos de aldeas sostenibles con el Medio Ambiente y que sean lugares dignos de vivienda para los trabajadores (Redacción El Tiempo, 05 de Enero de 2012)

Dos días después aparece en el mismo periódico una noticia sobre el festival que se desarrollaba en Puerto Gaitán y la gran cantidad de dinero que se ha derrochado en ello, considerando las condiciones de desnutrición y pobreza de la mayoría de los pobladores, a lo cual las autoridades municipales y departamentales argumentaron que el 50% de los recursos los donó PREC y que no se invirtió dinero de las regalías en ello. (El Tiempo, 7 de Enero de 2012)

Días después, aparece la noticia que 12 contratistas de PREC fueron multados con \$120 millones a causa del no pago de horas extras, jornadas laborales extendidas, fallas en el sistema ocupacional, entre otras que fueron manifestadas durante las crisis del año anterior y que durante las visitas realizadas por el Ministerio de Trabajo a los campos petroleros. (Portafolio.co, 25 de Enero de 2012)

El 21 de Marzo de 2012, salió publicado en el periódico El Tiempo, que tras las crisis laborales y en aras de fomentar el respeto por los derechos laborales y para evitar nuevas protestas de inconformismo por falta de ofertas laborales, se propuso que el SENA sea la institución responsable para coordinar y proveer la mano de obra a las petroleras a través de la plataforma de empleo, lo cual buscaba erradicar también la presencia de intermediarios que cobraban por otorgar empleo a la población. (El Tiempo, 21 de Marzo de 2012).

Tras meses de aparición en la preense sólo para hablar del torneo de Golf patrocinado por Pacific, en Mayo, aparece que según el Gobierno Nacional la renovación de los contratos de explotación y producción de petróleo, impondrá mayores obligaciones en el desarrollo de programas sociales de las zonas en las que intervienen, buscando tener un apoyo en la reducción de indicadores de pobreza. (Ahumada, 22 de mayo de 2012)

El apretón en cuanto a las estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE), salió publicado en el tiempo una noticia sobre la importancia de las políticas de RSE en el departamento del Meta, especificando que entre Ecopetrol y Pacific Rubiales se quiere impulsar un proyecto de tejido empresarial y calidad de empresarios con los habitantes de la región. (El Tiempo, 29 de Agosto de 2012)

El 17 de junio de 2012, en el diario El Espectador, María Elvira Samper titula una columna “De eso tan bueno no dan Tanto” para referirse a la campaña publicitaria de PREC en la que la compañía resalta la idea que la inversión de explotación de petróleo en Campo Rubiales, refleja un paraíso en donde la gente tiene empleo, educación, salud y vive feliz. La columnista resalta que la

pauta publicitaria, además de los dividendos que dejaría por la publicidad, estaría siendo utilizada para patrocinar torneos de Golf, el Festival de Verano en Puerto Gaitán, entre otros; sin embargo, la crítica principal es que la publicidad oculta una intención de limpiar la imagen de la Compañía tras la serie de escándalos sobre conflictos laborales y contractuales, aduciendo que PREC estaba saturando los medios con publicidad engañosa. ( Samper, 17 de Junio de 2012)

Catalina Ruíz-Navarro, publica tres días después en el mismo diario una columna titulada “Mentiras y Mantras”, en donde crítica la misma campaña publicitaria de PREC “Pacific es para Mi”, en la cual las familias de Puerto Gaitán afirman que si a Pacific le va bien, a mi familia le va bien; criticando además, que la campaña hace olvidar la huelga de los trabajadores en septiembre del año anterior, durante la cual, dice la columnista, Pacific bloqueó las salidas de los campos para evitar que los trabajadores pudieran llegar hasta las oficinas ubicadas en Villavicencio, a lo cual la empresa respondió que ellos no tenían responsabilidad en estos asuntos y que además la mayoría de todos los trabajadores estaban tercerizados. Ruiz, termina su artículo señalando que mediante la toma de los medios de comunicación con estas campañas, se ocultaba la verdad sobre quienes estaban beneficiándose con las extracciones petroleras y quienes estaban pagando por ello. (Ruíz-Navarro, 20 de Junio de 2012)

Por su parte, el 24 de Junio José Roberto Acosta publica una columna titulada “Pacific No es Para Mí”, en la que critica la campaña como una cortina de humo frente a la caída del precio de las acciones que Pacific enfrentaba por esos días, en la que además, la compañía se presentaba como quien llenaba el vacío del estado colombiano en ciertos lugares del país, como campo Rubiales. (Acosta, 24 de Junio de 2012)

Rodríguez (24 de Septiembre de 2012) publica una columna “El país de Pacific Rubiales”, en la que más allá de criticar la campaña de Pacific es Colombia y es para ti, habla de los costos que las estrategias de RSE y estrategias de filantropía de PREC, en donde la finalidad principal es mejorar su imagen ante

los ciudadanos y donde se están disminuyendo las fuentes de supervisión y control para la compañía, mediante la cooptación de las mismas. (Rodríguez, 25 de septiembre de 2012).

Sin mayores noticias que el crecimiento continuado de las ganancias de la compañía y el aumento en la producción de barriles, el 02 de Enero de 2013 aparece una nota en la revista Portafolio, en la que se resaltaba que Pacific Rubiales había comprado la compañía C&C Energía, que daba origen a la aparición de una nueva compañía de exploración llamada Platino Energy, mostrando así el crecimiento sostenido de la empresa. (Portafolio.co, 02 de Enero de 2013)

El 07 de febrero de 2013 aparecen nuevos brotes de Protestas en Puerto Gaitán, en esta ocasión por las empresas que prestan servicios de transporte a los contratistas de las obras civiles de PREC, quienes argumentaban que desde diciembre del año anterior les debían cuatro mil millones de pesos; se pedía a los funcionarios de Pacific Rubiales que intercedieran para que los contratistas pagaran a los transportadores el dinero adeudado, a lo cual PREC argumentaba a que la compañía respetaba la autonomía técnica, administrativa y financiera de cada uno de sus contratistas y no puede intervenir en la manera en la que los contratistas desarrollan su negocio. (El Tiempo, 07 de Febrero de 2013)

El 14 de Marzo de 2013, en el periódico El Tiempo se publica una noticia en la que se resalta que, gracias a una alianza establecida entre PREC y el SENA, se realiza una certificación como técnico en producción de petróleo, subsuelo y superficie, que será un programa que se seguirá impartiendo de ahora en adelante a todos aquellos que quieran certificarse en este técnico. ( El Tiempo, 14 de Marzo de 2013)

La promoción de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), fue apoyada desde el plan de desarrollo departamental. El 29 de mayo de 2013, aparece una nota en le periódico El Tiempo, en la que se resalta que el Gobernador del Meta, en el marco de un foro de empresarios realizado en el

departamento, invitó a todos los empresarios de la región a desarrollar políticas de RSE orientadas a la generación de valor compartido para el bienestar de todas las comunidades, explotando además la bonanza petrolera como un camino para que el departamento promueva su desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. (El Tiempo, 29 de mayo de 2013)

En Julio de este año, las directivas de PREC y en especial de los líderes de la política de RSE en la compañía, decidieron realizar un foro con uno de los más grandes representantes del valor compartido, Michael Porter, para lo cual El Espectador abrió un espacio llamado “Pacific toma la palabra” en donde la compañía presenta todas sus estrategias de RSE, así como la opinión de sus presidentes y vicepresidentes en cuanto a sus estrategias de sostenibilidad. En entrevistas con este diario, el vicepresidente de asuntos corporativos y sostenibilidad de PREC, sostuvo que la compañía está interesada en promover los más altos estándares sociales, ambientales y económicos en cada una de las acciones desarrolladas, promoviendo los derechos humanos, la creación de industrias equitativas e incluyentes y ganancias tangibles que mejoren la calidad de vida de todos los colombianos, demostrando compromiso y lealtad con el País. (EL Espectador, 26 de julio de 2013)

En el marco de la misma temática de Valor Compartido, los miembros de Pacific Rubiales, y de manera especial el Gerente de RSE de PREC argumentó que han desarrollado políticas de proveedores locales en los que se hace seguimiento a los mismos; así como han desarrollado políticas de promoción de la educación en las que se cree como prácticas para transformar a las personas y a las comunidades

El 02 de agosto de 2013, aparece en el periódico El Espectador un video en el que se explican los principios de la política de RSE de PREC en la que se resaltan sus principios de actuación: (I) coherencia y transparencia, (II) operación con excelencia, (III) trabajo en armonía con el medio ambiente, (IV) desarrollo sostenible de comunidades, (V) respeto y promoción de los derechos humanos en las operaciones, (VI) fortalecimiento de la sostenibilidad en la

cadena de abastecimiento, (VII) trabajo con el mejor talento humano. (PREC, 02 de Agosto de 2013)

El 29 de Agosto de 2013, se publicó que el SENA Meta, construiría una sede para estudios petroleros que sería cofinanciada con el apoyo de PREC, la cual será clave para la formación de técnicos en el área de petróleos, una de las principales demandas de mano de obra de la zona. (El Tiempo, 29 de Agosto de 2013)

Mientras que la mayoría de noticias que aparecían en los medios de comunicación más reconocidos del país se relacionaban con las bondades de Pacific, su intervención en el fomento de la educación en el Meta así como el desarrollo de campañas en pro de la innovación, el 09 de diciembre de 2013 aparece en El Tiempo una noticia en la que líderes sindicales estarían siendo juzgados por obstrucción de vías públicas, violación de la libertad de trabajo y secuestro agravado, acusándolos además de obligar a otros trabajadores a participar de la protestas, y quienes no participaran de ellas serían secuestrados. Los imputados no aceptaron los delitos y al final terminaron en La Picota. (El Tiempo, 09 de diciembre de 2013)

Pacific abre el 2014 en los medios de comunicación con noticias sobre su gran inversión en RSE en el año 2013, que ascendía a las US\$67,7 millones, donde la inversión estuvo focalizada en la competitividad, la educación, el fortalecimiento institucional e inversiones solidarias que además impactaban a 88 comunidades indígenas en 18 municipios de Colombia (El Espectador, 04 de Febrero de 2014) y sobre el patrocinio a Llaneros Fútbol Club para el 2014 (El Tiempo, 17 de Enero de 2014). Desde entonces, PREC aparecía en la prensa como compañía desarrolladora de tecnología para aumentar su producción, apoyo a grupos deportivos y culturales, desarrollo de actividades que preservan la salud de sus trabajadores (El Tiempo, 08 de Abril de 2014); y ya para principios de Junio, PREC empezaba a tener protagonismo como una de las principales compañías patrocinadoras de la Selección en el mundial Brasil-2014, en donde PREC aprovecha para desarrollar su campaña “hincha inseparable”, que además de convertirse en una tendencia en redes sociales,

contó con la participación de artistas colombianos que posesionaron la campaña. Desde PREC la campaña consistió en llevar a 210 familiares de los futbolistas y del cuerpo técnico a Brasil.

### **3.2. Las campañas de PREC en medio de la crisis.**

A lo largo del periodo de estudio, PREC desarrolló diferentes campañas publicitarias en las se buscaba promover la buena imagen de Pacific, destacando sus campañas de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial, en donde la comunidad se ve altamente beneficiada. En este apartado se estudiarán tres de las múltiples campañas: (I) Pacific es Colombia y es para ti, (II) En Pacific soñamos en grande y lo hacemos realidad (III) Hinchas Inseparables. Es preciso resaltar que PREC ha desarrollado una serie de videos que son de acceso para toda la comunidad en los cuales la compañía presenta todas sus estrategias, habla de los programas de tratamiento de aguas residuales, políticas de respeto por el medio ambiente y trabajo con la comunidad.

#### **3.2.1. Pacific es Colombia y es Para ti. (2012)**

Esta fue de las primeras campañas que salió de Pacific Rubiales para minimizar los resultados de la crisis laboral que había salido publicada en los medios de comunicación en el segundo semestre del 2011. La campaña promovía que el futuro de la región está en manos de Pacific, en ella se mostraba que las condiciones de vida de los trabajadores de Campo Rubiales eran dignas con habitaciones confortables y beneficios de recreación y deporte como canchas para ir a jugar fútbol entre otras. La estrategia tenía diferentes ejes de impacto:

- ✓ “Pacific es Colombia y es para ti-Comunidades”, bajo la cual se resaltaba que 1650 indígenas estaban siendo beneficiados con proyectos productivos; se promovían proyectos agrícolas, así como los testimonios de quienes se han titulado en el Diplomado en Gobernabilidad y Desarrollo Sostenible.
- ✓ Pacific es Colombia y es para ti- Familia, los testimonios resaltaban que gracias a Pacific las familias son más fuertes y se han visto altamente

beneficiadas con los crecimientos de la compañía. El vídeo inicia con un trabajador de PREC que dice *“pacífic no te recibe como un contratista, te recibe como una familia”*, las esposas de los trabajadores dicen *“si a Pacífic le va bien, a mi esposo le va bien”*, aduciendo todos los quienes participan en el video que Pacífic ha cambiado su vida y la de sus familiares.

- ✓ “Pacífic es Colombia y es Para ti-Educación”, en donde se daba a conocer que Pacífic había construido la escuela “Nuevo Rubiales”, la cual además había dotado con diferentes implementos para el desarrollo de la educación de los habitantes de campo Rubiales, realizando incluso la adecuación de cuartos para los niños que vivían más lejos de la escuela.
- ✓ “Pacífic es Colombia y es Para ti- Ambiente”, en donde contratistas de PREC rescatan que al ingresar a la compañía hay una capacitación sobre el ambiente y sobre cómo la compañía desarrolla estrategias para mitigar los impactos medio ambientales, entre ellos la reforestación de la zona que ayuda en el mejoramiento de la calidad del agua.
- ✓ “Pacífic es Colombia y es para ti- Bienestar”, en donde algunos contratistas de PREC hablan de sus condiciones de vida en Campo Rubiales, habitaciones sencillas pero confortables, con aire acondicionado, alimentación balanceada gracias al servicio de catering, así como acceso a gimnasio y canchas de fútbol, tiempo para deporte.

Sin embargo, muchos pobladores del municipio manifiestan que hay mucha riqueza pero que eso no es para toda la población, porque aún así, siguen sin un sistema de alcantarillado apropiado, entre otras carencias (Proyecto Gramalote, 2012).

### 3.2.2. En Pacífic soñamos en Grande y lo hacemos Realidad. (2013)

En esta campaña se destacan los diferentes valores bajo los que opera la organización; buscando promover y aumentar la confianza de todos los pobladores y colombianos, en donde además todos los que han creído en el proyecto de PREC creen también en los valores que profesan y esta es la clave

para fortalecer la relación con aquellos en los que creen en el proyecto, y en donde los valores parten del respeto por la vida, las personas y el medio ambiente para tener una operación integral y transparente, que permita expresar coherencia entre lo que *“pensamos, decimos y hacemos, es el camino para mantener las relaciones de confianza que nos harán prosperar”*.

La política promueve la diversidad de pensamiento entre los diferentes miembros de la organización, considerando que de cada persona se puede aprender reconociendo el valor de sus ideas y talento, se promueve el slogan *“ser transparente es darle valor a los demás”*, apunta también a generar aptitudes de liderazgo en los trabajadores, buscando aumentar la unión entre ellos y la organización. La innovación se convierte en la mejor manera de crear valor y bienestar económico, social y ambiental en el entorno en el que se quiere impactar. (Pacific Rubiales Energy, 2013). Dentro de los lemas que se promueven en la campaña, la

- ✓ Ser transparente tiene valor
- ✓ Ser transparente es cumplir lo que se promete
- ✓ Ser transparente es darle valor a los demás
- ✓ Ser transparente es dar ejemplo
- ✓ Ser transparente es hacer las cosas siempre bien,
- ✓ Ser transparente es valorar las ideas

### 3.2.3. Hinchas Inseparables. (2014)

En medio de la euforia por la presencia de la selección Colombia en el Mundial Brasil- 2014, Pacific Rubiales desarrollo la campaña Hinchas Inseparables, en la que mediante la promoción de la familia como los principales hinchas inseparables y dar a conocer que llevarían a 210 familiares de los jugadores de la selección y del cuerpo técnico, desarrolló diferentes spots en donde se demostraba el apoyo de PREC a la selección en el Mundial.

En el marco de Hinchas Inseparables, se dio a conocer que con el apoyo de PREC, 2160 niños de la costa caribe lograron asistir a partidos de la selección Colombia en Barranquilla. En Albania, Guajira, se desarrolló una campaña

específica de Pequeños Hinchas, enormes sueños, en la que se resalta que PREC considera que el fútbol es el mecanismo ideal para la integración social y el fortalecimiento de valores personales y comunitarios, por lo cual se justificó que los niños de este municipio asistieran al partido de la Selección Colombia, sucediendo de la misma manera con niños de los llanos (cercanos a Campo Rubiales y Quifa). Carlos Vives, apareció como el capitán de la campaña de Hinchas Inseparables.

En medio de la euforia del mundial, la campaña tuvo completa acogida en los diferentes medios de comunicación, en donde PREC apareció como patrocinador oficial de la Selección Colombia.

Tal y como se observa, todas las campañas publicitarias que se desarrollaron estuvieron orientadas a construir una imagen de PREC en la cual esta figura como una compañía que trabaja con y para la comunidad, buscando construir beneficios para todos los colombianos y que el crecimiento de la compañía es beneficioso para todos. Hinchas Inseparables, no habría podido surgir en mejor momento, en donde después de dieciséis años en los que Colombia no participaba en un mundial, por fin lo estaba haciendo y PREC era patrocinador oficial de la selección. Cabe resaltar que además de estas campañas publicitarias, PREC empezó a profundizar en la estrategia de RSE orientada al desarrollo sostenible y a la creación de valor compartido, a continuación se realizará una breve presentación de dicha política para pasar a analizar tanto las campañas como las políticas de RSE, en medio de la crisis laboral .

### **3.3. RSE y estrategia de sostenibilidad de PREC.**

La política de Responsabilidad Social Empresarial de PREC se fundamentó en la Creación de Valor Compartido (CVC), es decir en la creación de valor en las comunidades con las que trabaja y en las que impacta y bajo estándares internacionales sobre las estrategias de sostenibilidad que incluyen temáticas tales como : estrategia de gobierno corporativo, operación con excelencia, coherencia y transparencia con estrategias de anticorrupción y auditorías internas, así como estrategias de preservación del medio ambiente, reducción en la emisión de gases, así como la contribución del desarrollo sostenible de

comunidades y la promoción de los derechos humanos en las operaciones y el desarrollo de una cadena de abastecimiento sostenible. Para fines de esta investigación, se centrará la atención en estos últimos tres aspectos.

#### 3.3.1. Contribución del Desarrollo sostenible de comunidades.

En esta estrategia PREC promueve la inversión social en un trabajo conjunto con las comunidades y diferentes actores gubernamentales. Dentro de su actuación está el fortalecimiento institucional ayudando a la ampliación de cobertura de los programas locales y regionales, en donde la Fundación Pacific contribuye en la superación de la pobreza extrema en conjunto con la Agencia nacional Para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), así como desarrollo de proyectos de viviendas de interés prioritario en el municipio de Puerto Gaitán.

En cuanto a educación, la compañía resalta que gracias a su intervención los territorios en donde se encuentra, estos han logrado aumentar su calidad de vida, dentro de los programas que se resaltan es la formación de maestras y maestros para niños de la primera infancia, así como el fortalecimiento de procesos de asociatividad y producción cultural en diferentes regiones del país.

Dentro del desarrollo sostenible de las comunidades, se encuentran las inversiones solidarias, PREC resalta su participación y trabajo conjunto en el apoyo del programa de madres adolescentes de la Fundación Juan Felipe Escobar, así como el apoyo de la fundación teletón y apoyo de jornadas odontológicas y talleres educativos de las comunidades donde tiene influencia PREC.

#### 3.3.2. Respeto y promoción de los derechos humanos.

Dentro de las apuestas de PREC, se encuentra fundamental garantizar los derechos de todos los empleados, sus familias y las comunidades donde tiene operación. Dentro de los que se destacan, el derecho de asociación, en donde todos los empleados y contratistas tienen el derecho de agremiarse, la erradicación del trabajo infantil y forzado, en donde PREC se ha convertido en uno de los líderes de la Red Colombiana de lucha contra el trabajo infantil,

relacionamiento con grupos étnicos, respeto por sus derechos, dentro de lo que se incluye el reconocimiento de los grupos étnicos que se encuentran en las zonas donde influyen, promoviendo el acercamiento, la consulta previa con ellos frente a las actividades que se van a desarrollar, la identificación conjunta de impactos y análisis de las medidas que se pueden tomar, desarrollo de preacuerdos, establecimiento de los mismos, seguimiento y acompañamiento.

### 3.3.3. Cadena de abastecimiento sostenible.

En el marco del desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, PREC ha buscado apalancar de forma abierta y eficiente a todos los miembros de su cadena de valor, buscando asegurar la transparencia, calidad, implementación de metodologías innovadoras, entre otras. Se resalta además que PREC selecciona proveedores y contratistas que estén alineados con las políticas de RSE de la compañía.

### **3.4. Análisis del Caso.**

Tal como se evidencia en el seguimiento a prensa, se registra que las protestas en campo rubiales inician el 19 de Julio de 2011, la aparición de estas protestas se da en el marco de la venta parcial de Ecopetrol mientras se da el crecimiento económico del país; a pesar que las inconformidades parecieran ser generalizadas por parte de todos los trabajadores de Campo Rubiales, en los medios de comunicación, los directivos de PREC en principio argumentaron que quienes estaban realizando las protestas eran personas ajenas a la compañía que ingresaron al campo y estaban bloqueando las vías de acceso, luego se reconoció por parte de la empresa que algunos líderes sindicales estaban protestando, sin embargo, PREC desconocía las razones por las cuales estaban protestando los trabajadores, que no dejaban de ser una minoría. Tras la vuelta a la calma, las manifestaciones aparecen de nuevo el 20 de agosto de 2011, en donde los trabajadores están protestando de nuevo por las malas condiciones laborales y que la mayoría de los empleos que se están generando son mediante contratistas y nunca empleos directos con PREC. Las manifestaciones aparecen por tercera vez el 19 de septiembre y se registran hasta el 21 del mismo.

Presentado el inicio del panorama en el que se dan las protestas, es importante analizar la aparición en la prensa por parte de PREC y de acuerdo a lo que dicen los teóricos sobre la comunicación estratégica y la comunicación en crisis.

La comunicación estratégica, se ha señalado como una forma en la cual las organizaciones pueden recuperar el poder y reconstruir su imagen ante el público, lo cual se observa en el caso de PREC en donde la compañía a mediados del 2012 empieza a promover foros de responsabilidad social empresarial, los cuales le abren un espacio en el diario El Espectador permanente titulado “Pacific toma la palabra” en donde la compañía lograba comunicar sus estrategias de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad y cómo estas han contribuido a impactar positivamente en las comunidades. A su vez, PREC es una compañía que tiene claridad sobre las ventanas de oportunidad que tiene para utilizar la euforia de ciertos momentos con el fin de posesionar la marca, ejemplo de ello es toda la campaña de Hinchas Inseparables que PREC desarrolló en el marco de la participación de Colombia en el Mundial Brasil 2014, en donde la compañía a su vez fue el principal patrocinador de la selección y permitió que niños de bajos recursos del caribe colombiano asistieran a partidos de las eliminatorias en Barranquilla.

En ese sentido, la comunicación estratégica que utiliza la compañía en los medios de comunicación y la forma en la que busca generar en los colombianos una imagen de ser una de las empresas que más ganancias genera no sólo para el país sino que genera valor en las comunidades con las que trabaja y en las que impacta, evidencia una coherencia entre las acciones de la compañía y los objetivos de la misma, en donde siempre se está generando una imagen de patriotismo y de crecimiento económico y de bienestar para todos los colombianos.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo que proponen Preciado y Guzman (2010) en cuanto a las motivaciones para el uso de la comunicación estratégica, en el caso de PREC, se encuentra la búsqueda de credibilidad por parte de los colombianos, tras los anuncios de protestas por parte de líderes sindicales por

las malas condiciones laborales, de manera tal que PREC enfoque las comunicaciones que emite de manera que se resalten las bondades de la compañía y cómo esta genera valor para las comunidades.

En ese sentido, debe resaltarse también que los momentos en los cuales la compañía publica sus spots publicitarios y da a conocer las estrategias de RSE que buscan la creación de valor en las comunidades. La campaña “Pacific es Colombia y es para ti” aparece meses después de las protestas en Campo Rubiales, en donde los trabajadores y sus familias contaban de los beneficios que tiene la zona desde que PREC se encuentra allí, así como las bondades que tienen en los campos de trabajo, las condiciones de vida, alimentación y recreación que generan espacios en donde los trabajadores pueden realizar otras actividades diferentes a las laborales.

En cuanto a la crisis que vivió PREC hay varios asuntos que deben ponerse en consideración de acuerdo a los teóricos de la comunicación en crisis. En primer lugar, debe decirse que aún cuando en la mayoría de los casos la crisis no se pueden predecir, para el caso de PREC, el inconformismo de las condiciones laborales en campo Rubiales por parte de los miembros sindicales y algunos otros trabajadores era un riesgo latente el cual la compañía ignoró hasta que se desató la crisis, cuestión que dificultó una pronta respuesta al tema, a pesar de la existencia de manuales y especificaciones de cómo actuar frente a situaciones de crisis (Zuñiga, 2015).

Si algo positivo se puede extraer de la crisis de PREC, es que para la compañía esto fue algo que no estuvo en sus planes pero que a partir de la ocurrencia de estas situaciones, se logró empezar a fortalecer las estrategias de divulgación frente a los programas de RSE que implementa la compañía y se empiezan a promover canales de comunicación en doble vía, mediante Redes Sociales, generando mecanismos de prevención frente a la aparición de nuevas crisis.

Frente a los mecanismos de comunicación y la transparencia en las mismas, la Ex Gerente de Comunicaciones de PREC, Ana Eloisa Zúñiga<sup>4</sup>, en entrevista señaló que, anterior a la crisis la compañía, esta sólo comunicaba datos técnicos de la empresa, a pesar de tener un reglamento sobre la información para la opinión pública, sin embargo, Zúñiga señala que durante el periodo de tiempo comprendido entre 2011 a 2014, PREC estuvo muy activo en los medios de comunicación, dando a conocer cada una de sus estrategias. (véase Anexo 1. )

Volviendo a la crisis, uno de los momentos más importantes es la reacción inmediata a la misma, dentro de lo que se incluye la respuesta a los medios de comunicación, intentando que la información presentada sea lo más veraz posible, lo cual para el caso de PREC tiene varios matices: el primero, es que su respuesta a las preguntas de los medios de comunicación fue de liberar su responsabilidad de la situación, dado que en algunas notas de prensa la compañía argumentó que las protestas eran de algunos pocos líderes sindicales sin fundamento, mientras que en otros casos en los que las protestas se dieron por el no pago de las empresas contratistas a sus trabajadores, PREC afirmó que esto no era responsabilidad de la compañía dado que cada uno de los contratistas era autónomo en la administración de su negocio, lo cual dejó varios sin sabores, dentro de los que se encuentra una incongruencia entre su principio de actuación de extensión de sus principios de respeto de derechos humanos laborales no sólo desde la compañía sino en toda la cadena de valor, que incluye a sus contratistas y por tanto resulta siendo responsabilidad de PREC.

La ex gerente de comunicaciones de PREC afirma también que el manejo de la crisis fue difícil debido a la falta de comunicación con Campo Rubiales, lo cual además pone en evidencia las falencias en los medios de comunicación interna de la compañía, lo cual a su vez generó una incidencia negativa en que la información se produjera en los medios en tiempo real, por lo menos de parte

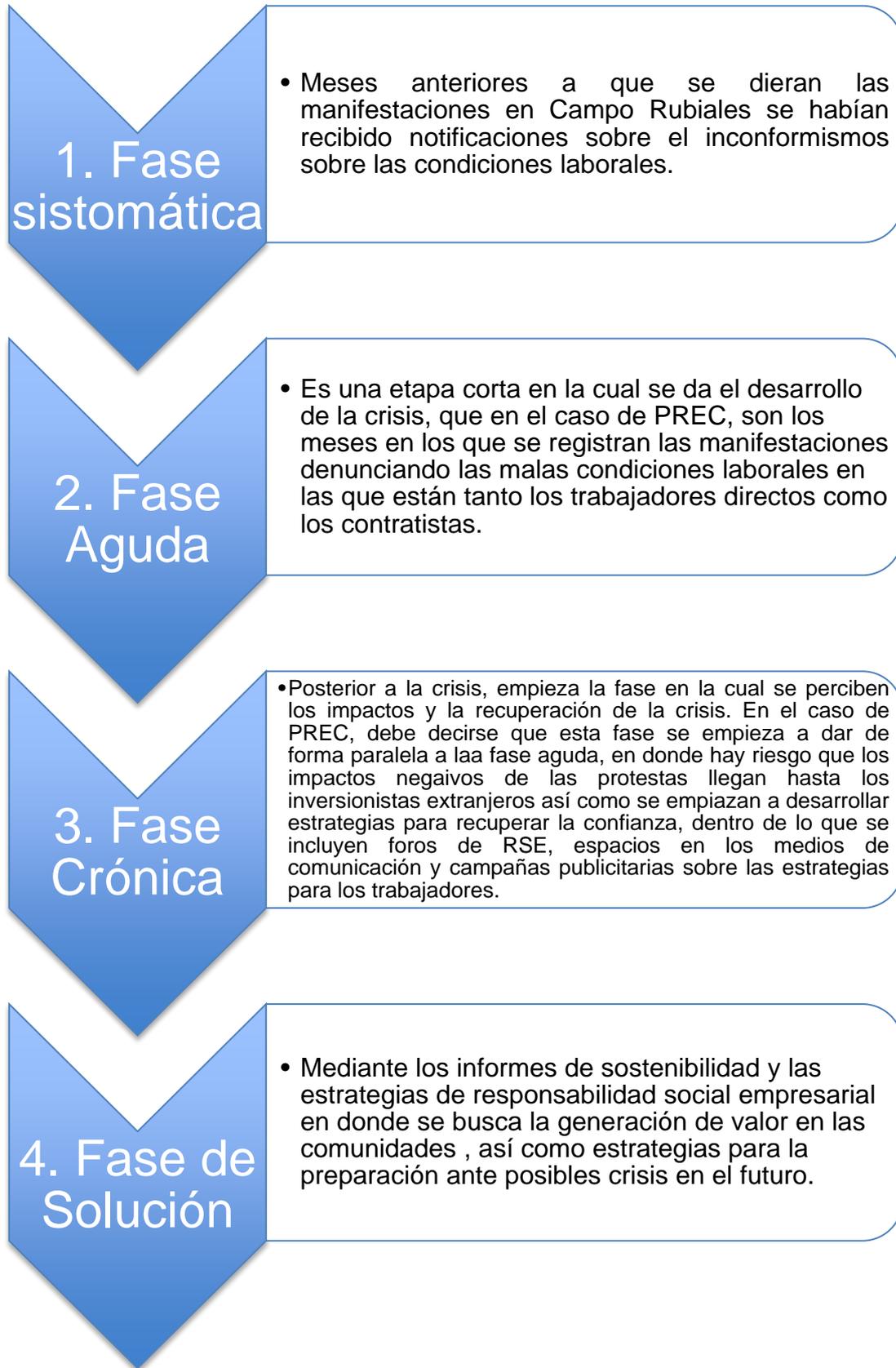
---

<sup>4</sup> Las estrategias de comunicación así como las líneas de actuación de PREC frente a una crisis, hacen parte de información confidencial de la compañía, por lo cual fue imposible contar con entrevistas de empleados activos en PREC.

de la compañía, por lo cual, la ex funcionaria reconoce que la crisis pudo recibir un mejor manejo. (Zuñiga, 2015)

En cuanto a la apertura de canales de comunicación en doble vía, que es un mecanismo no sólo reconocido en el marco de la comunicación en crisis, sino en general en las estrategias de comunicación transparentes, es importante mencionar que estos se abrieron sólo después de la aparición de la crisis y aunque en el principio fueron directos en el establecimiento de una mesa de negociación y posterior a ello mediante interlocutores que en algunos casos fueron miembros del entonces Ministerio de la Protección Social, actual Ministerio de Trabajo.

De acuerdo a las tipologías de las crisis según los acontecimientos realizada por Piñuel & Westphalen (1993), podría afirmarse que la crisis se dio por acontecimientos subjetivos en donde gracias a las afirmaciones de unos miembros sindicales, PREC enfrentó una crisis en la cual se le acusaba de no respetar los derechos laborales de sus trabajadores y contratistas. A su vez, la crisis puede ser analizada desde sus fases:



*Fuente: Elaboración Propia.*

Dicho esto, se puede pasar a analizar las formas de responder a la crisis, en donde si bien, todas son distintas, se pueden identificar ciertos patrones de respuesta a las mismas, y lo primero de ello es implementar mecanismos de comunicación proactiva, es decir que permitan recuperar la credibilidad, que si bien para el caso de PREC tardó más de 6 meses después de desatada la crisis, la compañía logró visibilizar en diferentes medios de comunicación las estrategias de protección de sus empleadores, mecanismos para garantizar los derechos laborales y estrategias para generar valor en las comunidades en las que impacta.

Dentro de las estrategias de manejo de la crisis, se encuentra que PREC en principio, ante los medios de comunicación utilizó una estrategia de negación frente a los que estaba sucediendo y que en los medios de comunicación nunca fue públicamente aceptada, sin embargo, posterior al momento de la crisis, puede verse también estrategias de reconstrucción y reafirmación, en donde en la primera, se empiezan a generar diferentes estrategias de compensación a la población de Campo Rubiales en el marco de la estrategia de RSE (como la campaña “en Pacific soñamos en grande y lo hacemos realidad”); mientras que desde las estrategias de reafirmación, mediante los spots publicitarios, los videos de Pacific es Colombia y es para ti e Hinchas Inseparables, se buscaba promover todo lo positivo que PREC estaba haciendo por Colombia y las comunidades con las que trabaja.

Una de las estrategias principales para resolver las crisis en las organizaciones es el desarrollo y fortalecimiento de la RSE al interior de las compañías, que para el caso de PREC, es la estrategia que fundamenta el resto de campañas que buscan atacar la crisis. Aún cuando la compañía ya había empezado a desarrollar estrategias de RSE, tras la crisis y el llamado por parte de la ONU a las empresas petroleras que operan en lugares con comunidades vulnerables, a reforzar sus estrategias de RSE, PREC empezó visibilizar su estrategia de sostenibilidad, así como todo lo que realizan en pro de generar valor al interior de las comunicaciones con las que trabaja. Cada una de las campañas aquí

analizadas, fueron el resultado del interés de la organización para dar a conocer todas las estrategias de RSE y cómo mediante las mismas, se promueve el respeto tanto a los derechos humanos como a los derechos laborales.

En el marco de la estrategia de RSE y de la importancia de esta como mecanismo para resolver la crisis, debe recalarse lo que se dijo anteriormente frente al desacierto de PREC, en sus declaraciones frente a que el no pago por parte de los contratistas a sus empleadores, no era responsabilidad directa de la compañía, ya que una empresa socialmente responsable, debe verificar que todos sus asociados en la cadena de valor cumplan con todos los derechos laborales y humanos tanto con los empleados como con su cadena de interés.

Se encuentra entonces una relación directa e importante entre las estrategias de RSE de PREC y la forma en la que se comunican, esto se puede observar de forma directa en que las estrategias de comunicaciones externas son coordinadas por la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, la cual tiene como objetivo posesionar la marca e imagen de una petrolera comprometida con Colombia (Entrevista con Ana Eloisa Zúñiga, 2015). Esta vicepresidencia tiene relación directa con el Gerente corporativo de sostenibilidad, quien está encargado de las estrategias de RSE y sostenibilidad de la empresa. (Véase Anexo 4. Organigrama Gerencia de Comunicaciones de PREC).

Dicho esto, cabe resaltar que las campañas de PREC aquí analizadas son siempre publicadas en momentos estratégicos como una forma de reafirmar y aumentar los niveles de confianza en la empresa, tanto de los colombianos como de los inversionistas extranjeros, Zúñiga (2015) señala el éxito que generaron las campañas como Hinchas Inseparables y el patrocinio de otros eventos deportivos y ampliar su impacto en responsabilidad social y sostenibilidad, incidieron positivamente en la reputación de la compañía. para lo cual cabe decir que la empresa.

## 4. CONCLUSIONES.

De acuerdo con la investigación aquí desarrollada, la conclusión general que puede extraerse y que responde a la pregunta central de la investigación es que la crisis que PREC enfrentó debido a las manifestaciones por parte de líderes sindicales quienes argumentaban que las condiciones laborales violaban los derechos de los trabajadores, fue enfrentada por la compañía visibilizando su estrategia de RSE y sostenibilidad mediante el diseño de campañas publicitarias y la aparición en diferentes medios de comunicación, dando a conocer cómo su intervención genera valor en las comunidades con las que trabaja.

A su vez, esta situación visibilizó que la Compañía no contaba con una estrategia clara y efectiva para responder a una crisis que si bien, para muchos teóricos de la comunicación este tipo de situaciones no se pueden predecir, si se pueden diseñar planes de acción para los mismos. Esto evidenció una desarticulación entre las partes de la compañía entre Campo Rubiales que era el epicentro de los hechos y las oficinas en Bogotá, desde donde se reportó información distante a la realidad; esto dejaba ver la carencia de canales de comunicación abiertos y transparentes dentro de la compañía.

Ahora, desde la comunicación estratégica puede decirse que esta fue utilizada por la compañía como forma de recuperar el poder, puesto que meses posteriores a la crisis PREC encontró los momentos más estratégicos para aparecer en los medios de comunicación de manera tal que le fueran útiles para reconstruir su imagen y recuperar la confianza, de los inversionistas, los trabajadores y colombianos en general; dentro del buen uso de la comunicación estratégica se encuentra que PREC aprovechaba cada una de las ventanas de oportunidad de acuerdo al contexto en el que se encuentra, por ejemplo el mundial de fútbol fue el mejor momento que la compañía apeló a las emociones de los colombianos y desarrolló campañas publicitarias en pro de la selección Colombia, así como ser el patrocinador oficial de la misma.

Sucedo de igual manera con la campaña Pacific es Colombia y es para ti, la cual aparece dos meses posteriores a la crisis y en la que PREC presenta toda su estrategia de RSE y creación de valor en las comunidades que habitan en Campo Rubiales, lo cual anterior a la crisis no se había visibilizado no había sido de gran interés para los medios en general, a excepción de quienes eran críticos de la compañía. Es preciso resaltar que este tipo de campañas, fueron a los ojos de muchas personas de muchas personas, PREC aprovechó las oportunidades que se le presentaron para generar una cortina de humo de una multinacional que genera valor en el país y en las comunidades pero se desconoce los problemas laborales de la empresa.

Debe decirse que todas y cada una de las campañas desarrolladas por PREC tienen un alto componente emotivo que genera sensaciones y emociones en los receptores de forma tal que el objetivo es siempre vender una muy buena imagen de la Compañía.

Por último, dentro de los impactos positivos que tuvo la crisis, fue que ésta permitió que PREC abriera canales de comunicación en donde se visibilizara de forma transparente de la gestión que la compañía realizaba con las comunidades, así como espacios en los medios de comunicación y foros para fomentar la RSE. Desde una óptica personal, se identificó que durante tiempos de crisis, el acceso a la comunicación es complejo y que la información obtenida no suele ser transparente.

## REFERENCIAS.

Acosta, J. (24 de Junio de 2012) *"Pacífic no es para mí"* El espectador. <http://www.elespectador.com/opinion/pacific-no-mi>

Ahumada, O. (22 de Mayo de 2012). *"Apretón social a las petroleras va en serio"* El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-11847624>

Alvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011) *"Medición de los aportes de gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización"*. Revista Palabra Clave. Universidad de La Sabana, Bogotá Colombia.

Arango, R. (Julio 20 de 2011). *'Boom' petrolero y protestas laborales*. El Espectador. Opinión. Tomado de: <http://www.elespectador.com/opinion/boom-petrolero-y-protestas-laborales>

Argenti, P. Howell R. & Beck, K. (2005). *"Hacia una revolución desde la comunicación"*

Bonilla, C: (2013). *"Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa"* En: Investigando la comunicación en crisis. México. Razón y Palabra.

Contreras, D. (2006) *"La gestión en la comunicación organizacional: el caso de Chile"* Universidad Autónoma de Barcelona. Anàlisi 24. Pp. 305-313

El Tiempo. (20 de Julio de 2011). *"Tensa calma en campo petrolero de Rubiales"*. El Tiempo. [ww.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4694471](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4694471)

Editorial El Tiempo. (21 de Julio de 2011) . *Editorial: clima de agitación*. Editorial El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9961966>

El Tiempo. (21 de Julio de 2011). *"vuelve la normalidad a campo Rubiales"*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4697981>

El Tiempo. (22 de Julio de 2011). *“Disturbios no son buena señal para la inversión”*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4700700>

El Tiempo. (18 de agosto de 2011). *“151 quejas laborales por petróleo”* El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4760465>

El Tiempo. (20 de agosto de 2011). *“Protestas sacuden a Puerto Gaitán”*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4765837>

El Espectador. (24 de Agosto de 2011). *“Protestas contra Pacific Rubiales”* Elespectador.com. <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/protestas-contra-pacific-rubiales-imagen-294265>

El Espectador (26 de julio de 2013) . *“estamos comprometidos con Colombia en la creación de valor compartido”* El Espectador- Pacific Rubiales Habla. <http://www.elespectador.com/tomalapalabra/pacific-rubiales/estamos-comprometidos-con-colombia-en-la-133-articulo>

El Espectador. (02 de Agosto de 2013) *Compromisos de Pacific*. El Espectador- Pacific Rubiales Habla. <http://www.elespectador.com/tomalapalabra/pacific-rubiales/compromisos-de-pacific-155-articulo>

El Tiempo. (29 de Agosto de 2011). *“Los hidrocarburos, en auge”* El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4785900>

El Tiempo. (7 de enero de 2012). *“Polémica por festival de Puerto Gaitán”*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5068167>

El Espectador. (19 de Septiembre de 2011). *“Bloquean operación de petrolera canadiense Pacific en Colombia”*. El Espectador. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/bloquean-operacion-de-petrolera-canadiense-pacific-colo-articulo-300399>

El Espectador. (04 de Febrero de 2014). *Pacific invirtió US\$67,7 millones en responsabilidad social en 2013*. Economía- El espectador.

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/pacific-invirtio-us677-millones-responsabilidad-social-articulo-472914>

El Tiempo. (21 de Septiembre de 2011) “*Explosiva mezcla detrás de revueltas petroleras*”. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4839703>

El Tiempo. (29 de agosto de 2012). “*RSE comprometidos con el desarrollo del Meta*”. El Tiempo. [ww.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12173884](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12173884)

El Tiempo. (07 de Febrero de 2013). “*Protestas en Puerto Gaitán*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12583671>

El Tiempo. (14 de marzo de 2013). “*SENA Meta certifica primera promoción de técnicos petroleros del país.*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12688137>

El Tiempo. (29 de Mayo de 2013) “*La tarea de genera valor es de todos: Alan Jara*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12830718>

El Tiempo. (29 de Agosto de 2013). “*Sena construirá sede para estudios petroleros en el Meta*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13032787>

El Tiempo. (09 de diciembre de 2013). “*Acusan a sindicalistas por retener obreros de petrolera en el Meta.*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13270317>

El Tiempo. (17 de Enero de 2014). “*Respaldo total en la región para Llaneros FC.*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13376397>

El Tiempo. (08 de abril de 2014). “*Empresas que preservan la salud de sus trabajadores*” El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13802935>.

León-rivera,J.(2011). *La Comunicación Estratégica*. Palabra clave, Vol 14.

Maldonado, M. (2012). *¿Qué es la Comunicación Estratégica?* Recuperado desde: <http://maridaliamaltonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>

Perez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.

Portafolio.co. (25 de enero de 2012), *Sanciones por \$120 millones a 12 contratistas de P. Rubiales* Portafolio.co. <http://www.portafolio.co/negocios/sanciones-120-millones-12-contratistas-p-rubiales>

Portafolio.co (02 de Enero de 2013). *"Petrolera Pacific Rubiales cierra compra de C&C Energía"* Portafolio.co [www.portafolio.co/negocios/petrolera-pacific-rubiales-compra-cc-energia](http://www.portafolio.co/negocios/petrolera-pacific-rubiales-compra-cc-energia)

Preciado, A. y Guzmán, H. (2010). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Informe de resultados de investigación. Centro de investigaciones de la comunicación corporativa y organizacional (Cicco), Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana, 12 de diciembre de 2010.

Redacción política El Tiempo. (21 de septiembre de 2011). *"Naciones Unidas llama al diálogo por crisis en Campo Rubiales"*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10407124>

Redacción Futbolred. (21 de Mayo de 2014). *Hincha inseparable, otra estrategia de Colombia en Brasil*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/mundial-brasil-2014/noticias/seleccion-colombia/hinchas-inseparables-otra-tactica-de-colombia-en-brasil/14016078>

Redacción El Tiempo. (05 de Enero de 2012). *"Polémica por centros urbanos en Puerto Gaitán (Meta)"*. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10935864>

Rodríguez, C. (24 de septiembre de 2012). *"El país de Pacific Rubiales"* El Espectador. <http://www.elespectador.com/opinion/el-pais-de-pacific-rubiales>

Romero, R. (22 de Septiembre de 2011). “Se abre mesa de diálogo con petroleros del Meta”. El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4843678>

Ruiz-Navarro, C. (20 de Junio de 2012). “Mentiras y Mantras”. El Espectador. <http://www.elespectador.com/opinion/mentiras-y-mantras>

Ruiz, I. Y Castillo, A. (2013). “La responsabilidad social como estrategia proactiva en la gestión de crisis” En: Investigando la comunicación en crisis. México. Razón y Palabra.

Rodríguez, M., Castillo, M. y Cantalapiedra, M. (2013) “La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir la crisis” Revista Latina de Comunicación Social. Pp.457. Universidad de la Laguna

Samper, M. (17 de Junio de 2012) *De eso tan bueno no dan tanto*. El Espectador. <http://www.elespectador.com/opinion/de-eso-tan-bueno-no-dan-tanto>

Salas, P. (2003). “Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia”. Revista Signo y Pensamiento. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Pp-94-109.

Scheinson, D. (2010) *Comunicación estratégica*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Cuaderno 33. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>

Varela Isaza, A.(2007). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Xihmai, V2#4. Recuperado de: <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/article/view/86/64>

WESTPHALEN, M. H.; PIÑUEL, J. L. (1993). La dirección de comunicación. Madrid: Prado

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista con Ana Eloisa Zuñiga- Gerente de comunicaciones de PREC hasta febrero 2014.

1. En general, ¿Cómo se desarrollan las estrategias de comunicación organizacional externa de Pacific Rubiales? (Indagar por antes y después de la crisis).

Las estrategias de comunicación externas de Pacific Rubiales están coordinadas desde la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y estaban encaminadas en dar posicionamiento y una imagen de una petrolera comprometida con el país. Dado su origen canadiense se buscaba dar apropiación a la marca para que los colombianos la sintieran como suya

2. ¿Usted considera que Pacific es una empresa que comunica únicamente cuando está en medio de la crisis o cuando es necesario o por el contrario la comunicación es completamente transparente? ¿Esto cambió con la crisis vivida en el 2011?

Pacific por ser una compañía listada en las Bolsas de Canadá y Colombia tiene unos reglamentos que cumplir para dar información a la opinión pública. Dada su estrategia de comunicación estuvo muy visible desde el 2011 hasta finales del 2014. Antes de la crisis la comunicación obedecía a información técnica y de interés para el mercado de valores. Casi de manera simultánea a la crisis se estableció la estrategia de visibilidad de la compañía.

3. ¿Cree que Pacific tenía una estrategia para responder a una crisis como la que se presentó en 2011? (Si la respuesta es no, Ha cambiado eso? Tienen ahora alguna estrategia de prevención?).

Si tenía una estrategia de crisis, contaba con su manual y las especificaciones de cómo actuar ante esta. Sin embargo los hechos fueron tan grandes y de tanto impacto que en las primeras 24 horas, el manejo de la crisis pudo haber tenido mejores resultados. Ya recuperados del impacto se ejercieron todas las estrategias diseñadas para tal fin. Hoy en día se cuenta con un manejo de crisis en cada una de las áreas de la compañía, no solamente en materia de comunicación.

4. ¿Cómo fue el manejo de información con los medios de comunicación durante la crisis?

Fue difícil el manejo con los medios ante la falta de información oficial que se tenía. Dada la falta de comunicación con el Campo Rubiales, la compañía por el hecho de estar listada en las Bolsas, tenía que ser muy cautelosa con lo que informaba oficialmente. Fuera de eso los medios de comunicación hicieron eco a la información suministrada por la USO, que magnificaba los hechos, el número de heridos, víctimas, daños, etc. El deseo de los medios de ofrecer la

información en tiempo real, no se pudo dar por el cuidado que se debía tener para poder ingresar nuevamente al Campo. Este es un tema difícil de comprender por los medios de comunicación y dio pie para comentarios de falta de información por parte de la compañía.

5. ¿Bajo qué parámetros se estructura la respuesta a la crisis? ¿Qué papel juega la reconstrucción de la imagen en la respuesta a la crisis?

La respuesta a la crisis fue la de ser una compañía comprometida con Colombia y los colombianos, se hizo una campaña en medios titulada Pacific es para ti en donde se mostraba todas las ventajas que estaba trayendo la operación del Campo Rubiales y los aportes en la zonas de influencia en Puerto Gaitán en el Meta y en la Creciente en Sucre. Desde ese momento la respuesta fue positiva porque se dio la oportunidad de que se conociera como después de 25 años de inactividad el Campo Rubiales resurgió con la tecnología aplicada por Pacific lo que ayudó a aumentar el número de producción de barriles diarios en Colombia.

6. ¿Considera que la respuesta a la crisis fue la más adecuada? ¿Cuáles son los impactos de las campañas que se implementaron?

En términos estrictos de comunicación pudo haber sido manejada un poco mejor, pero dada los impedimentos explicados anteriormente no era una situación fácil. Sin embargo el éxito de las campañas aplicadas en los dos años siguientes como la de patrocinar a la Selección Colombia y patrocinar eventos de diversa índole y hacer más amplios los aportes en materia de sostenibilidad y responsabilidad social hicieron que la compañía fuese reconocida y apreciada apareciendo en los primeros lugares de los índices de Reputación y Great Place to Work contando con un reconocimiento a nivel nacional e internacional.

7. Cómo funciona el departamento de comunicaciones en la compañía Pacific Rubiales Energy?

Las Comunicaciones estaban divididas en dos vicepresidencias. Comunicaciones Externas respondía a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y Comunicaciones Internas a la Vicepresidencia de Talento Humano.

Si bien estaban bajo dos vicepresidencias diferentes se trabajaba de manera coordinada y cada uno tenía sus propios medios o canales de comunicaciones para mantener a sus públicos informados. Los presupuestos de funcionamiento e inversión eran manejados de manera independiente.

8. Surgió algún cambio en cuánto al funcionamiento del departamento de comunicaciones de PREC después de la crisis? ¿cuál o cuáles?

Los cambios se dieron en especializar la información para cada uno de los públicos y dar un impulso al desarrollo de la marca a través de activaciones y con patrocinios.

## **Anexo 2. Tatiana Montaña. Experta en Comunicación en Crisis.**

### **1. Cómo funciona la comunicación de crisis en las organizaciones. Cuál es su principal objetivo?**

Los objetivos de la Comunicación de Crisis son:

- Prevenir una crisis de comunicación en la organización.
- Preparar la organización para enfrentar un momento de crisis.
- Cuidar la reputación de la organización en momentos de crisis.

### **2. Desde la comunicación, qué se hace para identificar los riesgos a los cuales puede estar expuesta una organización?**

El área de comunicación tiene a su cargo los riesgos relacionados con su que hacer: RRPP, Comunicación Interna, Comunicación de Mercadeo, Relaciones con medios de comunicación. El área tiene que revisar, en cada una de sus áreas de acción, cuáles son las situaciones que pueden llegar a afectar la reputación de la organización, a través de un análisis de riesgos. Se debe plantear el peor escenario y se debe medir la probabilidad de que ocurra y el nivel de gravedad. Una vez medido esto se deberá plantear la forma de prevención de las situaciones y las forma de reacción para cada una de las situaciones.

### **3. En el marco de la comunicación de crisis, ¿Cómo deben estructurarse los planes de contingencia?**

La estructura del plan de contingencia debe estar enmarcado en el Manual de Crisis, el cual como mínimo debe tener las siguientes partes:

#### **1. Filosofía de la empresa**

- Misión
- Principios de actuación corporativos

#### **2. Justificación del Plan de crisis**

- Análisis de crisis pasadas, de la empresa o del sector
- Reflexión acerca de la necesidad de contar con un Comité de crisis.

#### **3. Objetivos del plan de crisis**

- Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan
- Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos

#### **4. Análisis de crisis potenciales**

- Análisis del entorno
- Tipología de la crisis

#### **5. Guía de acción en caso de emergencia**

- Miembros del comité de crisis
- Alerta del responsable del Comité de crisis
- Alerta del resto de miembros
- Responsabilidades de los miembros del comité
- Métodos de recogida de información
- Árbol decisorio y procedimientos a seguir en

aprobación de acciones y/o documentos

- Audiencias y públicos objetivos clave

la

#### 6.Relaciones con los medios de información

- Guía de medios
- Forma de comunicación con los medios
- Borrador de materiales de comunicación:
- Posicionamientos
- Preguntas y respuestas
- Historial de la organización
- Biografías
- Comunicados de prensa
- Otros
- Procedimientos para seguir la cobertura informativa
- Designación del portavoz de la organización. Como actuar ante los periodistas en medios, en conferencias de prensa, u otras apariciones públicas.
- Impresos o formularios para recoger la información:
- Tipo de información que solicita la empresa y a quien lo solicita
- Nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencias de prensa
- Cronología de los hechos.

#### 7.Centro de operaciones

- Miembros del comité de crisis
- Emplazamientos
- Equipamiento necesario

#### 8.Recursos externos

- Organismos oficiales
- Consultores
- Asociaciones
- Expertos

#### 9.Evaluación funcionamiento del Plan de crisis

- Simulacros
- Evaluación y inclusión de mejoras

4. ¿Qué opina de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial para resolver las crisis? Cómo deben orientarse esas estrategias?

Creo que la Responsabilidad Social de una organización aporta la construcción de una buena reputación de una organización. Por tanto es una estrategia preventiva, no una estrategia reactiva en el momento de la crisis.

5. ¿Conoce la crisis de Pacific Rubiales (años 2011-2013, por huelgas sindicales entre otras) y la manera en cómo se respondió a la misma? ( Si la respuesta es Sí, preguntar qué opina de la estrategia utilizada para atacar la crisis?)

La conozco, sin embargo, no lo he estudiado el caso en profundidad, por lo cual prefiero no opinar.

### **Anexo 3. Claudia Patricia Salas- Periodista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.**

Maestría en periodismo con especialización en Relaciones Públicas. Ha Asesorado multinacionales en el manejo de crisis y durante años ha dictado seminarios en distintas universidades.

Entrevista para expertos en comunicación de crisis.

1. Cómo funciona la comunicación de crisis en las organizaciones.Cuál es su principal objetivo?

- EL principal objetivo de la comunicación de crisis, es ser pro activo; no reaccionar a las crisis, si no estar preparados con anterioridad a las mismas. Contar con un manual de crisis , saber de acuerdo a cada organización, cuáles son los posibles riesgos de crisis. Por otro lado, se encuentra otro paso fundamental en cuanto al manejo de crisis y es el entrenamiento de voceros (quienes van a representar en caso de crisis ante el público y medios de comunicación, generalmente es el gerente). Se debe preparar a las personas, llevar a cabo una adecuada coordinación entre lo que es interno y externo, preparar a todas la personas de la organización(sin importar el cargo) para que sepan reaccionar ante una situación de crisis. Además, es importante contar con un buen mapa de públicos, para lograr identificarlos y saber como trabajar con cada uno de ellos.

2. Desde la comunicación, qué se hace para identificar los riesgos a los cuales puede estar expuesta una organización?

- Se debe hacer, como mencioné en el punto anterior, un mapa públicos además de esto, una matriz de los posibles riesgos que se pueden generar dentro de la organización. Se debe escoger voceros o representantes que dirijan un equipo de crisis y crear un protocolo de crisis, como un manual o reglamento por el cual se debe regir ese equipo seleccionado.

3. En el marco de la comunicación de crisis, ¿cómo deben estructurarse los planes de contingencia?

4. ¿Qué opina de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial para resolver las crisis? Cómo deben orientarse esas estrategias?

- Lo positivo de tener acciones y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, es que en casos de crisis , la organización va a sufrir menos daños en su imagen por los trabajos realizados alternamente con las distintas comunidades. Otro punto muy importante, es reconocer y recalcar la importancia de Pienso que una manera más clara de cada uno de los empleados de la organización, generando un buen clima organizacional para obtener mejores resultados- involucrar o darles una participación importante a todos los empleados de la organización,

generando un buen clima organizacional para obtener mejores resultados,. Involucrar a los empleados en los trabajos de RSE.

5. ¿Conoce la crisis de Pacific Rubiales (años 2011-2013, por huelgas sindicales entre otras) y la manera en cómo se respondió a la misma? ( Si la respuesta es Sí, preguntar qué opina de la estrategia utilizada para contrarrestar la crisis?