



Programa  
Liderazgo  
Globalmente  
Responsable



ASOCIACION REGIONAL DE EMPRESAS DE PETROLEO  
Y GAS NATURAL EN LATINOAMERICA Y EL CARIBE



## INFORME SOCIAL DE ARPEL

PROGRAMA LIDERAZGO GLOBALMENTE RESPONSABLE

ARPEL, Enero de 2010



**Informe Social de ARPEL # 4**  
**Programa Liderazgo Globalmente Responsable**  
**Enero de 2010**

**Financiamiento**

Este documento fue preparado en el marco del Proyecto de Gobernanza de ARPEL. El proyecto fue financiado por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) y administrado conjuntamente por la Environmental Services Association of Alberta (ESAA) y la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL).

Environmental Services Association of Alberta  
Suite 102, 2528 Ellwood Drive SW. Edmonton,  
Alberta CANADA T6X 0A9  
Tel.: 1- 780 – 429 – 6363  
Fax: 1- 780 – 429 – 4249  
E-mail: [infor@esaa.org](mailto:infor@esaa.org)  
<http://www.esaa.org>

Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en  
Latinoamérica y el Caribe  
Javier de Viana 2345 11200  
Montevideo, URUGUAY  
Tel.: 598 – 2 – 410 - 6993  
Fax: 598 – 2 – 410 - 9207  
E-mail: [arpel@arpel.org.uy](mailto:arpel@arpel.org.uy)  
<http://www.arpel.org>

En particular este Informe fue desarrollado en el contexto de la promoción de la Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito de las Empresas Miembro de ARPEL como sostén fundamental para la buena gobernanza y el desarrollo sostenible.

**Derechos de propiedad intelectual**

Los derechos de propiedad intelectual del presente documento, sea impreso, grabado en forma electrónica en un CD o cualquier otro soporte (el "Trabajo Protegido") corresponden a la Asociación de Servicios Ambientales de Alberta (Environmental Services Association of Alberta – ESAA). La Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe, (ARPEL) ha recibido una licencia para copiar, distribuir, reproducir este trabajo protegido dentro de América Latina y el Caribe, sobre la base de que lo realice sin fines comerciales para recuperar costos. Cualquier copia que se haga del trabajo protegido debe incluir esta notificación de derechos de autor.

**Autores**

Este informe ha sido preparado por:  
Fundação Dom Cabral  
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184  
Ed. Olímpia Trade, 15º andar  
Vila Olímpia  
04548-004 – São Paulo (SP) – Brasil  
Tel.: 55 (31) 3513-4700  
Autores del documento fueron:  
Cláudio Boechat - Profesor  
Izeusse Dias Braga – Profesor Asociado  
Rudolf Gabrich - Profesor

**Revisores:**

Jimmy Fernández Zúñiga - RECOPE  
Amanda Pereira - ARPEL

**Descargo de Responsabilidades**

Considerando que se agotaron todos los esfuerzos para garantizar la exactitud de la información contenida en la presente publicación, ni ARPEL, ni alguno de sus miembros, ni ESAA, ni alguna de sus empresas miembro, ni CIDA, ni los consultores, asumirán responsabilidad por cualquier uso que se haga de dicha información.



## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| 2. LOS PRINCIPIOS DE LA GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE (GRLI) .....   | 2  |
| 3. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....   | 4  |
| 4. PERCEPCIONES.....  | 8  |
| 4.1 El país.....  | 8  |
| 4.2 La empresa.....   | 10 |
| 5. DESEO DE AVANCE DEL PROGRAMA LGR EN RECOPE .....                               | 11 |
| 6. DIRECTRICES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES .....                           | 13 |
| 7. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEL EQUIPO DE PROFESORES .....                 | 14 |
| 7.1 Observación de las áreas del Liderazgo Globalmente Responsable .....          | 14 |
| 7.2 Evaluación para compatibilizar el plan de acciones y el deseo de avanzar..... | 16 |
| 7.3 Priorización de acciones.....   | 17 |
| 7.4 Recomendación de las acciones complementarias.....                            | 20 |
| 8. CONCLUSIÓN .....   | 23 |



## 1. INTRODUCCIÓN

En 2004, por iniciativa del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas, se le solicitó a la *European Foundation for Management Development* (EFMD) que seleccionara empresas y escuelas de negocios que, por vez primera en la historia de la ONU, desarrollaran juntas, conjugando teoría y práctica, una metodología pionera para la formación y capacitación de una nueva generación de dirigentes. Ellos serían motivados a entender su cabal importancia y a someterse a procesos de capacitación para lograr que los asuntos relativos a la responsabilidad social y medioambiental pasen a formar parte del negocio al cual se dedican sus empresas, sin comprometer la rentabilidad de sus organizaciones.

Por tal motivo, los representantes de veintiuna instituciones pioneras —7 empresas y 14 escuelas de negocio— participaron de un proceso de seis reuniones de trabajo (presenciales) a lo largo del año 2005 en países de África, Europa, América del Sur y del Norte. Entre ellas, y representando a Brasil, estaban Petrobras y la Fundação Dom Cabral. Al término de esas reuniones, con la entrega del informe final al *Global Compact Office* en Nueva York, EE. UU., se decidió expandir el número de instituciones y fundar la Iniciativa para el Liderazgo Globalmente Responsable.

*The Globally Responsible Leadership Initiative* (GRLI) es una comunidad de acción y aprendizaje global y multicultural. Esta iniciativa opera dentro de un modelo de gobernanza absolutamente transparente y único, implicando a todos quienes desempeñan funciones en procesos de aprendizaje permanente. La GRLI es una fundación de interés público con sede en Bélgica.

Hoy día, la GRLI posee 62 organizaciones asociadas, y está propagándose rápidamente. Se estableció un límite máximo de 120 asociados para que pueda permanecer una red global enteramente integrada y orientada a la acción, así como para lograr cumplir con su rol único de principal impulsor de cambios a largo plazo y desarrollo de líderes globalmente responsables.

Estimuladas a desarrollar un proyecto piloto en Brasil, Petrobras y la FDC aceptaron el desafío y llevaron adelante, a partir de fines de 2007 y a lo largo de todo el año 2008, una serie de Talleres con la alta administración de la compañía, cuyo resultado fue el establecimiento de una guía que norteara el desarrollo de líderes globalmente responsables en la empresa. Esa guía deberá ser utilizada por la Universidad Corporativa de la compañía para la capacitación de alrededor de 4.900 gerentes y supervisores bajo los principios del Liderazgo Globalmente Responsable (LGR).

Los resultados del trabajo en Petrobras se presentaron a la directiva de la *Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe* (ARPEL), que inmediatamente se interesó en llevar los conceptos del LGR a sus asociadas, por medio de un proyecto denominado «Programa Liderazgo Globalmente Responsable». Para su consecución, ARPEL cuenta con el apoyo financiero de la *Canadian International Development Agency* (CIDA). A la primera empresa asociada a ARPEL que le interesó el trabajo fue *Refinadora Costarricense de Petróleo* (RECOPE). Este informe presenta el proceso y los resultados provenientes del trabajo en RECOPE llevado a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2009.



## 2. LOS PRINCIPIOS DE LA GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE (GRLI)

La competitiva economía de mercado presenta muchas ventajas: creatividad, productividad, posibilidades de crecimiento y flexibilidad. Emprendimiento e innovación están en el corazón de este sistema. En una economía de mercado, la empresa es el agente de la evolución técnica y económica. Por un largo tiempo se presumió que las acciones de la empresa, automáticamente, servían al bien común, gracias a las virtudes del mercado y a su famosa «mano invisible». Hoy día, esta ligazón está traspareciendo mucho menos patente. La globalización, el crecimiento y la popularización de la tecnología de la información y la ausencia de una reglamentación mundial, le confiere a las empresas un poder para actuar —y una libertad— sin precedentes.

Guiado únicamente por la lógica instrumental, el modelo se torna crecientemente ambiguo y paradójico. A la par de que produce más riquezas que nunca y asegura un crecimiento sin precedentes, contamina el medio ambiente, excluye y frecuentemente alienta la opresión y la injusticia social. Promueve una carrera desenfrenada que no presenta más un objetivo visible, o *raison d'être*, que no sea el valor para el accionista a cualquier precio. Esta medida, por su escasísimo plazo, no refleja más el verdadero valor de una empresa en términos de su aporte para la sociedad.

En virtud de que la experiencia reciente ha demostrado que el actual modelo no conduce a un equilibrio que sirva para el bien común, la GRLI argumenta que existe una insoslayable necesidad de concebir e implementar un modelo de desarrollo que sea económica, social y ambientalmente sostenible. Necesitamos líderes responsables para implementar un modelo más abarcador destinado al desarrollo sostenible. Para lograrlo se requiere un profundo cambio de mentalidad y de comportamiento por parte de los individuos, así como de la cultura corporativa de manera general.

Lo que es primordial es que tanto los individuos como las organizaciones deben asumir su responsabilidad ante la necesidad de construirse el bien común. Un liderazgo globalmente responsable exige que el cambio cultural y de mentalidad se fundamenten en la revisión de tres áreas: primero, en la *raison d'être* de la empresa; segundo, en el liderazgo como representante y catalizador de valores y responsabilidades en la organización; y tercero, en el desempeño como estadista corporativo para diseminar el debate y el diálogo con la sociedad en su conjunto.

**1. Reviendo la *raison d'être* de la empresa:** El objetivo primordial de la empresa es el de contribuir hacia el bienestar general a través del progreso económico. La creación de valor para los accionistas es solo una de las diversas medidas de desempeño. Las acciones emprendedoras son definidas en términos de iniciativa, dinamismo e innovación. Tenemos que volver al centro de la acción emprendedora, es decir a la creatividad en un mundo real de generación de bienes y servicios, en oposición a una lógica de pura especulación financiera. Esa idea de progreso nos permitirá identificar la contribución específica de una empresa a la sociedad, la función que ella es capaz de cumplir y qué la diferencia de las demás organizaciones tales como gobierno, sindicatos, universidades, ONG y otras. Es en esa perspectiva que la GRLI apoya la formulación del objetivo de los negocios globalmente responsables en los siguientes términos: «Crear progreso económico y social de manera sostenible y globalmente responsable».

**2. Liderazgo y adecuación ética:** Liderazgo responsable implica basar las acciones dentro de un sistema de valores que reconoce la interdependencia societaria y el desarrollo sostenible a largo plazo. Si la empresa anhela asignarle un significado a sus acciones, si ella quiere atribuirle un objetivo al progreso económico en consonancia con el progreso social, la ética es esencial para norrear las decisiones difíciles y guiar el comportamiento. La principal cuestión ética de nuestros tiempos es escoger qué tipo de mundo queremos construir juntos con la inmensa gama de recursos que tenemos a nuestra disposición. La ética no se restringe a convicciones o valores, pero es esencial para la sostenibilidad de las compañías a largo plazo.



**3. Estadista Corporativo:** Se refiere a la organización como contribuyente activa para la evolución y el bienestar social. La empresa responsable acepta llevar a cabo un debate abierto siempre que sus acciones puedan acarrear importantes consecuencias sociales. Nuevos tipos de diálogo, en donde estén incluidos los representantes de la sociedad civil (tales como ONG, universidades, entidades religiosas) y las instituciones internacionales, necesitan ser acercados a la discusión con colaboradores de la sociedad y gobiernos. Obviamente, ese abordaje debe ir más allá de la estructura nacional. También se requiere voluntad política traducida en reglamentaciones y gobernanza a nivel mundial. En vez de limitarse a acciones de lobby, la compañía responsable participa de manera proactiva en la preparación e implementación de las normas globales necesarias, en colaboración con todos los interesados. Esto incluye oír atentamente y contribuir al debate público. Es en este sentido que los líderes responsables deben desarrollar una nueva capacidad de actuación como estadistas.



### 3. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

A efectos de dar inicio al desarrollo del Liderazgo Globalmente Responsable en las empresas asociadas a ARPEL, se diseñó la siguiente estructura metodológica para el *Programa Liderazgo Globalmente Responsable*, cuyas etapas se describen a continuación.

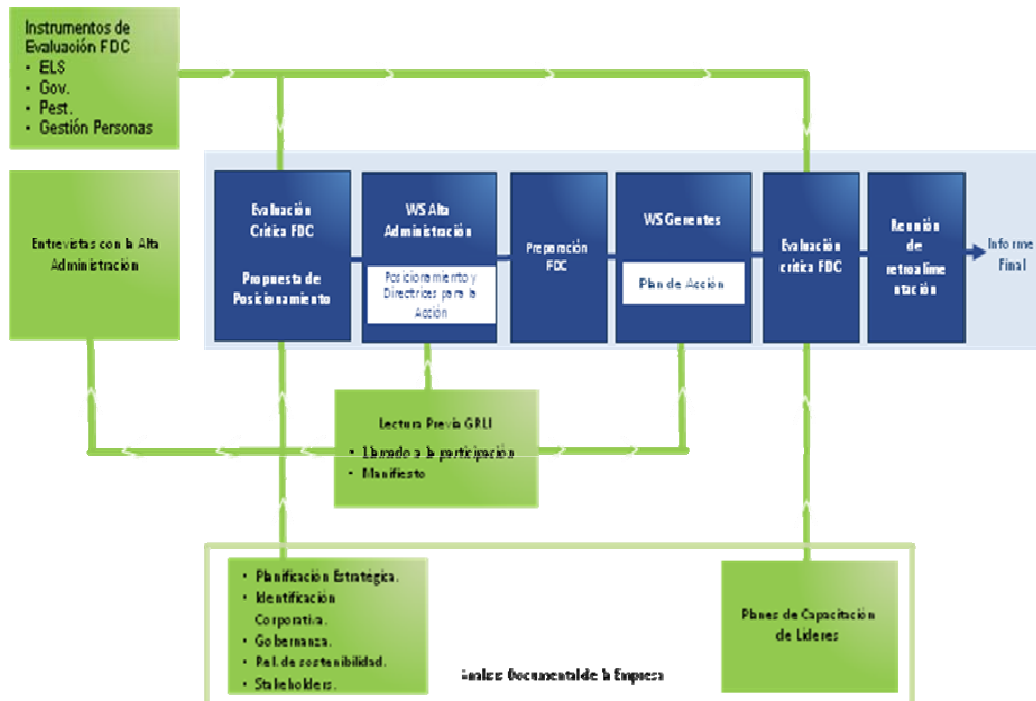


#### Fase 1 - Preparación

La fase preparatoria del *Programa Liderazgo Globalmente Responsable* se inició con una reunión llevada a cabo durante un día por el equipo involucrado en el proyecto. La misma tuvo lugar el 03/11/09 y su objetivo fue el establecimiento de una estructura general para el Programa, que pudiera personalizarse de acuerdo con las entrevistas a realizarse en la siguiente etapa. En esta reunión también se creó el instrumento de estudios.

La estructura general entonces establecida puede resumirse por medio de la figura siguiente.





Seguidamente, los profesores Cláudio Boechat y Rudolf Gabrich estuvieron en RECOPE para profundizar los conocimientos del contexto del país y de la empresa. En dos días de trabajo se realizaron once entrevistas con personas que ejercen funciones de todos los niveles de la empresa. En la tabla siguiente se detallan las personas entrevistadas y sus respectivas funciones.

|    | Posición en la Empresa                        | Entrevistar               | Hora     | Día   | Lugar   |
|----|---|---------------------------|----------|-------|---------|
| 1  | Gerente de Proyectos y Comercio Internacional | Jorge Blanco Roldán       | 8:30 AM  | 26/11 | Oficina |
| 2  | Gerente de Distribución                       | Jorge Rojas Montero       | 9:30 AM  | 26/11 | Oficina |
| 3  | Director de Planificación                     | Carlos Valverde Hernández | 11:00 AM | 26/11 | Oficina |
| 4  | Directora de Recursos Humanos                 | Pilar Flores Piedra       | 1:00 PM  | 26/11 | Oficina |
| 5  | Miembro de la Junta Directiva                 | Asdrubal Quesada Castro   | 2:00 PM  | 26/11 | Oficina |
| 6  | Coordinadora de la Unidad Riesgos y Valores   | Ileana Herrera Arias      | 3:30 PM  | 26/11 | Oficina |
| 7  | Gerente de Administración y Finanzas          | Carlos Quesada Kikut      | 9:30 AM  | 27/11 | Oficina |
| 8  | Presidente                                    | José León Desanti         | 10:00 AM | 27/11 | Oficina |
| 9  | Jefe SAS Distribución                         | Leonel Campos Fuentes     | 11:30 AM | 27/11 | Oficina |
| 10 | Jefe SAS                                      | Roberto Coto Rojas        | 1:30 PM  | 27/11 | Oficina |
| 11 | Jefe Comunicación                             | Luisa Quirós Ducca        | 3:00 PM  | 27/11 | Oficina |



Finalmente, esta etapa culminó con la adaptación de los contenidos y de la metodología del *Programa Liderazgo Globalmente Responsable* a la realidad de RECOPE. La adaptación fue llevada adelante en dos reuniones realizadas por el equipo involucrado en el proyecto. La primera reunión se llevó adelante el día 30/11/09 y tuvo por objeto preparar el material y la metodología para el Taller 1, con la Alta Administración. La segunda reunión se llevó a cabo el día 07/12/09 y su objetivo fue procesar las salidas del Taller 1 y preparar el trabajo del Taller 2.

## Fase 2 - Entrega

La fase 2 se compuso de dos talleres con empleados de la empresa.

El Taller 1 se realizó el día 4/12/09 y contó con la presencia de 28 directivos que integran la primera línea gerencial, además del profesor Demetrio Polo-Cheva, de INCAE. La agenda cumplida durante el Taller 1 puede observarse en la siguiente tabla.

| 04/12/2009    |   |
|---------------|---|
| HORARIO       | ACTIVIDAD   |
| 08h00 – 08h30 | <b>Apertura</b>   |
| 08h30 – 09h30 | Historia y importancia del Liderazgo Globalmente Responsable  |
| 09h30 – 10h00 | Proceso de Desarrollo del Liderazgo Globalmente Responsable   |
| 10h00 – 10h15 | <b>Intervalo</b>  |
| 10h15 – 12h00 | Áreas de Acción del Liderazgo Globalmente Responsable y La Gestión Responsable para La Sostenibilidad |
| 12h00 – 13h00 | <b>Almuerzo</b>   |
| 13h00 – 13h30 | Matriz de Posicionamiento   |
| 13h30 – 15h00 | Clasificación de la Empresa   |
| 15h00 – 15h15 | <b>Intervalo</b>  |
| 15h15 – 17h00 | Posicionamiento Futuro de la Empresa y Directrices  |
| 17h00 – 17h15 | <b>Cierre</b>   |

El Taller 2 se realizó los días 9 y 10/12/09 y contó con la presencia de 30 gerentes de RECOPE, además de los profesores Demetrio Polo-Cheva y Ricardo Matarrita, del INCAE. La agenda cumplida durante el Taller 2 puede observarse en la tabla siguiente.



| 09/12/2009    |   | 10/12/2009    |   |
|---------------|---|---------------|---|
| HORARIO       | ACTIVIDAD   | HORARIO       | ACTIVIDAD   |
| 08h00 – 08h30 | <b>Apertura</b><br>Representante Junta Directiva  | 08h00 – 08h30 | Directrices para Instrumentalización  |
| 08h30 – 09h30 | Historia y importancia del Liderazgo Globalmente Responsable  | 08h30 – 10h00 | Instrumentalización de las directrices: objetivos específicos, líneas de acción y proyectos |
| 09h30 – 10h00 | Proceso de Desarrollo del Liderazgo Globalmente Responsable   |               |   |
| 10h00 – 10h15 | <b>Intervalo</b>  | 10h00 – 10h15 | <b>Intervalo</b>  |
| 10h15 – 12h00 | Áreas de Acción del Liderazgo Globalmente Responsable y la Gestión Responsable para la Sostenibilidad | 10h15 – 12h00 | Instrumentalización de las directrices: objetivos específicos, líneas de acción y proyectos |
| 12h00 – 13h00 | <b>Almuerzo</b>   | 12h00 – 13h00 | <b>Almuerzo</b>   |
| 13h00 – 14h00 | Matriz de Posicionamiento   | 13h00 – 15h00 | Consolidación y priorización de los objetivos / líneas de acción / proyectos                |
| 14h00 – 15h00 | Clasificación de la Empresa   |               |   |
| 15h00 – 15h15 | <b>Intervalo</b>  | 15h00 – 15h15 | <b>Intervalo</b>  |
| 15h15 – 17h00 | Posicionamiento Futuro de la Empresa y Directrices  | 15h15 – 17h00 | Consolidación y priorización de los objetivos / líneas de acción / proyectos                |

### Fase 3 – Cierre

La reunión de clausura del Programa *Liderazgo Globalmente Responsable* en RECOPE se realizó el día 11/12/09 en las dependencias de la empresa, y contó con la presencia de los responsables del comité de sostenibilidad de RECOPE y de los tres profesores de la Fundação Dom Cabral. Además de los nombrados, el presidente de Recope, ingeniero José León Desanti Montero, hizo una rápida visita a la sala de reunión a fin de agradecer la labor desarrollada en RECOPE.

Esta reunión tuvo por objeto presentar el resumen de las informaciones recogidas en los dos Talleres y también debatir las posibles acciones tendientes a darle continuidad al Programa Liderazgo Globalmente Responsable en RECOPE y en Costa Rica, a saber:

- Iniciativas de capacitación y desarrollo personal
- Educación y formación de multiplicadores
- Formación de una CoRA (Community of Responsible Action) en Costa Rica
- Apoyo de INCAE a las iniciativas internas de la empresa

A seguir se detallan los resultados obtenidos durante la labor llevada adelante en RECOPE.



## 4. PERCEPCIONES

### 4.1 El país

Democracia centenaria, desarrollo social envidiable, estabilidad económica longeva: esas características transforman a Costa Rica casi en un oasis institucional en una América Latina cuyo historial es el de un continente colonizado, dividido, seccionado. Para el observador brasileño asoma con sorpresa la inexistencia de un ejército, el cuidado medioambiental, el espíritu cordial de sus habitantes. Admira saber que más de una decena de corruptos condenados están cumpliendo sus penas, incluso algunos ex presidentes de la república.

El 15º informe «*Estado de la Nación: en desarrollo humano sostenible (2008)*», un instrumento de transparencia y de rendición de cuentas de y para la sociedad, ostenta unos análisis exhaustivos y objetivos que surgen de los indicadores de desarrollo humano, equidad, educación, pobreza, economía, elecciones y participación ciudadana y gestión medioambiental. El cuadro montado revela que se está ante la presencia de un país:

- Con alto nivel educativo y buena distribución de la riqueza;
- Preocupado ante el aumento de los índices de criminalidad y la persistencia del trabajo informal y mal remunerado;
- Que constata, pese a su tradición ambientalista, el crecimiento de su huella ecológica, superior a la biocapacidad de su territorio;
- Golpeado de lleno por la crisis financiera internacional, que creó déficit fiscal y redujo de manera alarmante la capacidad de inversión del Estado;
- Que discute cómo mantener los avances alcanzados en las áreas de educación y salud, para evitar los procesos de exclusión y promover la ecuilibración social.

Es ilustrativo señalar los desafíos extraídos de diversas ediciones del Informe Estado de la Nación:

- Recuperar la fe en la política y en sus instituciones, y mejorar la calidad de la democracia;
- Crear empleos y oportunidades empresariales de mejor calidad y productividad, y articular las nuevas exportaciones con el resto de la economía;
- Modernizar la infraestructura de transportes y comunicaciones;
- Controlar la deuda interna;
- Cerrar las brechas de desarrollo entre las distintas regiones del país;
- Cerrar las brechas sociales, económicas y políticas entre los géneros;
- Adoptar políticas nacionales en temas clave como régimen y carga tributarios, pobreza, migración y relaciones con Centroamérica;
- Ampliar la cobertura, mejorar la calidad y diversificar la educación secundaria, como mecanismo para dar pasos firmes hacia la reducción de la pobreza y el aumento de la productividad;



- Encarar el deterioro acumulado en la equidad social;
- Lograr una transacción social que distribuya oportunidades y beneficios entre los y las habitantes.

Tal estadio de conciencia política colectiva no surgió de la nada; es el resultado de un proceso histórico caracterizado por momentos de tensión y de creatividad, en donde los intereses comunes prevalecieron. Junto al mismo impulso nacionalista de desactivación del ejército, se establecieron las instituciones para cuidar los monopolios estatales de energía, comunicación y combustibles. RECOPE fue una de esas creaciones.

Responsable de la provisión de combustible para el país, RECOPE efectúa el tradicional juego de su industria: importa combustibles y petróleo crudo, lo refina y lo distribuye. La comercialización es de responsabilidad de las «gasolinerías», en su gran mayoría empresarios locales. La legislación sujeta a la empresa a un espacio limitado, tratando de garantizar que ella le adicione un mínimo de costos al insumo importado, en beneficio de sus consumidores. No obstante ello, la política de precios transfiere las variaciones de los precios internacionales, inculcándose en la mentalidad popular la idea de que le corresponde a la empresa una parte de la responsabilidad por la inflación.

En un país enfocado hacia la preservación medioambiental, la industria del petróleo está constantemente en la mira por su poder de contaminación. Su contraste con la energía eléctrica es claro. El Estado de La Nación 2008 le dedica un buen espacio para analizar esta problemática:

(Extracto do Estado de la Nación, 15)

### ***Consumo e impactos de la energía siguen centrados en el transporte***

*A nivel mundial, la generación y uso de la energía se ha catalogado reiteradamente no solo como una de las principales presiones sobre los recursos naturales, sino también como una de las actividades con mayor impacto sobre el ambiente, sobre los índices globales de crisis ambiental, como la huella ecológica y, en especial, sobre el cambio climático. En Costa Rica el sector eléctrico recurre en buena medida al aprovechamiento de fuentes limpias y de menor impacto, pero en el ámbito del consumo energético general se mantiene una alta dependencia de los hidrocarburos, sobre todo en el sector transporte, que es responsable de más de la mitad del consumo total.*

*Esto incide de modo significativo en la huella ecológica del país.*

*Históricamente el transporte es el sector que ha demandado más energía, hasta el punto de representar el 55,6% del consumo nacional. Sin embargo, debido a los altos precios de los combustibles y la crisis financiera mundial, esta participación disminuyó un 2,6% en el período 2007-2008. El diesel es el producto de mayor demanda, con un 25% de las ventas totales; según la DSE el 7% de este consumo es para vehículos privados, el 14% para el transporte público, el 66% para el transporte de carga y el restante 13% es utilizado en equipos especiales y otros. Por su parte, la gasolina representa el 23% del consumo final energético y se emplea toda en el transporte privado. Los elevados precios internacionales han generado cambios en el transporte privado: el parque de vehículos diesel ha aumentado y el Gobierno ha restringido el uso de vehículos particulares por un día a la semana en determinados horarios.*

*El transporte aéreo consume el 12% del total y el marino no se contabiliza porque se considera una exportación; no obstante, cabe anotar que su consumo se redujo en más de la mitad entre 2007 y 2008.*

*Hasta ahora las acciones propuestas para disminuir el gasto de energía en este sector siguen siendo iniciativas*



*de corto plazo, desarticuladas y rezagadas, pues debieron aplicarse quince o veinte años atrás. Si bien no existe una salida única a este problema, algunos aspectos por considerar son: a) el desarrollo de un sistema de transporte público eficiente desde los puntos de vista de la conectividad, la tecnología y la calidad del servicio, b) el fomento de un sistema de ferrocarriles desde los centros productivos hacia los centros urbanos y zonas industriales, buscando ahorro y eficiencia energética en el transporte de carga, c) la promoción de normas orientadas a frenar la importación de vehículos de baja eficiencia energética y mecánica, d) el impulso oportuno a la infraestructura de transporte con una visión de ahorro energético, y e) el diseño de una estrategia de cambio cultural que incentive el ahorro y el uso eficiente de los combustibles en el sector. La implementación de estas acciones no solo significaría un menor gasto en combustibles, sino una relación más armoniosa con el ambiente y una mejor calidad de vida.*

*Esto es fundamental por el peso que tienen las emisiones de carbono en las mediciones de la huella ecológica, pero además porque el uso de hidrocarburos incide directamente en la calidad del aire que respira la ciudadanía en las zonas metropolitanas.*

*Es esa materia, las mediciones realizadas en 2008 por el Laboratorio de Análisis Ambiental de la UNA registraron, en los alrededores de ese centro de estudios en Heredia, más microgramos por metro cúbico ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) de partículas contaminantes que en las ciudades más contaminadas del orbe. Las muestras revelaron que en ese punto hay  $58 \mu\text{g}/\text{m}^3$  como promedio anual, en contraste con una concentración de  $51 \mu\text{g}/\text{m}^3$  reportada en el 2005. Esto es consecuencia de la congestión vial y las industrias presentes en la provincia.*

*Tanto las normas nacionales como las de la OMS recomiendan mantener la contaminación del aire por debajo de  $50 \mu\text{g}/\text{m}^3$ . Asimismo, la cantidad de gases de combustión (dióxido de nitrógeno) en el aire mostró un aumento del 20%.*

## 4.2 La empresa

En el arreglo institucional nacional destinado al área de energía, Costa Rica creó dos organizaciones: el Instituto Costarricense de Energía y Telecomunicaciones (ICE) y RECOPE. Se desprende del texto la carga de responsabilidad que se le imputa a la empresa estatal y monopolizadora de los combustibles. En tiempos de cambios climáticos, toda la industria petrolera se encuentra en la línea de ataque a las emisiones de gases del efecto invernadero. La realización de inversiones en otras fuentes generadoras de energía es la senda natural hacia el futuro, pero en Costa Rica se deben compatibilizar los monopolios de energía y de combustibles. Ahorro de combustibles y producción de biocombustibles parecen ser los campos naturales para el avance de RECOPE. Para lo primero se impone una postura por parte de la sociedad, aun cuando deba ser estimulada y pueda ser capitaneada por esfuerzos de la empresa. Ya la producción de biocombustibles en el país todavía es de menor importancia. En un país que destina el 35% de su territorio a reservas medioambientales, las superficies destinadas al cultivo agrícola no son tantas. En este sentido, las sendas a futuro pueden incluir programas de producción en gran escala, asociados a la producción distribuida de combustibles no fósiles. Como es común en esas situaciones, surgen grandes oportunidades de generación de renta en el campo, justamente donde se comprueban las peores condiciones laborales que el país trata de revertir.



## 5. DESEO DE AVANCE DEL PROGRAMA LGR EN RECOPE

El estadio de desarrollo del Liderazgo Globalmente Responsable en una organización puede clasificarse en elemental, comprometido o transformador.

Las *Organizaciones en un estadio elemental* demuestran que le dedican una primordial atención al desempeño individual y al de la propia organización, sin tener la mirada puesta en los aspectos de la sociedad donde opera y, a nivel más amplio, de la sociedad en su conjunto. Esas organizaciones se circunscriben a la atención de lo jurídico y normativo, apropiándose en el presente de desarrollos que tuvieron lugar en el pasado.

Las *Organizaciones en un estadio comprometido* añaden su atención al desempeño de la sociedad en donde están insertas. A esas organizaciones les preocupa la crítica y denuncia de los desvíos existentes en la sociedad para apropiarse de las potencialidades existentes en la realidad.

Las *Organizaciones en un estadio transformador* suman su atención al destino de la humanidad. A esas organizaciones les preocupa la creación de nuevas realidades para apropiarse de aquello que se pueda hacer, generando longevidad y sostenibilidad.

Las etapas evolutivas analizadas se resumen en la figura que sigue a continuación.

**ETAPAS EVOLUTIVAS DEL LIDERAZGO GLOBALMENTE RESPONSABLE**

| DIMENSIONES ETAPAS EVOLUTIVAS | ELEMENTAL  | COMPROMETIDO  | TRANSFORMADOR   |
|-------------------------------|--|---|---|
| <b>Tiempo</b>                 | Pasado   | Presente  | Futuro  |
| <b>Lugar de desempeño</b>     | Individual y de la Organización  | + Sociedad  | + Humanidad   |
| <b>Forma de desempeño</b>     | Atiende lo legal normativo.<br>Se apropia de lo que ya ha sido resuelto en el pasado y lo adecua a la realidad actual. | Crítica y denuncia los desvíos existentes para apropiarse del potencial existente en la realidad. | Crea nuevas realidades para apropiarse de aquello que pueda hacerse, generando longevidad y sostenibilidad. |

Tomando como punto de partida esa clasificación, y contando con las áreas de acción del Liderazgo Globalmente Responsable —así como lo establece la GRLI— se puede delinear una Matriz de Posicionamiento del Liderazgo Globalmente Responsable en una organización, así como lo ilustra la figura siguiente:



|                      | Razón de Ser de la Empresa   | Liderazgo y Ética   | Estadista Corporativo  |
|----------------------|--|---|--|
| <b>Elemental</b>     | Lógica esencialmente financiera<br>Atendimiento a normativas legales                                 | Protege los intereses de la empresa en una ideología de mercado   | Impactos directos en los <u>stakeholders</u> vinculados a la presencia de la compañía en el mercado  |
| <b>Comprometido</b>  | Compromiso con la competitividad en la cadena de valor para mejorar su posicionamiento en el mercado | Reconoce la compañía como cuerpo social interdependiente, generando valor en el presente  | Impactos directos e indirectos, teniendo en cuenta los agentes de mercado y de la sociedad   |
| <b>Transformador</b> | Comprometimiento con una visión global del proceso social y desarrollo sostenible                    | Soporta acciones y estrategias proactivas en un sistema de valores que reconoce la interdependencia societaria y el desarrollo empresarial en largo plazo.<br><br>Proyecta nuevas realidades para el futuro | Contribución activa al bienestar social.<br><br>Debate abierto y voluntad política para cambiar la regulación social y la gobernanza en nivel local y global |

Los posicionamientos actuales y deseados (en el futuro de corto y mediano plazo) de RECOPE en esta matriz se evaluaron tanto en las entrevistas individuales como en el Taller 1, con la alta administración, y se ratificó en el Taller 2, con los directores de la empresa. La ratificación del posicionamiento se ilustra en la siguiente figura.

#### MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DEL LIDERAZGO GLOBALMENTE RESPONSABLE – RECOPE

|                      | Razón de Ser de la Empresa   | Liderazgo y Ética   | Estadista Corporativo  |
|----------------------|--|---|--|
| <b>Elemental</b>     | Lógica esencialmente financiera<br>Atendimiento a normativas legales                                 | Protege los intereses de la empresa en una ideología de mercado   | Impactos directos en los <u>stakeholders</u> vinculados a la presencia de la compañía en el mercado  |
| <b>Comprometido</b>  | Compromiso con la competitividad en la cadena de valor para mejorar su posicionamiento en el mercado | Reconoce la compañía como cuerpo social interdependiente, generando valor en el presente  | Impactos directos e indirectos, teniendo en cuenta los agentes de mercado y de la sociedad   |
| <b>Transformador</b> | Comprometimiento con una visión global del proceso social y desarrollo sostenible                    | Soporta acciones y estrategias proactivas en un sistema de valores que reconoce la interdependencia societaria y el desarrollo empresarial en largo plazo.<br><br>Proyecta nuevas realidades para el futuro | Contribución activa al bienestar social.<br><br>Debate abierto y voluntad política para cambiar la regulación social y la gobernanza en nivel local y global |





## 6. DIRECTRICES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES

En el Taller 1 se definieron las directrices con objeto de orientar a la empresa en su derrotero de desarrollo del Liderazgo Globalmente Responsable. Un grupo de representantes de la alta administración recibió a una delegación para que pudiera manejar tales directrices, junto con el equipo de FDC, con vistas a una mejor conducción del Taller 2. El resultado fue la elaboración de una directriz y cuatro objetivos estratégicos, los que se describen en el cuadro siguiente.

| DIRECTRIZ  | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |  |
|--|------------------------|--|
| Alinear el negocio de la empresa con la responsabilidad social y ambiental, con acciones directas vinculadas con la calidad de servicio y producto, el recurso humano, los proyectos ambientales y sociales, proyectos de inversión y procesos (4, 5). | OE1                    | Instruir a la AUI, Gerencias, Direcciones y Jefes de Departamento, para que promuevan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de capacitación;</li> <li>• Procesos de desregulación;</li> <li>• Agilización de procedimientos;</li> <li>• Modernización de procesos;</li> <li>• Interiorización del Plan Estratégico</li> </ul> |
|  | OE2                    | Incorporar en la gestión de proyectos y procesos las actividades de RSAC (6), para coadyuvar en la mejora de las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera RECOPE (1).  |
|  | OE3                    | La RSE debe traducirse en proyectos específicos y/o permanentes y sistemáticos, dirigidos a la cadena de valor de la empresa (3).  |
|  | OE4                    | Considerar a ética, liderazgo y valores y competitividad como criterios de selección, desarrollo, motivación de personal (5).  |

Obsérvese que los Objetivos Estratégicos apuntan bastante claramente a cuatro campos de acción:

- OE 1: condiciones de negociación y gestión de procesos internos del negocio;
- OE 2: relación con las comunidades del entorno;
- OE 3: relación con la cadena de valor;
- OE 4: gestión de personas.

Con esas definiciones, se coordinó el despliegue de los mismos en proyectos y acciones a ser desarrollados por RECOPE, en el Taller 2. Se establecieron 36 (treinta y seis) proyectos y acciones relacionados con los objetivos estratégicos. El equipo de profesores entonces se responsabilizó por presentar una sugerencia de priorización basada en los impactos de cada acción/proyecto en las áreas de actuación del Liderazgo Globalmente Responsable.

Las acciones y proyectos, bien como la sugerencia de priorización, se presentan en el Anexo III.



## 7. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEL EQUIPO DE PROFESORES

### 7.1 Observación de las áreas del Liderazgo Globalmente Responsable

#### a. Razón de Ser

La Razón de Ser propuesta por el Liderazgo Globalmente Responsable es crear progreso económico y social, de forma responsable y sostenible. La Razón de Ser de una empresa se revela parcialmente en sus declaraciones de misión, visión y valores, pero se da a conocer efectivamente en su forma de actuar en los negocios. Para evaluar y mejorar los aspectos vinculados a esa área es necesario, por tanto, abordar tanto el nivel del discurso institucional como el de las políticas y de los procesos de planificación y gestión.

El análisis documental de esta área se centró en la declaración de Misión, Visión y Valores de RECOPE y en su plan estratégico, disponible en la página Web de la empresa. Las entrevistas tuvieron preguntas directamente volcadas a comprobar el grado de conciencia y compromiso con tales declaraciones.

La empresa se declara preocupada en contribuir al bienestar general mediante el progreso económico. Esa preocupación se patentiza más aún en la declaración de misión y de la visión de RECOPE.

- **Misión:** «Somos una Empresa Pública basada en el conocimiento y el talento de su gente, dedicada al negocio de los combustibles, con productos y servicios relacionados, suministrándolos a nuestros clientes y a la sociedad costarricense con eficiencia, calidad, responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de Costa Rica.»
- **Visión:** «Ser la empresa líder nacional y regional en el mercado de los combustibles, con productos y servicios relacionados, mediante la gestión creativa e innovadora de los recursos humanos y tecnológicos, para potenciar la competitividad del país de manera ambientalmente sostenible, agregando valor a la sociedad costarricense y a sus clientes.»

De todos modos, el análisis de los cuatro objetivos estratégicos establecidos en el plan estratégico de la compañía muestra que la intención de aportar al bien común se desvanece en la medida en que se aproxima a la determinación de la actuación concreta de la empresa. Pasa a prevalecer la obediencia a la lógica de competitividad en el mercado, buscando en la eficiencia interna los factores para dicha competitividad, posicionando a la armonía con el medio ambiente como el rumbo para las relaciones con el exterior.

#### *Objetivos estratégicos de RECOPE en el Plan Estratégico vigente en 2009*

- *Fortalecer la Empresa para que sea competitiva.*
- *Mejorar la gestión, eficiencia y productividad de sus procesos, alineando lo operativo con lo estratégico, para que sus índices de desempeño sean reconocidos como los más altos de la región.*
- *Ampliar nuestro ámbito de negocios a toda la cadena de los combustibles, otros productos y servicios relacionados, incrementando el valor público y privado.*



- *Posicionar a RECOPE S.A. como una empresa líder, mediante el desarrollo de la cultura de servicio al cliente y del conocimiento, en armonía con el ambiente.*

El proceso de construcción, el contenido y la gestión del plan estratégico emergen, por tal razón, como campos naturales para el perfeccionamiento del Liderazgo Globalmente Responsable en RECOPE.

#### b. Ética y Liderazgo

El Liderazgo Globalmente Responsable propone una ética fundada sobre los siguientes valores: justicia, libertad, honestidad, humanidad, responsabilidad y solidaridad, desarrollo sostenible, tolerancia y transparencia.

La labor de intervención en esta área requiere que se evalúen, por lo tanto, no solo el contenido de los valores propuestos por la empresa, sino también las formas que ella utiliza en su práctica y, por supuesto, en su práctica efectiva.

Se pudo notar que los valores formalizados por RECOPE y que se describen en la siguiente tabla, reconocen la interdependencia societaria y el desarrollo sostenible a largo plazo.

Las entrevistas mostraron, en varias oportunidades, que esos valores se vienen poniendo en práctica en RECOPE, y pudimos observar que ellos son, de hecho, los criterios sobre los que se basan muchas de las decisiones de rutina tomadas por los colaboradores de la empresa.

No obstante ello, se notó la falta de programas de Capacitación y Desarrollo del Liderazgo que pueda reforzar y diseminar esos valores por toda la organización.

#### Valores propuestos por RECOPE

**Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos, productos y servicios:** Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección a la salud, el ambiente y la seguridad industrial.

**Compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados:** Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

**Orientación hacia el servicio al cliente:** Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

**Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos:** Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

**Transparencia interna y frente a la opinión pública:** Actuación empresarial y de sus funcionarios en



apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía.

### c. Estadista Corporativo

El Liderazgo Globalmente Responsable implica un permanente compromiso con el bien común, y es en la interrelación con las distintas partes interesadas como se torna posible el establecimiento de esa postura.

RECOPE viene actuando firmemente en las comunidades donde está presente, y se ve una constante y genuina preocupación de parte de sus líderes con respecto a la situación de esas comunidades. También se percibe la influencia de la empresa en la sociedad costarricense, especialmente a través de su junta directiva, de sus empleados que participan en entidades sociales y de clase, y de su participación en la elaboración de los documentos de planificación del país, como el «Estado de La Nación».

Sin embargo, se considera que RECOPE tiene potencial para mucho más, dada su importancia para la sociedad en donde actúa. En ese sentido, se le sugirió a la empresa que amplíe su actuación como estadista corporativo, influyendo —de manera proactiva y con visión de humanidad— en las políticas de desarrollo de Costa Rica y de la región en su conjunto.

## 7.2 Evaluación para compatibilizar el plan de acciones y el deseo de avanzar

En este punto, es necesario que se evalúe si las acciones definidas en el Anexo III son capaces de llevar a la práctica el deseo de avance destacado por el grupo de gerentes de la empresa, demostrado en la Matriz de Posicionamiento del Liderazgo Globalmente Responsable – RECOPE, contenida en el capítulo 5.

La Matriz revela que:

- El anhelo de avance en el área Razón de Ser es inferior al de las otras dos áreas,
- El anhelo de avance en el área Estadista Corporativo es superior al de las demás.

En cuanto al conjunto de acciones del Anexo III, la evaluación sobre la influencia (pequeña, mediana o fuerte) que cada una de ellas ejerce en las tres áreas del LGR permite sopesar la fuerza de su conjunto en el avance a ser promovido. El siguiente cuadro evidencia la ponderación efectuada resultante de la asignación de pesos diferentes a cada una de las acciones (peso 1 para una pequeña influencia, 2 para una mediana y 3 para una fuerte).

Al analizarse el cuadro, se comprueba que existe compatibilidad entre la fuerza del conjunto de acciones y el deseo de avance.

| Objetivo Estratégico   | Influencia | Razón de ser | Ética y liderazgo | Estadista corporativo |
|--|------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| OE 1. Instruir a la AUI, Gerencias, Direcciones y Jefes de Departamento, para que promuevan: | Pequeña    | 7            | 3                 | 2                     |
|  | Mediana    | 5            | 10                | 6                     |



|  |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (a) Procesos de capacitación;<br>(b) Procesos de desregulación;<br>(c) Agilización de procedimientos;<br>(d) Modernización de procesos;<br>(e) Interiorización del Plan Estratégico                | Fuerte    | 3         | 2         | 7         |
|  | Ponderada | 26        | 26        | 35        |
|  | Pequeña   | 3         | 2         | 1         |
|  | Mediana   | 1         | 1         | 1         |
|  | Fuerte    | 2         | 3         | 4         |
| <b>OE 2.</b> Incorporar en la gestión de proyectos y procesos las actividades de RSAC, para coadyuvar en la mejora de las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera RECOPE. | Ponderada | 11        | 14        | 17        |
|  | Pequeña   | 2         | -         | -         |
|  | Mediana   | 3         | 4         | 3         |
|  | Fuerte    | 1         | 2         | 4         |
| <b>OE 3.</b> La RSE debe traducirse en proyectos específicos y/o permanentes y sistemáticos, dirigidos a la cadena de valor de la empresa.   | Ponderada | 11        | 14        | 18        |
|  | Pequeña   | 2         | -         | -         |
|  | Mediana   | 5         | 5         | 4         |
|  | Fuerte    | 2         | 3         | 4         |
| <b>OE 4.</b> Considerar a ética, liderazgo y valores y competitividad como criterios de selección, desarrollo, motivación de personal.   | Ponderada | 16        | 19        | 20        |
|  | Pequeña   | 2         | -         | -         |
|  | Mediana   | 5         | 5         | 4         |
|  | Fuerte    | 2         | 3         | 4         |
| <b>Influencia Ponderada Total</b>  |           | <b>64</b> | <b>73</b> | <b>90</b> |

### 7.3 Priorización de acciones

Tras una lectura crítica de las acciones del Anexo III, se sugiere priorizar las acciones teniéndose en cuenta especialmente una lógica en la que se implementen, en una primera instancia, las medidas con mayor repercusión sistémica. Por esa razón, el equipo de profesores sugiere que la empresa sopesa priorizar un total de 10 de esas acciones, descritas a continuación:

#### **OE 1: condiciones de negociación y gestión de procesos internos del negocio**

*Acción 1: Conocer y aplicar procesos de certificación.*

Los modelos de certificación consagrados en el campo de la gestión de responsabilidad empresarial son:



- ISO 14000: sistema de gestión ambiental;
- OHSAS 18001: sistema de gestión de salud y seguridad laboral;
- SA 8000: sistema de gestión de la responsabilidad con los derechos humanos.

Es común la integración de más de uno de esos sistemas (y también el de la ISO 9000) en un único Sistema de gestión Integrada, en virtud de que todos presentan elementos estructurales y operativos que se superponen y que pueden ser fácilmente complementarios.

La ISO 26000 será la norma mundial para la responsabilidad social empresarial, aunque no existe la intención de crear un sistema de certificación. La justificativa es el temor de que se formen mecanismos de barreras comerciales que puedan perjudicar justamente a los países donde más se necesita que haya empresas responsables. Sin embargo, la empresa debe efectuar el monitoreo de los estadios finales de aprobación de esa norma (que se pretende concluir en 2011), porque el proceso de elaboración involucra a las principales fuerzas mercadológicas, gubernamentales, sociales y ambientales, a escala global.

*Acción 2: Fomentar debates con autoridades de Gobierno para modificar la normativa que permita a RECOPE ser agente proactivo de RSAC.*

Existen situaciones en las que una empresa de combustibles estatal —bien sea por sus recursos materiales, por la calidad de su personal o incluso por su simple presencia— puede tener condiciones exclusivas de intervención en cuestiones socioambientales. Muchas de ellas también representan ganancias para el negocio de la empresa. El ejemplo usualmente citado durante este trabajo es el de la donación de asfalto para las municipalidades. Varios ejemplos de Petrobras en el Brasil fueron señalados en las presentaciones hechas en los talleres y están disponibles en la dirección electrónica de la empresa.

En esas situaciones, cobra forma una responsabilidad que va más allá de mitigar sus impactos directos o indirectos: hay una responsabilidad en cuanto a su potencial. Desde el punto de vista de RECOPE y en conjunto con los legisladores y autoridades del gobierno, tales situaciones deberían identificarse y negociarse los aspectos reguladores que le permitan a la empresa ampliar su presencia en la sociedad costarricense.

*Acción 3: Mayor participación de los mandos medios en la elaboración del plan estratégico y la retroalimentación de resultados. Implementar el diálogo acerca del plan.*

A pesar de los relatos acerca del proceso participativo utilizado en la elaboración del plan estratégico, algunos gerentes manifestaron un sentimiento de exclusión. Las causas pueden estar tanto en el proceso en sí como en la actitud de las personas. En una empresa donde se planifica, no se puede siquiera imaginar el desarrollo de un liderazgo efectivamente responsable sin el protagonismo de los líderes desde la etapa de planificación. Es menester rever el proceso y el contenido del plan a fin de que las personas se impliquen de forma natural e inevitable.

*Acción 4: Realizar un diagnóstico empresarial de RSE (interno y externo)*

Ese diagnóstico debe tener lugar tomándose como base algún modelo puesto a prueba y consolidado. En general, se requiere agrupar a las partes interesadas, detectar sus intereses y averiguar lo que la empresa ha hecho con respeto a ellos, en todos los niveles y sitios de la organización. La visión englobadora y ordenada resultante da la posibilidad de razonar acciones complementarias y similares, planificar nuevas iniciativas y establecer un proceso eficaz de monitoreo y gestión.



*Acción 5: POIS – acciones sin \$.*

Buscar desarrollar y priorizar proyectos de responsabilidad socioambiental que no requieran desembolso significativo de recursos financieros (tecnologías sociales): productos, técnicas o metodologías, reaplicables, de bajo costo, ligadas al negocio de RECOPE, creando oportunidades de trabajo para las comunidades cercanas a las instalaciones de la empresa, representando efectivas soluciones de transformación social. Buscar involucrar parte de los stakeholders de la empresa en el proceso, compartiendo experiencias. Indicamos como sugerencia, consultar la página Web que trata de la Red de Tecnologías Sociales en Brasil: <http://www.rts.org.br/rts/tecnologia-social>

**OE 2: relaciones con las comunidades del entorno**

*Acción 6: promover el acercamiento con las comunidades*

El acercamiento a las comunidades de su entorno debe estar precedido por el establecimiento de intenciones estratégicas por parte de la empresa para relacionarse con cada una de ellas. El diálogo debe estar muy bien planificado y dirigido, ya que existe el riesgo de crear en la comunidad unas expectativas que pueden frustrarse posteriormente. En el diálogo es preciso:

- Detectar las demandas de la comunidad, siempre con la mirada puesta en las demandas futuras y no para sanear las deficiencias del pasado;
- Identificar la presencia de otras entidades, empresariales o no, que actúan en la comunidad, con el propósito de crear procesos compartidos que refuercen la convergencia de las diversas acciones en los ciudadanos;
- Detectar nuevos líderes y formadores de opinión.

La relación debe ser gestionada profesionalmente y contar con aporte de conocimiento y apoyo externo adecuados. Es primordial que se efectúe una gestión que apunte hacia el largo plazo, lo que requiere que esté integrada con la planificación estratégica de la empresa, pues la acción social es más necesaria y eficaz cuando atiende simultáneamente los intereses de la empresa, de la comunidad y de la sociedad.

**OE 3: relación con la cadena de valor**

*Acción 7: impulsar el estudio, investigación y desarrollo en energías alternativas*

El mercado de energía pasará por transformaciones radicales en los próximos años. El modelo basado en fuentes fósiles está predestinado a ser reemplazado por otro modelo con características más halagüeñas para el medio ambiente y que promueva más eficazmente la inclusión y el desarrollo social. Es lo que ocurre en los países que desarrollan sus sistemas de generación de energía eléctrica, solar y eólica. El ritmo y la intensidad con que pasará esa sustitución quedarán más evidenciados en los próximos meses, tras los debates de la COP-15 realizada en Copenhague el último mes de diciembre.

En el caso de RECOPE, en donde los combustibles configuran su negocio, esa situación ocasiona algunas incertidumbres porque a la par de que crece la demanda por parte de la sociedad por combustibles fósiles, se puede comprender como de gran irresponsabilidad hacerlo sin preparar al país hacia un futuro en el que la presencia de otros combustibles sea inevitable. El costo económico, social y medioambiental de tal actitud puede ser muy alto para la nación. Las inversiones por parte de la empresa en el refinado de petróleo podrían repensarse hacia otra realidad que incorporara también la industria del etanol, por ejemplo.



Por otro lado, los modelos de negocio con biocombustibles que se vienen desarrollando en diversos países, dan cuenta de algunos aspectos muy positivos para Costa Rica. Aparte de ocasionar menos inconvenientes en lo ecológico, posibilitan que se produzca y se generen ingresos en el campo. Aun con la exigua cantidad de tierra en el país, un modelo desconcentrado de producción que viabilizara una pequeña escala de producción (producción distribuida) con consumo local, podría ser visto con buenos ojos por la población y también por el gobierno central.

Otro aspecto estratégico tiene que ver con la estrategia de actuación regional de la empresa. Al dominar la tecnología económica, técnica y política de la producción de biocombustibles, la empresa estaría en condiciones inmediatamente de conducir o participar en la producción en otros países de la región.

#### **OE 4: gestión de personas**

##### *Acción 8: establecer un programa de liderazgo globalmente responsable*

La capacitación debería estar muy bien ensamblada en las tres áreas trabajadas: razón de ser, ética y estadística corporativa. El conocimiento necesario para formular las especificaciones de esa capacitación está suficientemente disponible en la documentación de iniciativa internacional, en su página Web ([www.gkli.org](http://www.gkli.org)). En cuanto a la metodología, es evidente que no puede ceñirse en su conjunto al espacio áulico, puesto que deben promoverse distintas vivencias y experiencias supervisadas donde se entablen relaciones tanto con grupos sociales como con cuestiones medioambientales.

##### *Acción 9: definir un sistema de medición de la cultura de Liderazgo Globalmente Responsable y complementarlo con mecanismos de reconocimiento.*

No se dispone todavía de un sistema de medición específicamente desarrollado para el Liderazgo Globalmente Responsable. Hay iniciativas en marcha dentro de la GRLI todavía no concluidas. Por dicha razón, RECOPE tendría que recurrir a un equipo que desarrollara tal sistema, o crear criterios propios de medición.

Y el reconocimiento debe ser concebido como un estimulador, pero principalmente como un medio que sirve de ejemplo e inspiración para todos los líderes de la empresa.

##### *Acción 10: Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como de evaluación de desempeño.*

Todos los sistemas y herramientas de gestión de personas deberían ser revistos, a efectos de comprobar y garantizar su amalgamamiento a la promoción del liderazgo globalmente responsable dentro de la empresa. Asimismo, se debe prestar mucha atención cuando se efectúan los procesos de contratación de entrenamientos gerenciales, así como también al sistema de reconocimiento.

## **7.4 Recomendación de las acciones complementarias**

### **1. Pacto Mundial de Las Naciones Unidas**

La adhesión al Pacto Mundial de la ONU puede constituirse en un importante referente externo que le proporcione rumbo y consistencia al Liderazgo Globalmente Responsable en la empresa. La credibilidad del Pacto cuenta a favor a la hora de garantizar el enfoque y la importancia, aun cuando se produzca un cambio del cuerpo directivo de la empresa, por ocasión de los cambios de gobierno a nivel nacional.



## 2. Informe de Sostenibilidad

La elaboración de un informe de sostenibilidad puede ayudar a la empresa en el marco de sus relaciones con las partes interesadas (stakeholders). Con relación al liderazgo globalmente responsable en la empresa, estaría no solamente poniendo en práctica el valor de la transparencia, sino también siendo una rica fuente de inspiración y de planificación para sus líderes.

El modelo recomendado es el de la *Global Reporting Initiative* (GRI). Evidentemente, los Informes “Estado de la Nación” anuales son una excelente referencia para definir la materialidad de los indicadores que serán reportados.

## 3. CoRA-Costa Rica, CoRA-ARPEL

La GRLI es una iniciativa que congrega a empresas y escuelas de varios países que se esfuerzan para crear una generación de líderes globalmente responsables. Se fundamenta en la idea de que al cambiarse los contenidos y las metodologías educativas en las escuelas, obligatoriamente deben generarse —a causa de ello y como consecuencia— los cambios de criterios en lo que respecta a contratación, remuneración, promoción, formación, desarrollo, estímulo y despido de personal en la empresa. Mientras que las empresas pueden seguir el modelo utilizado por la FDC en este trabajo, las escuelas deben hacer un trabajo semejante, siguiendo los preceptos de los *Principles for Responsible Management Education* – PRME.

La GRLI, al notar la necesidad imperiosa de multiplicar la iniciativa, creó e institucionalizó el concepto de *Community of Responsible Action* – CoRA, que replica la iniciativa internacional en sus dimensiones local o sectorial.

Como resultado de este trabajo desarrollado en RECOPE, se generó un canal de comunicación con INCAE que, además de servir a los intereses directos de las dos organizaciones en una relación de contacto, abre la posibilidad del surgimiento del embrión de una CoRA-Costa Rica, que aglutinaría a las empresas y escuelas del país para la creación de una nueva generación de líderes costarricenses globalmente responsables.

Por otra parte, en caso de que se logren dar nuevos pasos exitosos, a semejanza del dado por RECOPE, en otras empresas asociadas a ARPEL, se suscitará también una situación muy favorable para la creación de una CoRA-ARPEL. RECOPE puede asumir una postura proactiva de esa idea, siendo la pionera en la creación de un entorno que puede llegar a ser muy próspero en la interacción de las empresas del sector.

## 4. Tortugas en Costa Rica

Circulan en Internet noticias e imágenes denunciando la práctica de recolección y venta de huevos de tortuga en playas de Costa Rica (véanse las siguientes fotos). En caso de que fueren verídicas, esas noticias ponen en evidencia una posibilidad concreta para que RECOPE ejerza el liderazgo globalmente responsable, junto a las comunidades en las que actúa.





Hay en Brasil un proyecto llamado Proyecto Tamar, especialmente dedicado a revertir ese tipo de situación, corriente en el país hasta hace algunos años atrás. Petrobras patrocina el proyecto que ya salvó a más de 10 millones de «tortuguitas» y que se convirtió en un emprendimiento turístico económico, rentable y sostenible. Con el apoyo de una colaboradora, de fácil implementación, pueden crearse las condiciones para «sembrar un granero de tortugas» en Costa Rica, generando empleos con el apoyo de RECOPE.

#### **5. Haití**

Los recientes acontecimientos como consecuencia del terremoto en Haití exigen que los líderes globalmente responsables de todo el mundo asuman una postura de cara al futuro que apunten a la reconstrucción de lo que fue destruido, e incluso de ir más allá, al desarrollo de aquel país. La proximidad geográfica agudiza más aún la responsabilidad de Costa Rica.

¿Como podrían los líderes de RECOPE ayudar a concebir un sistema de adquisición, refinado, producción y consumo de combustibles sostenible e inclusivo para Haití?



## 8. CONCLUSIÓN

Las evaluaciones cualitativas y las opiniones de los profesionales y ejecutivos con quienes tuvimos el gusto de convivir por algunos días en los talleres en que trabajamos juntos, son muy importantes para que podamos seguir orientando nuestro trabajo de "sembradores" de ideas y propuestas de acciones, que trabajadas de forma conjunta —empresa > escuela— seguramente van a contribuir para que las empresas que se abran a las oportunidades que ofrecemos, con el precioso soporte de ARPEL y CIDA, puedan inaugurar UN NUEVO TIEMPO en las relaciones con sus públicos de interés, contribuyendo para MEJORAR SUS CONDICIONES DE VIDA, además de mejorar continuamente la REPUTACIÓN de la empresa en el seno de las sociedades en donde actúa.

Se presentan a continuación las reflexiones que algunos profesionales y ejecutivos de RECOPE nos han brindado, al final de nuestro trabajo en Costa Rica:

*"... En cuanto a la actividad, gracias por enviarme las presentaciones.*

*Como trabajadora de RECOPE, quiero agradecer la oportunidad que se me brindó de participar en los Talleres de Responsabilidad Social Empresarial, El cual considero fue una excelente forma de iniciar este proceso de cambio en la forma en que hasta ahora se habían hecho las cosas. Este cambio nos conduce a replantearnos nuestro rol dentro de la sociedad y la responsabilidad que tenemos a nivel social y ambiental. Sé que nuestra Empresa hace esfuerzos importantes en proyectarse a las comunidades, proteger el medio ambiente, etc. Pero no son suficientes, podemos hacer más y esta actividad me ayudó a darme cuenta de realidades que desconocía y activar en mí el deseo de trabajar y colaborar en lo que corresponda para lograr los cambios que se requieren para que nuestra Empresa llegue a estar al nivel de otras empresas. También se nos presentó el ejemplo de PETROBRAS y como han cambiado en los últimos años. Lo que llena de entusiasmo al pensar que si ellos lo lograron, nosotros también lo lograremos con mucho trabajo, esfuerzo y dedicación.*

*Los temas tratados fueron los adecuados para crear conciencia y compromiso. En cuanto a la metodología empleada, me pareció excelente, ya que se empleó material didáctico de mucha calidad, del cual se nos facilitó una parte previo al taller, lo que permitió tener una noción de lo que se iba a tratar, los instructores tienen amplio dominio del tema lo cual enriquecieron con sus propias experiencias, lo que me pareció excelente y lo más importante fue poner a los participantes a trabajar, crear ideas, propuestas, etc. Lo que les daba una retroalimentación de lo que se había captado y de reforzar lo que no había quedado claro. Todo lo anterior redundó en una actividad dinámica, participativa y un alto nivel de aprendizaje. No quiero dejar de mencionar la capacidad que tienen de motivar lo cual se pudo percibir en cada uno de los presentes.*

*No omito, decir que quiero felicitarte por esta excelente actividad, que entre otras cosas busca involucrarnos a todos en este nuevo proceso que se está gestando en nuestra institución.*

*Con respecto al Taller de RSE, me permito indicar lo siguiente:*

- 1. El alto nivel de conocimientos de los expositores sobre el tema, es un aspecto digno de resaltar.*
- 2. La experiencia desarrollada por PETROBRAS en el tema y su implementación en la Empresa fue muy bien dirigida, para establecer retos a futuro para RECOPE, dentro de nuestras posibilidades, no se vendió un modelo a copiar, al contrario quedó muy claro que todos nosotros tenemos una gran responsabilidad en este tema y somos los que tenemos que definir como desarrollar la tarea en el futuro.*
- 3. La Metodología usada para el curso permitió a los participantes ver resultados inmediatos de sus aportes.*
- 4. No fue un curso más, en que el expositor da conocimientos, los participantes los reciben y se van, al final no hay resultados positivos para la organización; en este caso cada actividad fue documentada, por los expositores y siempre los participantes tenían la posibilidad de intercambiar criterios, lo que deja en evidencia una excelente planificación de la metodología.*



5. *Existió una permanente retroalimentación entre los participantes y los expositores, para aclarar conceptos, términos y aplicaciones; para el caso RECOPE.*
6. *El taller generó resultados, en cada una de sus actividades, para que haya seguimiento, en otras etapas del proyecto.*
7. *La actividad fue práctica pero con mucho soporte técnico, para que los participantes recibieran la teoría y la aplicarán de inmediato a la gestión empresarial, en cada ejercicio realizado en el taller.*
8. *El ambiente abierto, en que los expositores manejaron el grupo, para buscar que los participantes pudieran hacer sus propuestas y emitir criterios, sobre el tema.*
9. *Una gran habilidad de comunicación de todos los expositores.*
10. *Excelente manejo de los tiempos y los recursos disponibles.*
11. *El curso no generó cansancio y más bien, el comentario generalizado, fue que la metodología de trabajo del taller, resultó de mucho provecho para interaccionar con compañeros de otras disciplinas profesionales y de diferentes dependencias para reflexionar sobre un tema muy importante, en un ambiente relajado y de empatía con los expositores.*
12. *Los materiales de apoyo documental fueron los necesarios y de muy buena presentación.*
13. *Siempre hubo el objetivo de generar interés en el tema.*
14. *Claridad en los objetivos y por ello todos compartimos los resultados finales, que no fueron las opiniones de los expositores, sino el aporte de todos los participantes.*

*Sobre el futuro del proyecto de RSE me permito indicar lo siguiente:*

1. *Nuestro compromiso personal de aportar lo que este a nuestro alcance*
2. *Vincular al Departamento de Salud, Ambiente y Seguridad de la Gerencia de Distribución y Ventas en el proyecto. Además de interaccionar con el Comité SAS para realizar un esfuerzo homogéneo a nivel de Recope.*
3. *Apoyar las gestiones y actividades que la Dirección de Planificación, nos asigne en el 2010, en esta materia.*

*Por último quiero agradecer la invitación a participar en tan importante evento, que en lo personal y en lo profesional ha sido de gran provecho; además de felicitar a usted y a su grupo de trabajo, que se esmeró por realizar este evento, con el cuidado de todos los detalles logísticos y de contenido."*

**Gracias por la confianza y por permitirnos expresar nuestras ideas y enseñarles algunos ejemplos que ojala puedan ser multiplicados por las acciones de RECOPE en su país.**

**Costa Rica y su lindo pueblo bien lo merecen. ¡PURA VIDA!**

**Cláudio Boechat, Izeusse Braga y Rudolf Gabrich**

## Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe

ARPEL es la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe. Posee 26 miembros que son empresas de petróleo y gas privadas y estatales e instituciones que operan en la región. Sus miembros representan más del 90 por ciento de las operaciones de upstream y downstream.

ARPEL trabaja en promover y facilitar el desarrollo y la integración de la industria de petróleo y gas natural en América Latina y el Caribe, fortaleciendo su reputación e interacción con la sociedad. Sus actividades tienen foco en: exploración y producción, refinación y combustibles, ductos y terminales, ambiente, salud y seguridad, responsabilidad social, cambio climático y eficiencia energética, y recursos humanos y gestión del conocimiento.



Javier de Viana 2345  
11200 Montevideo, Uruguay  
Tel.: +598 (2) 410 6993 - Fax: +598 (2) 410 9207  
E-mail: [arpel@arpel.org.uy](mailto:arpel@arpel.org.uy)  
Sitio web: <http://www.arpel.org>

