



Entrevista a José Luis García Blasco

El desafío de la responsabilidad social para la industria del petróleo y el gas

Durante el Foro Internacional de Energía, organizado por el IAPG durante los días 22 al 25 de octubre de 2007, se realizaron distintas presentaciones que abarcaron temas específicamente técnicos, de historia y de actualidad e informativos acerca de las actividades en la industria del petróleo y del gas. Entre las conferencias llevadas a cabo, el día martes 23 de octubre el foro contó con José Luis García Blasco, director de KPMG Global Sustainability Services¹, como disertante invitado.

El desarrollo global y homogéneo de las empresas cambió la manera de concebir su relación con la sociedad desde el punto de vista de los recursos humanos internos, como así también desde la mirada de los consumidores. La comprensión del rol social de las compañías importa a las acciones eficientes que permiten, en última instancia, generar valor agregado e inversiones positivas. Los nuevos enfoques de gestión que fueron impulsados por la responsabilidad social corporativa (RSC) transformaron los proyectos de las compañías y, por lo tanto, afectaron las maneras de evolucionar a futuro. En este sentido, García Blasco llevó a cabo su presentación "El desafío de la RSC para la industria del petróleo y del gas", en la que resumió la problemática actual de la industria al ser parte de proyectos socialmente responsables.

Actualmente, las compañías tratan de desarrollar nuevos atributos y ventajas no imitables en función de lo que quieren ser, teniendo en cuenta a su producto, al cliente y comprendiendo que, detrás de todo, siempre hay personas. A la hora de buscar los principales activos, se descubren nuevas responsabilidades que involucran, entre otros, a los sistemas de distribución, centros de producción y generación de materias primas, y con ellos a sus vecinos, empleados, familias, medios de comunicación, inversores y a la sociedad involucrada. Cuanto más grande es la capacidad que tiene una empresa para transformar la realidad, más serán sus responsabilidades.

Las personas afectadas por la actividad de las empresas son sus nuevos propietarios –ya no sirve pensar que los dueños son los accionistas– y el valor de las organizaciones radica hoy en su capacidad de cumplir con las expectativas que tengan ellos. Junto con las nuevas responsabilidades que satisfacen a los nuevos dueños, han surgido otros capitales. No sólo se cuenta con el capital financiero, sino también con el social, con el de la integridad y con el capital de uso de recursos que, de manera conjunta, se entrelazan y crean valor.

Según García Blasco, los únicos negocios que pervivirán el siglo serán aquellos que seamos capaces de hacerlos sustentables, teniendo en cuenta a los beneficios, al entorno natural y al bienestar social. Desde el punto de vista del petróleo y del gas, significaría que las compañías que consumen recursos deben lograr ser "ecoeficientes" y deben utilizar todas sus herramientas –como los cuadros de mando o los sistemas de integridad– para generar valor en ese sentido.

A continuación, la entrevista realizada al especialista por *Petrotecnia* busca ampliar y aclarar algunos de los conceptos expuestos.

¿Cómo se define para usted la responsabilidad social de las empresas (RSE)?

Existe una variedad de nombres respecto de esta herramienta que trae consigo la confusión del término y de sus objetivos. Yo lo veo como un horizonte hacia el que se apunta. Es ver un futuro, ver cómo se quiere que sea el futuro y desarrollarlo con acciones.

Distintas personas en diferentes partes del mundo tienen una idea del mundo que quieren. Cada uno es un actor



José Luis García Blasco

social y, como tal, tiene una particularidad y un papel que desempeñar para hacer posible que ese horizonte se desarrolle sostenidamente.

Imaginémoslo como que si cada uno tuviese una partitura en una banda de jazz.

El papel de las empresas en el camino hacia el horizonte de un futuro ideal, hacia el desarrollo de un futuro sostenido, es ser socialmente responsable. En ese camino hay muchas personas que ven solamente riesgos, otros que ven riesgos y oportunidades, y otros que sólo ven oportunidades. Cuando sólo se ven riesgos no se ha sabido interpretar qué es lo que está sucediendo alrededor. La clave está aquí, en la interpretación, y a partir de esto se genera el cambio y paulatinamente se dejan ver las oportunidades.

Cuando se ve a la RSE como un riesgo se interpreta que, si no se llevan adelante acciones, habrá una reacción negativa de parte de la sociedad. Esa mentalidad confunde a las RSE con las contribuciones sociales.

¿Podría decirse que esa diferencia entre riesgo y oportunidad está ligada a la influencia del entorno social de cada país?

No porque haya un entorno negativo solamente habrá riesgos. Aquí, en la Argentina, tenemos empresas que están visualizando más oportunidades. En todos los lugares del mundo las empresas están evolucionando como si fuera una campana de Gauss. Siempre hay unos líderes que están visualizando y que llegan primero. Algunas compañías sólo visualizan dentro de su campo de acción, por ejemplo una petrolera que sólo ve su evolución con el petróleo o una carbonera que sólo la ve con el carbón. Pero hay otras que lo ven de otra manera y lo demuestran con programas de diversificación que les permiten encontrar oportunidades en otros nichos.

En la Argentina no hay una RSE ni más ni menos desarrollada, en esto no tienen que ver los países. Muchos mantienen el paradigma antiguo de que las empresas son los países. Hoy por hoy, las empresas valen por sí mismas y son globales.

En la industria del petróleo y del gas, cada vez va a ser más



difícil encontrar crudo, cada vez es más difícil explorar, cada vez los yacimientos están en lugares más peligrosos. Tenemos que cambiar para dejar de ser percibidos como un elemento depredador y pasar a ser un elemento positivo, mejorador. Pero no basta sólo con decirlo en los canales de relaciones públicas, hay que hacerlo, hay que comportarse como tal.

¿Puede decirse que las nuevas tecnologías, además de mejorar los equipos, también dieron el espacio para dirigir la mirada hacia otros aspectos que tienen como resultado a la RSE?

Sí, porque con el desarrollo de las tecnologías, que hoy son básicas alrededor del mundo y que igualaron los procesos en las industrias, se pudieron ver los problemas en otras áreas, como la de los recursos humanos. Las tecnologías permitieron igualar la calidad de las maquinarias y de muchos productos, por lo tanto igualaron a las organizaciones; entonces, se tuvo que salir a competir con valores *soft*. De esta manera, no sólo evolucionó la tecnología, sino también su uso, que hoy se aplica en la generación de valores que agrega activos intangibles a la compañía, a la marca. Hoy se compite en valores añadidos.

Dentro de la industria del petróleo y del gas, ¿cuáles fueron las herramientas que dieron resultado para configurar a la empresa como algo positivo?

Hay varias herramientas muy potentes. La primera y la más potente es tener valores que muestren en qué cree el presidente. Porque si cree, y lo cree realmente, va a incentivar acciones que puedan hacer esos valores realidad.

La segunda herramienta con gran potencia es la de tener una dirección con oídos. Una organización tiene que ser capaz de escuchar qué es lo que pasa adentro y afuera y a partir de eso desarrollar los mecanismos estratégicos. Esto parece sencillo, pero no es fácil encontrar empresas con oídos.

Una tercera sería mirar los indicadores de compromiso con la comunidad y analizar si se contribuye positivamente. Consiste en observar qué quiero aportarle a la sociedad y qué le estoy aportando, y ligar esas premisas

con objetivos a cumplir, dirigidos en ese sentido. Un ejemplo: que un proveedor ofrezca sus servicios sin contratos ni equipos adecuados o con condiciones negativas que pueden ser causales de accidentes, muchas veces puede estar ligado a tener que cumplir con tiempos y plazos impuestos que no le permiten hacer las cosas correctas o legalmente, por más que lo desee.

Al final, las empresas deben comprender que las decisiones no son solamente de *push*, sino que también tienen que ser de *pull* para hacer que las situaciones cambien.

Normalmente las empresas no comunican a la sociedad las acciones que realizan para beneficiarla. ¿Esto es parte de una estrategia que funciona?

Hay que diferenciar entre “comunicar” y “ser transparente”, que son conceptos distintos. Ser transparente es hacer que las personas que están afuera tengan acceso a la información que los afecta –que no es toda la información–. Hay empresas que quieren ser transparentes, pero que no tienen la información o no la tienen organizada para dársela a terceros. La falta de sistemas de información que permitan brindar datos fiables, verificables y sólidos para terceros dificulta el hecho de comunicar.

En el caso de las compañías energéticas argentinas hay un hecho más grave: las empresas tienen miedo de que todo lo que hacen hoy, si lo publican, tenga que estar de forma obligada en el contrato del año siguiente. Piensan: “si yo digo que estoy haciendo esto, quienes aportan el capital para mi empresa pueden pensar que lo estoy derrochando o que me sobra”. En otros países del mundo esto es impensable, pero como aquí se está bajo régimen de concesión, si publico lo que hago puede significar que gano más de la cuenta y en consecuencia me exigen más de lo que puedo dar.

¿Cuál es la función del tercer sector en cuestiones de RSE?

Al igual que hay una transformación en las empresas, hay cambios en las ONGs. Las empresas quieren parecerse a ONGs y las ONGs a las empresas. Veo que el tercer sector tiene una concepción errónea de las compañías: las percibe como una vaca lechera capaz de dar dinero para sus proyectos. Este tipo de relación clientelista debe cambiar.

Para las empresas, las ONGs son un canal de ayuda y quieren que sean eficientes y representativas, por lo que deben buscar ser un canal realmente representativo de interfase social.

El problema que tienen las ONGs radica en que no son transparentes. La gente sabe quiénes son los dueños de las empresas, pero no es el caso en este tipo de organizaciones.

Por otro lado, hay un problema de concepto de funciones. El papel de la empresa no tiene por qué suplantar al de la administración y la administración no tiene que suplantar a la ONG, porque cada uno tiene su rol.

Para concluir, observando el comportamiento de las compañías, ¿se percibe que hay una especie de “ensayo y error” que hizo que se considerara, en un primer momento, a las empresas como el

eje del sistema capitalista para obtener ganancias económicas pero que llevó a que hoy se perciban como entes que subsanan las carencias sociales?

En realidad, creo que lo que cambió no es la empresa sino la concepción del capitalismo. Estamos frente a un "Capitalismo 2.0" o evolucionado en el que ya no se trabaja en la oferta y en la demanda, haciendo que las teorías del management queden, en muchos casos, obsoletas. Los condicionamientos de los negocios son diferentes.

Hay dos corrientes: una es la que postula el capitalismo de ficción, que lleva a las compañías a generar una imagen, una personalidad y una marca que las hace actuar como personas. Por otro lado, otros han percibido que los "de afuera", los consumidores, necesitan que yo me comporte éticamente.

Al respecto, los ciudadanos empiezan a ver que las empresas tienen la capacidad de generar valores y de alinearse en torno de ellos. Pero no hay que olvidarse de que hay un mercado de precios y otro de calidad. Si todo el mundo se fijara solamente en el precio no habría Mercedes y Audis por las calles.

Un atributo de la calidad es hacer las cosas bien y ser un buen ciudadano. Yo creo que ésa es la política más fuerte. Veo a los departamentos de marketing diciendo que deben hacerle vivir experiencias a los clientes. Imaginemos que estamos en una góndola del supermerca-

do frente a latas de atunes y recordamos que una de esas empresas estuvo en los medios porque pescaba de forma inadecuada, perjudicando el medio ambiente. Como consumidores no nos cuesta nada agarrar la lata de otra marca de la que no tenemos ese tipo de noticias. Este hecho, multiplicado por X veces hace que esa marca desaparezca.

Tal vez la gente no premia al que comunica que hace las cosas bien, pero está totalmente dispuesta a castigar a quien sabe que las hace mal. ■

¹ KPMG es una red global de firmas profesionales que provee servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Opera en 148 países y las firmas miembro independientes de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International, una cooperativa suiza.