



El Propósito Estratégico de la RSE: Gestión Medible

**XII Simposio Internacional de Gestión Humana
Cartagena de Indias, Colombia
18 de Septiembre, 2010**

**Magister Celina Pagani-Tousignant
Presidente Normisur International
Profesora Tecnológico de Monterrey, Sedes Quito y Lima
Faculty Boston College Center for Corporate Citizenship y
Center for Corporate Citizenship Deutschland**



Agenda

- El Rol de la Empresa en la Sociedad
- Liderazgo Emergente
- Vender la RSE Internamente





Sesión 1

El Rol de la Empresa en la Sociedad



¿Qué es la RSE ?

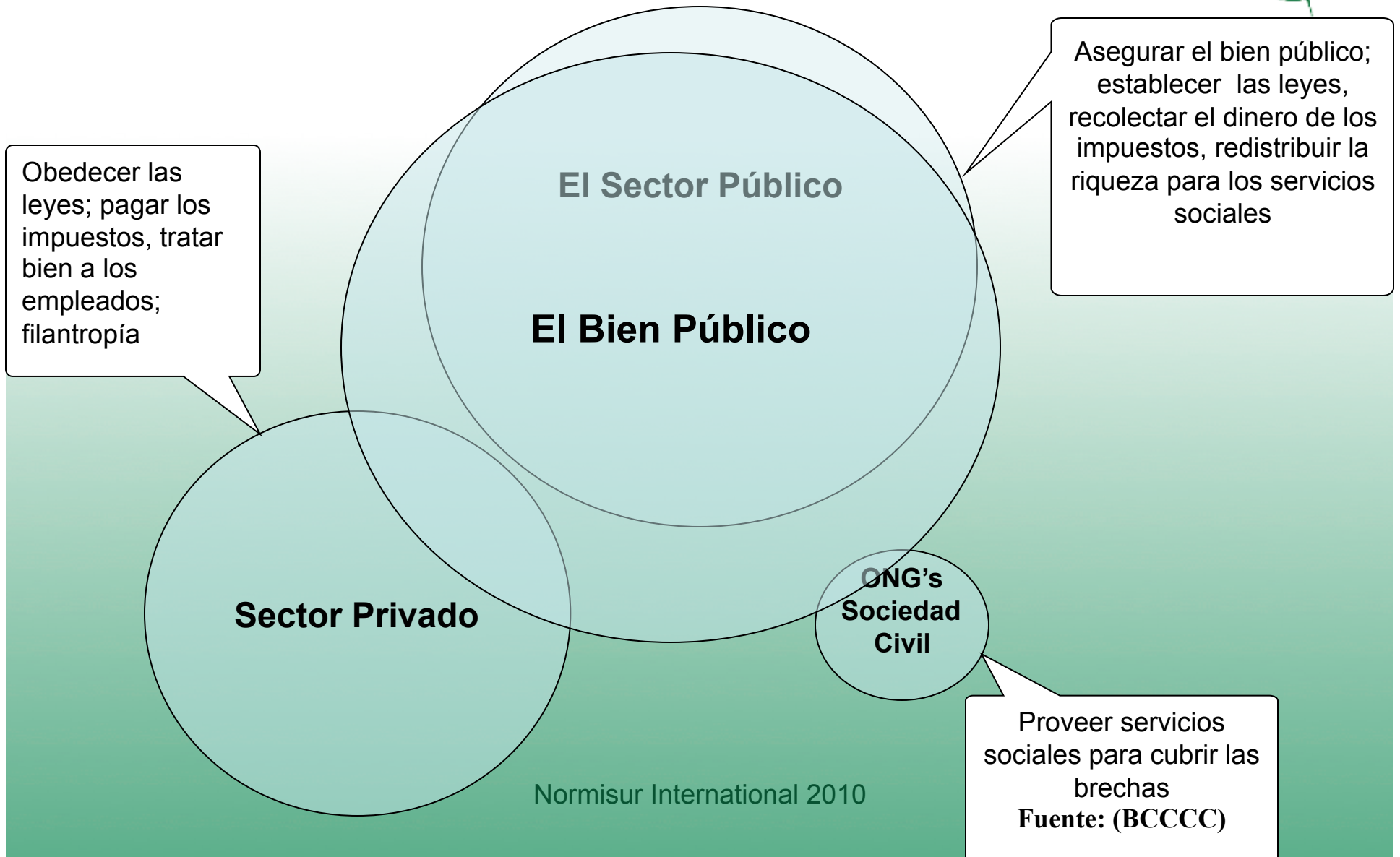
La RSE es la forma como una empresa transmite sus valores básicos:

- **Minimiza los daños de sus operaciones**
- **Aumenta los beneficios a la sociedad**
- **Desarrolla relaciones de confianza con sus stakeholders y demuestra responsabilidad, comprensión y transparencia**
- **Integra la RSE en todos los rincones de la empresa**
- **Apoya la estrategia del negocio**
- **Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)**



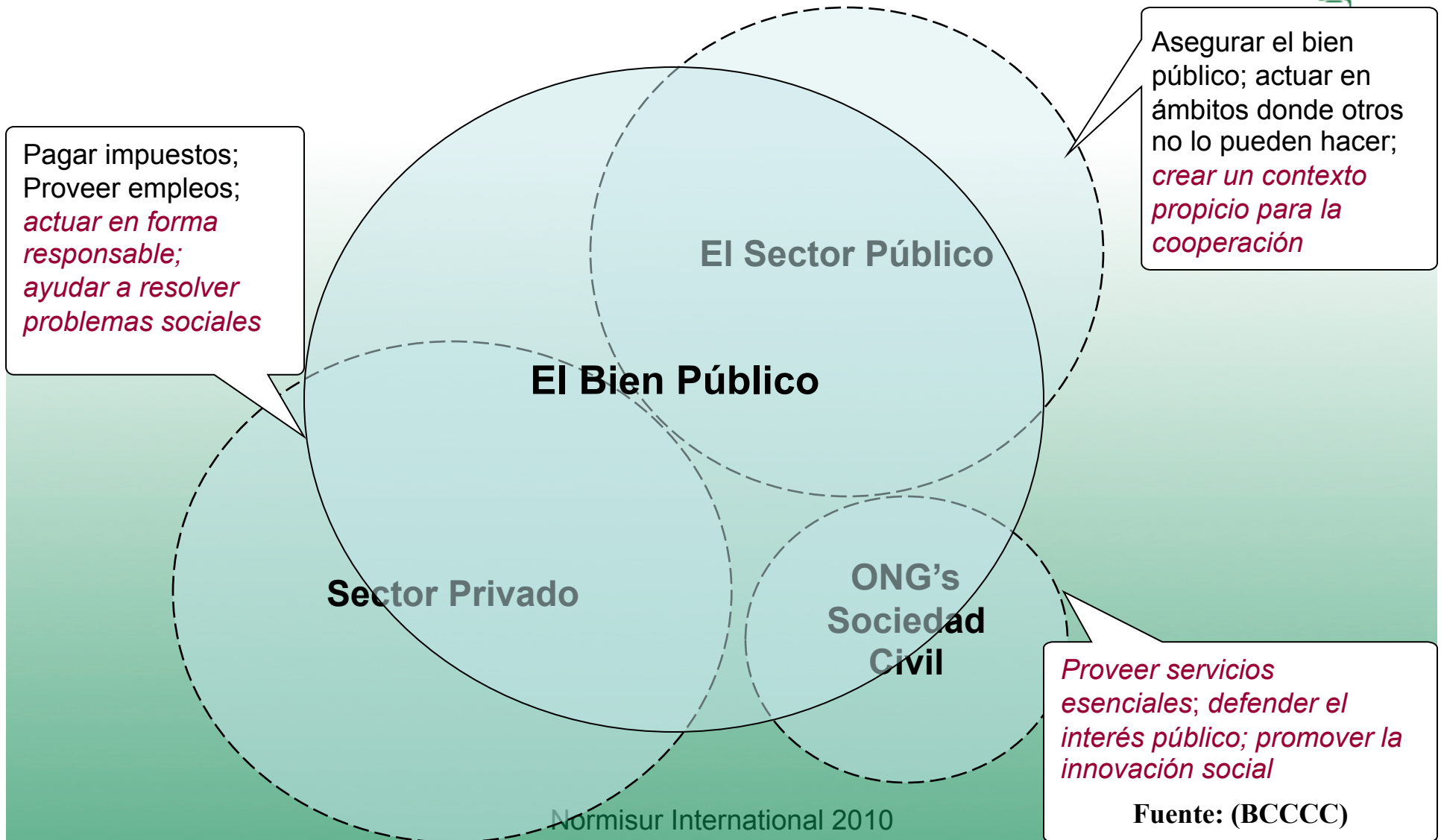


El Contrato Social: 1960's



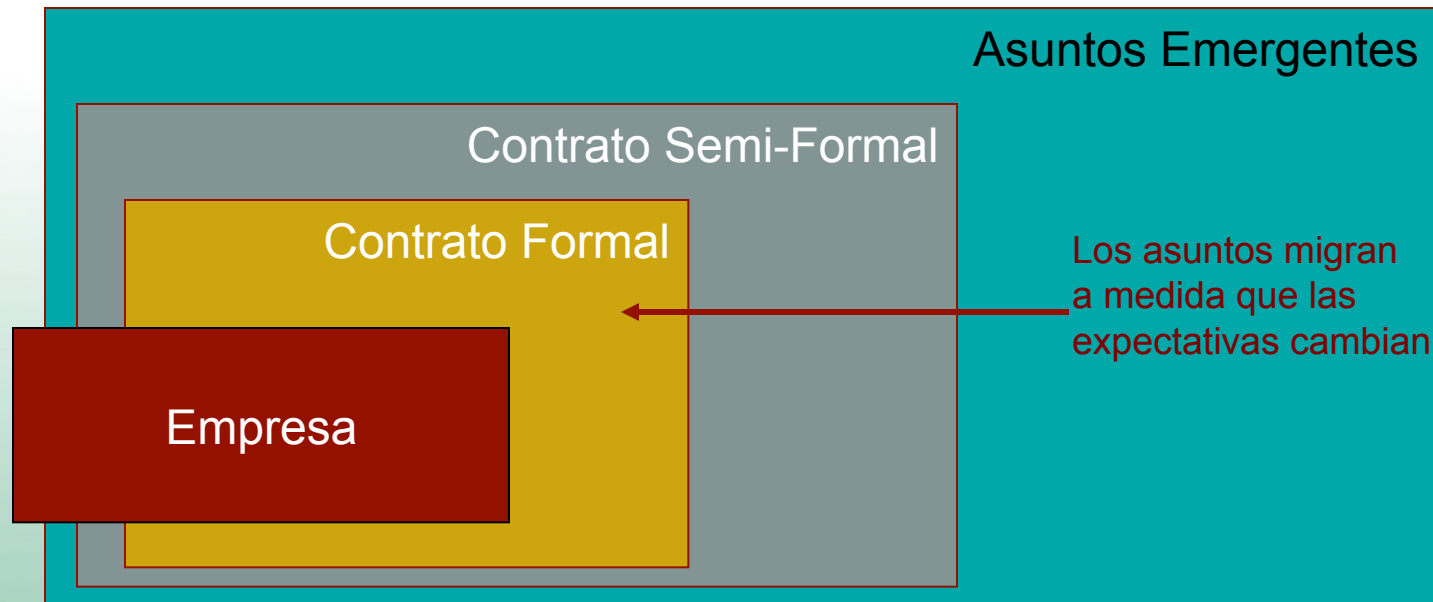


El Contrato Social Nuevo





Asuntos Emergentes



Formal/ Explícito	Semi-Formal/ Implícito	Asuntos Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> •Leyes •Impuestos •Product Liability 	<ul style="list-style-type: none"> •Estándares internacionales •Códigos de conducta (industria) 	<ul style="list-style-type: none"> •Migran a través del tiempo

Normisur International 2010

Fuente: When Social Issues Become Strategic: McKinsey Quarterly 2006 Number 2



Sesión 2

Liderazgo Emergente



Liderazgo Emergente

La RSE es ...

Importante

“No creo que las empresas se deberían enfocar solamente en el éxito comercial. Su existencia está estrechamente ligada al bienestar de las comunidades donde operan.”

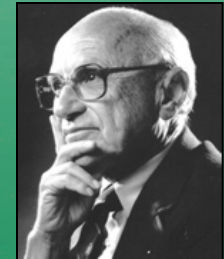
Mark Benioff, CEO de Salesforce.com



Absurda

“Usa el dinero que le corresponde a los accionistas”

*Milton Friedman,
Premio Nobel
Economista*





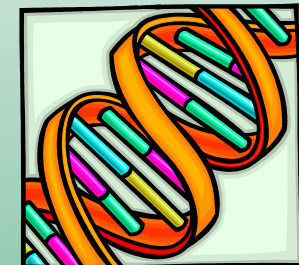
Los Estados de la RSE

	I. Marginal	II. Compromiso	III. Innovación	IV. Integración	V. Transformación
Concepto de RSE	Pago de impuestos	Filantropía	Stakeholders	Triple Bottom Line	ADN de la empresa
Estrategia	Cumplimiento	LPO	Business case	Valor agregado	Creación de mercado
Liderazgo	Sin compromiso	Comienza a apoyar	Apoya con convencimiento	CEO es abanderado de la RSE	Líderes visionarios
Estructura	Informal	Por departamento	Comités entre departamentos	Integrada con el negocio	Parte del negocio
Manejo de Asuntos	Defensiva	Reactiva	Sistema establecido	Responsable	Proactiva
Relaciones con Stakeholders	Unilateral	Comunicación ambos sentidos	Influencia Mutua	Ganancia-Ganancia	Alianzas entre sectores
Transparencia	Protección	Relaciones Públicas	Reporte Social	Accountability	Verificación con terceros

Fuente:
(BCCCC)



Concepto de RSE



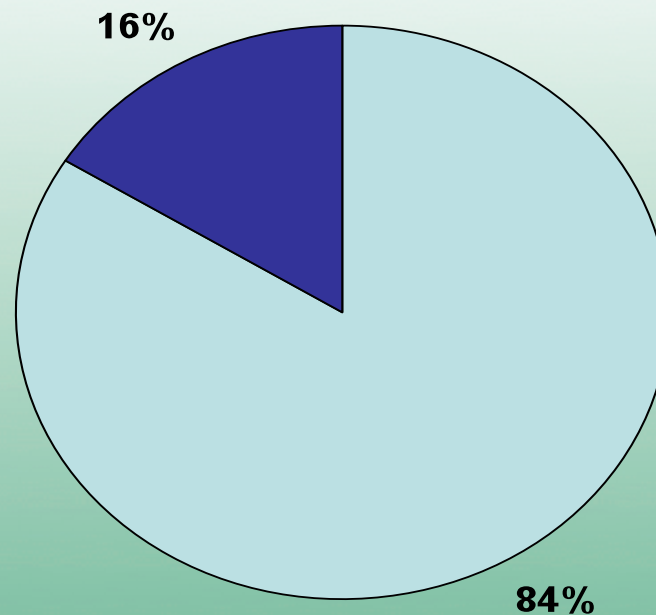
Fuente: "The Stages of Corporate Citizenship", Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)



Perspectiva del CEO: Estudio Global

¿Qué rol deberían tener las empresas grandes (públicas y privadas) en la sociedad?

Obtener ganancias para los inversionistas
y obedecer las leyes



Obtener ganancias para los inversionistas,
y contribuir al bien público

Fuente: Dic 2005 McKinsey Encuesta Trimestral de 4,238 ejecutivos globales

Normisur International 2010



Economist 08

RSE es un buen negocio

- Encuesta: ¿Es la RSE alta prioridad?

**The
Economist**

- 2005 → 35% Sí
- 2008 → 56% Sí
- 2011 → 70% Sí

4% → No → 2008



Tres argumentos contra la RSE

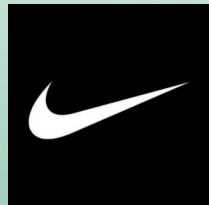
- RSE → Responsabilidad del Gobierno
- RSE → Distracción, el negocio debe enfocarse en ganar dinero
- RSE → Gasto del dinero de los accionistas

Fuente: Economista, Enero 2008

The
Economist



Propósito Estratégico de la RSE



Fuente: "The Stages of Corporate Citizenship", Boston College Center for Corporate Citizenship (BCCCC)



Interés de los Inversionistas

Exhibit 1: Our GS SUSTAIN methodology incorporates ESG into picking long-run winners and looking for emergent industries

ESG - quantitative, objective analysis of corporate governance, social and environmental performance



Industry themes – such as energy industry's upstream growth strategy

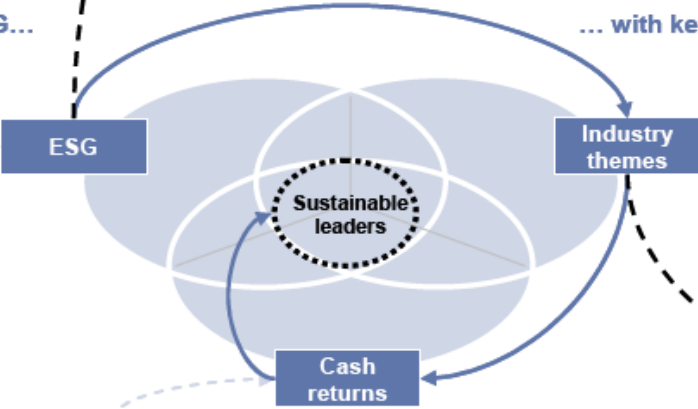


SRI out of industry context = historic underperformance



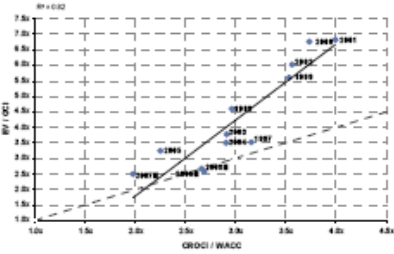
Integrating ESG...

... with key drivers of sector ...



- Sustainability themes – emerging growth industries
- Alternative energy
 - Environmental technologies
 - Biotechnology

Cash returns drive valuation and share price performance



... and sustained competitive advantage



La Pregunta...

- ¿Cuánto valor económico agrega la RSE al negocio?





Sesión 3

Vender la RSE Internamente



En la Práctica Encontramos...

BRECHA

**Implementación
de Actividades de
RSE**



**Medición y
Comunicación del
Valor Agregado
de la RSE**



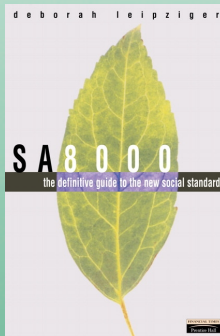


Normas, Premios, Índices, Sellos, Certificaciones

Importantes pero....



Dow Jones
Sustainability
Indexes





Pros

- Proveen una estructura y metodología de gestión
- Sistematización a través de las unidades de negocio
- Lenguaje común
- Las normas miden sus propios objetivos (laborales, derechos humanos, medioambiente, etc.)
- ¿Valor para la empresa? Reducción de riesgos y costos, mejor desempeño y aumento de reputación



Limitaciones o Retos

- No hay alineamiento con la estrategia de RSE
- Enfoque: obtener una calificación alta
- Gestión lleva mucho tiempo
- No hay un vínculo con la creación de valor agregado (financiero) para el negocio



¿Qué Queremos Hacer?

**Postura
Defensiva**



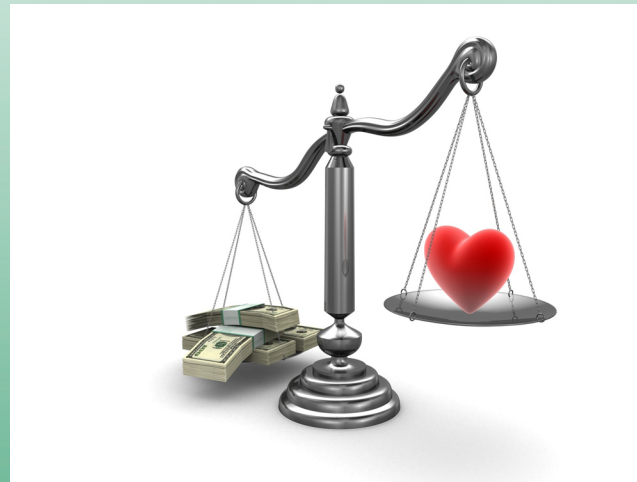
**Postura
Proactiva**





Para Posicionar la Información

- Entender las dimensiones de valor agregado en el lenguaje del CFO
- Identificar los indicadores de impacto económico





Lenguaje del CFO

Crecimiento de Mercado

(nuevos clientes, productos y mercados)

Eficiencia Operacional

(control de costos)

Manejo de Riesgos

(LPO, cadena de valor y reputación)

Calidad del Liderazgo

(desarrollo de líderes y toma de decisiones a largo plazo)

Fuente: McKinsey y BCCCC: "Valuing Corporate Social Responsibility", 2009



Indicadores de Impacto Económico

Mantener la
"Licencia para
Operar"

Apoyo a Ventas,
Marketing y
Relaciones con
Clientes

Construir
Reputación



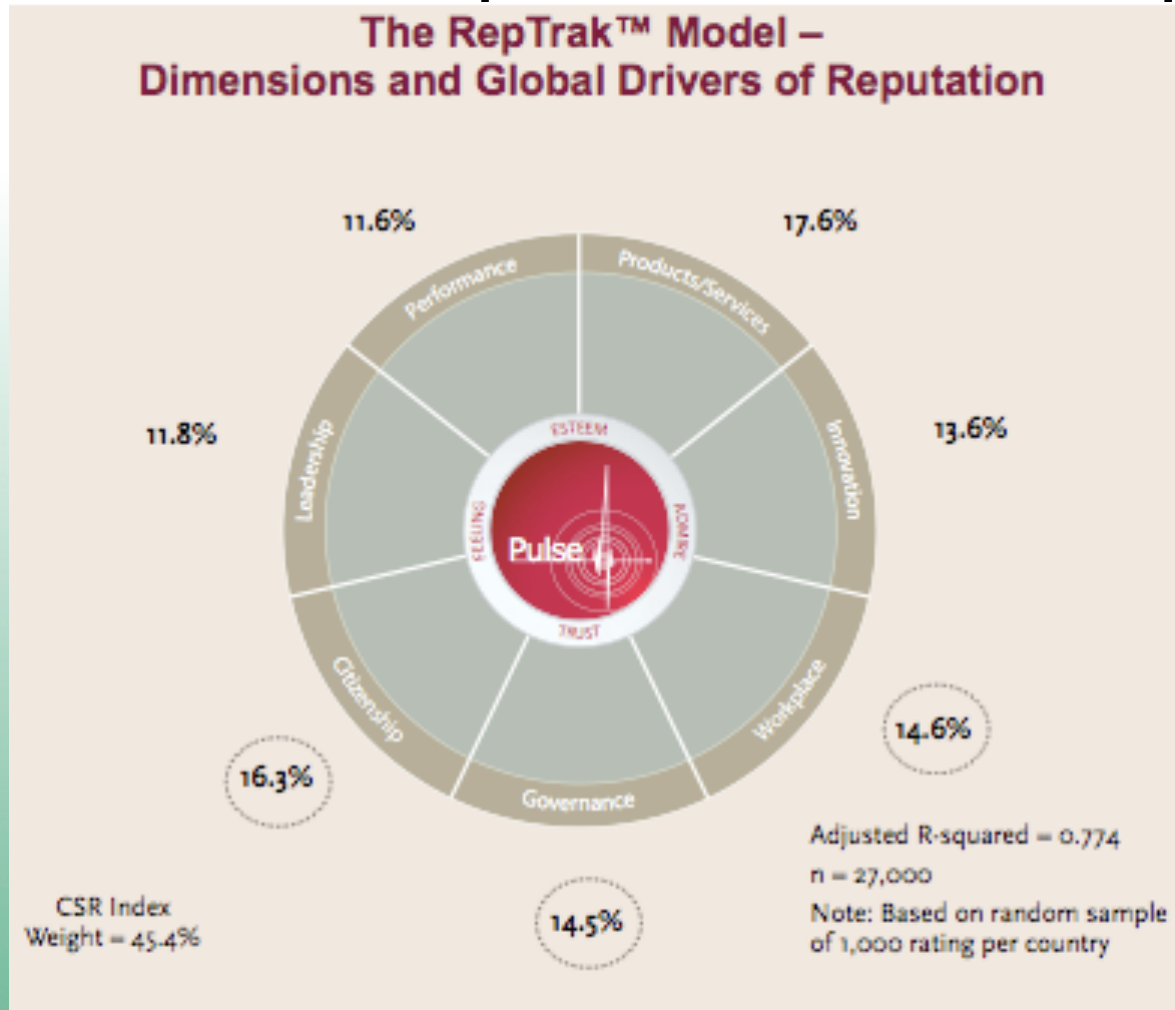
Apoyo a
Recursos
Humanos

Apoyo a la
Innovación y
Desarrollo de
Mercados

Relación con
Desempeño
Financiero de la
Empresa



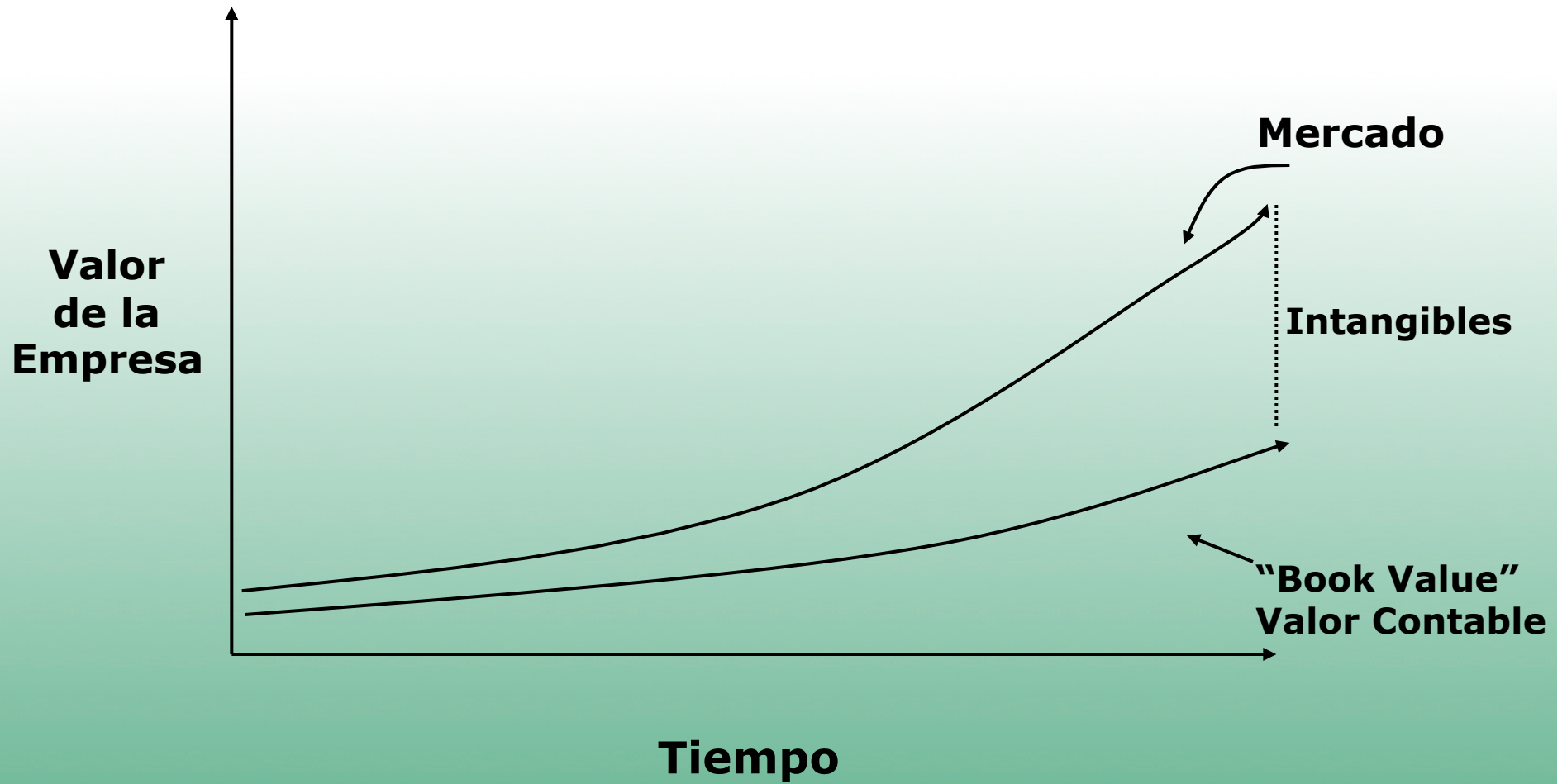
La RSE: Factor Clave que Determina la Reputación de la Empresa



Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship y Reputation Institute. *Building Reputation Here, There and Everywhere*, 2009. Normisur International 2010



Intangibles





Causa y Efecto

Recomendaciones:

- Hacer el proceso participativo
- Preguntar a los stakeholders internos sus expectativas y qué información les resultaría convincente
- Verificar las expectativas de la alta gerencia
- Formalizar acuerdos internamente
- Funcionar en escenarios de moderados a pesimistas

¡No ir más allá de lo que la empresa ya hace!



Comunicar Valor a Varias Audiencias



<p><u>Inversionistas (Crédito en el mercado)</u></p> <p>Números en 4 dimensiones</p>	<p><u>CFO, CEO, Directorio y Alta Gerencia (Apoyo financiero y estratégico)</u></p> <p>Números en 4 dimensiones</p>
<p><u>Empleados y ONGs (Buena relación)</u></p> <p>Impacto social ADN del negocio Cumplimiento normas</p> <p>Fuente: McKinsey y BCCCC: “Valuing Corporate Social Responsibility”, 2009</p>	<p><u>Inversionistas Socialmente Responsables (Reconocimiento e inversión de su dinero)</u></p> <p>Números en 4 dimensiones Impacto social ADN del negocio Cumplimiento normas</p>



Muchas Gracias

Celina Pagani-Tousignant

celina@normisur.com