



***Liderazgo Empresario en
un Mundo Cambiante***

DERES

5 de Septiembre, 2007

Lic. Celina Pagani-Tousignant

Profesora

Center for Corporate Citizenship

Boston College

Presidente Normisur International



¿Qué es el Centro?

El Center for Corporate Citizenship at Boston College (BCCCC) es una organización de investigación. Trabajamos con empresas globales para ayudarles a definir, planificar y organizar su ciudadanía empresarial. Nuestra misión es ayudar a las empresas a aumentar sus bienes sociales, económicos y humanos para asegurar a la vez su éxito y un mundo más justo y sostenible.

Executive Education



Our programs produce business leaders who know how to unite a corporation's citizenship and business strategies.

[Learn more.](#)

Membership

Become part of a global peer-to-peer network of nearly 4,000 members from more than 300 companies.

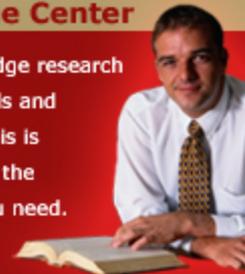
[Learn more.](#)



Knowledge Center

From cutting edge research to practical tools and publications, this is where you find the information you need.

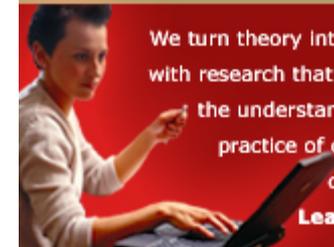
[Learn more.](#)



Research

We turn theory into practice with research that advances the understanding and practice of corporate citizenship

[Learn more.](#)



Convenings

Stay abreast of new ideas and opportunities. Discuss issues with your peers in other corporations.

[Learn more.](#)



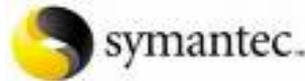
The Community Involvement Leadership Roundtable



Una red de profesionales encargados de involucrar a sus empresas con la comunidad



Booz | Allen | Hamilton



Business Network on Integrating Corporate Citizenship



Una red de profesionales encargados de integrar la ciudadanía empresarial en las operaciones de su empresa

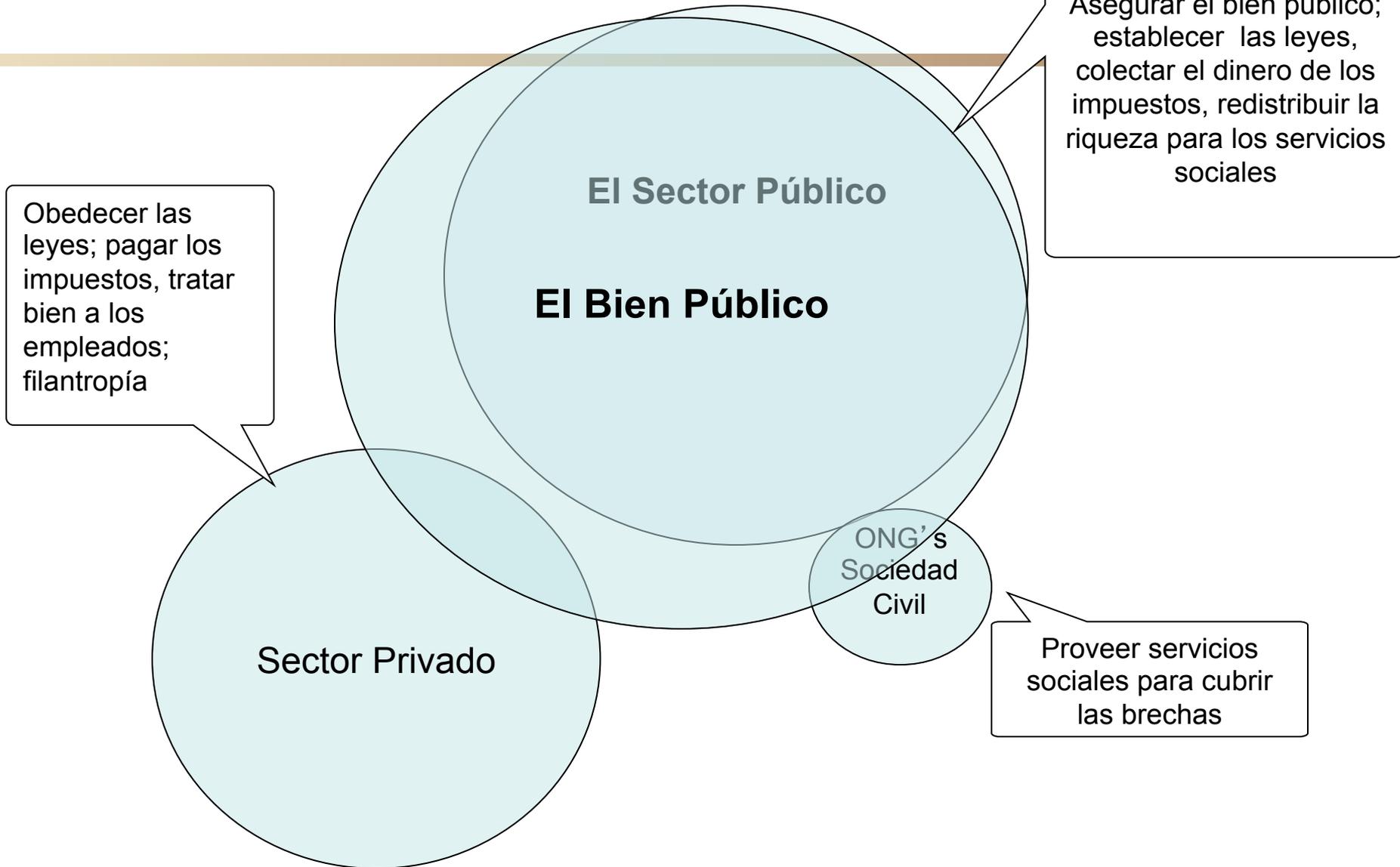


Global Leadership Network

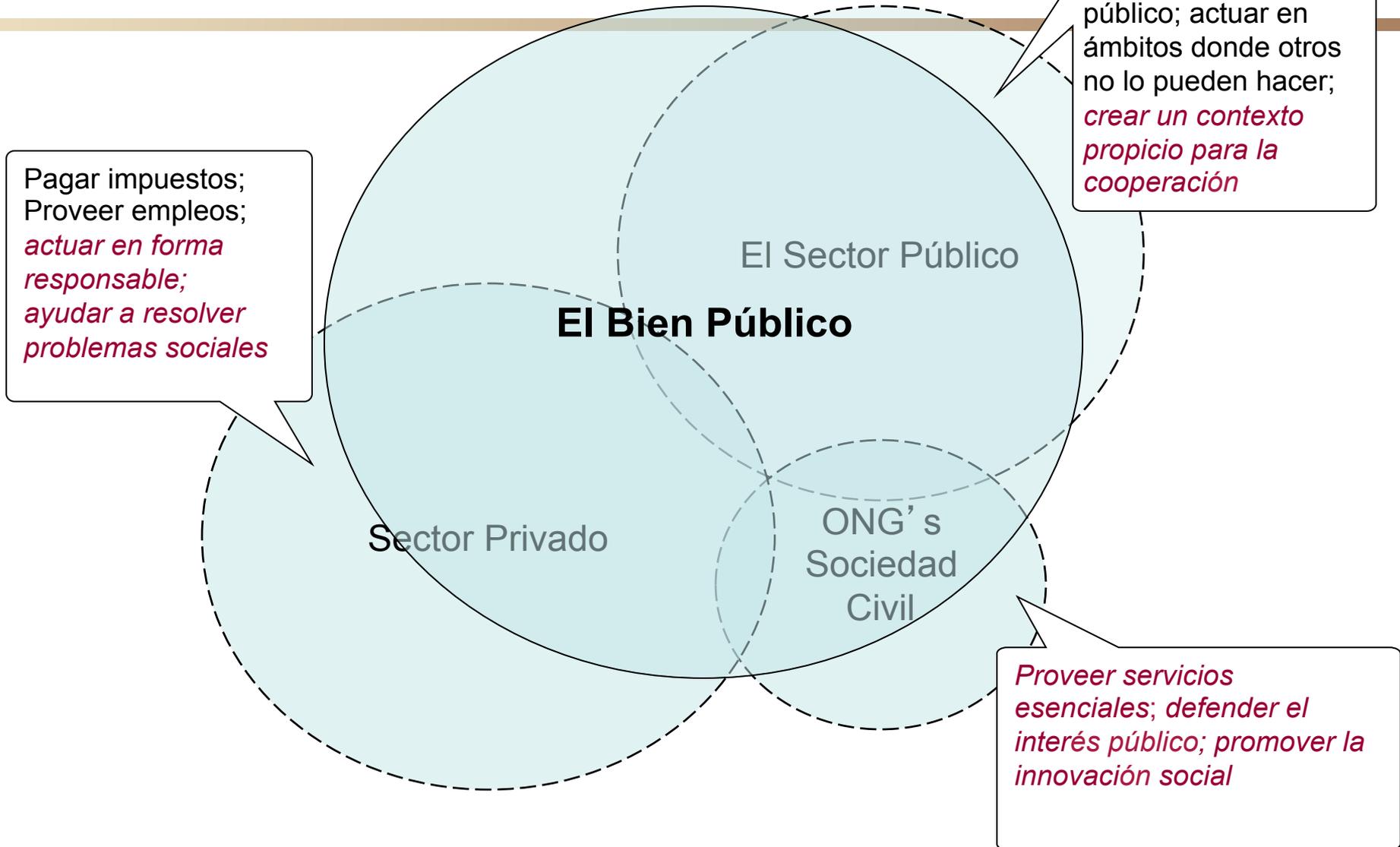
Una red global de empresas dedicadas a obtener un desempeño excelente en su ciudadanía empresarial



El Contrato Social en los 1960's



¿El Contrato Social Nuevo?



La Ciudadanía Empresarial en la Actualidad: ¿Cómo se Define?



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

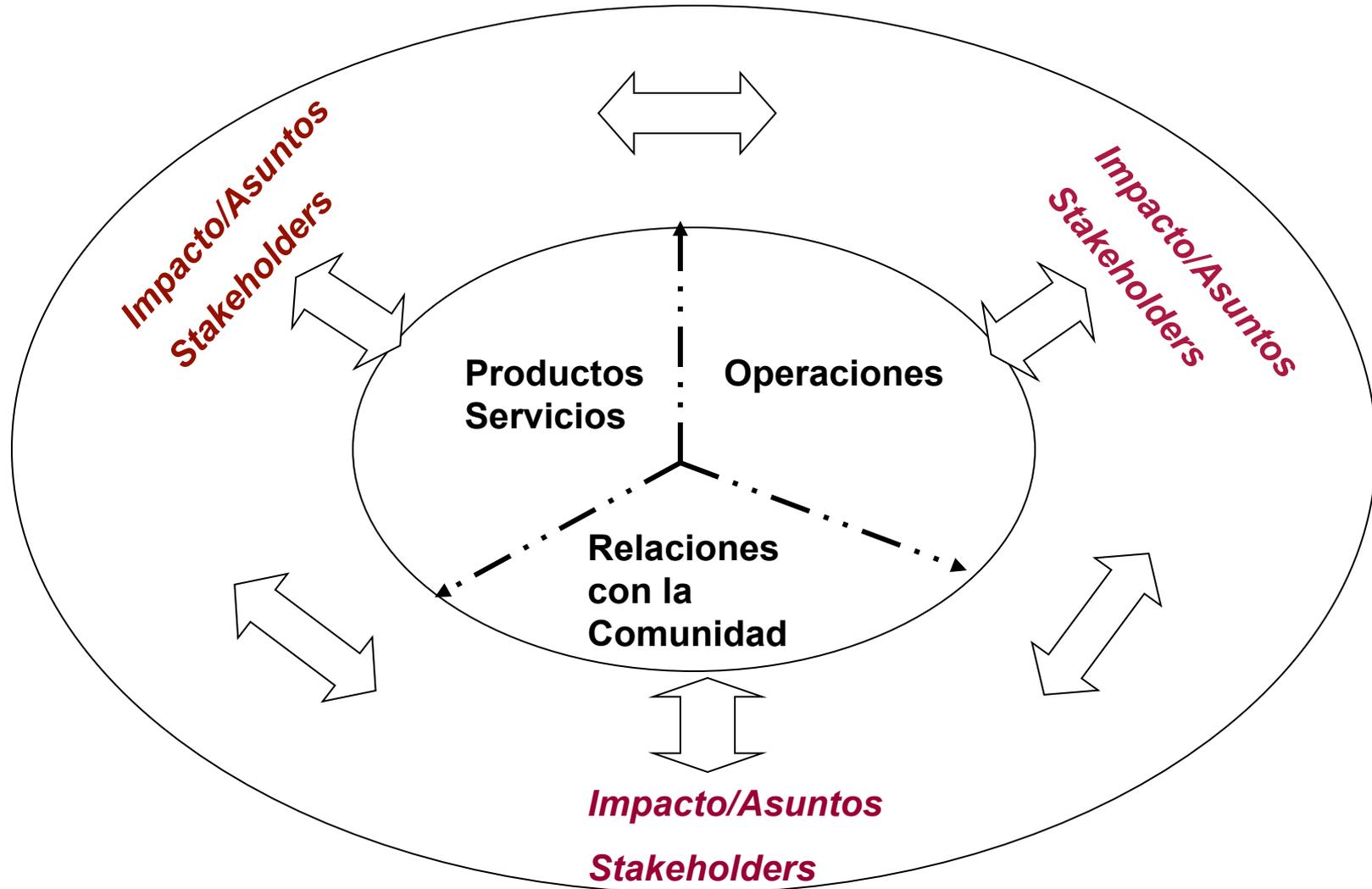
Diferentes términos y
formas de gerenciar

...con un propósito común

Responsabilidad Social
Empresarial (RSE)
Responsabilidad Empresarial
Responsabilidad Social
Desarrollo Sustentable
Sostenibilidad
Ciudadanía Empresarial
Tres Hojas de Balance
(Triple Bottom Line)

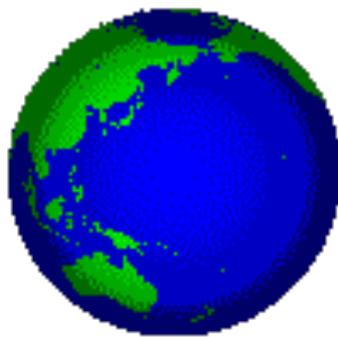
- Minimizar los daños
- Aumentar los beneficios
- Crear relaciones de confianza con los stakeholders (actores involucrados)
- Integrar la RSE en el DNA del negocio
- Apoyar el éxito de la empresa

La Ciudadanía Empresarial en la Actualidad: ¿Cómo se Visualiza el Concepto?





¿Qué Dice la Gente a Nivel Mundial?



**Encuesta
GlobeScan, 2005**

Responsabilidades De las Empresas: Lo que Dice la Gente (2005)



Expectativas de la Sociedad Hacia las Empresas



csr05can_2t_total

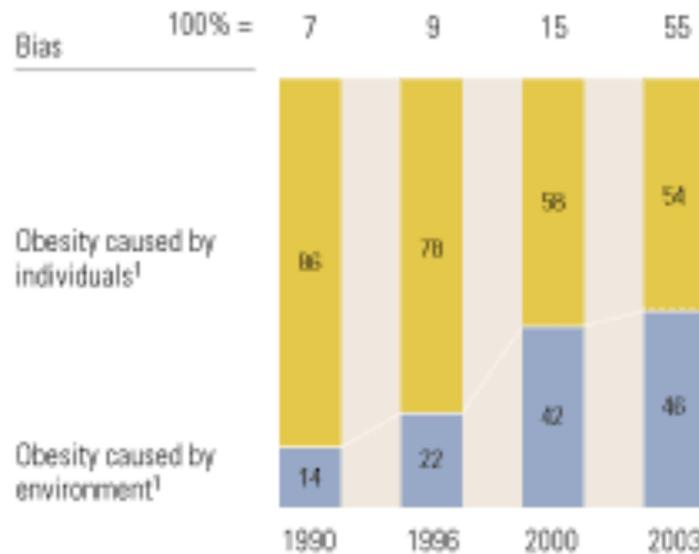


Como las Responsabilidades Pueden Cambiar

EXHIBIT 3

Responsibility shifts

New York Times articles on obesity by causation bias, % of new editorials or page-1 articles



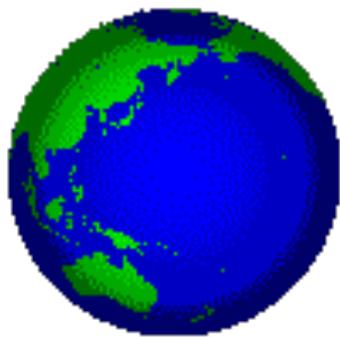
Growing concern around obesity was evident as early as 1996, -5 years earlier than 1st announcement by US Surgeon General that obesity had become national epidemic

¹ Individual causes are biological or behavioral factors (eg, overeating, lack of exercise); environmental causes are systemic factors (eg, corporate marketing, lack of government guidelines on healthy eating).

Source: Regina G. Lawrence, "Framing obesity: The evolution of news discourse on a public health issue," Harvard University working paper number 2004-5, 2004 (www.ksg.harvard.edu); McKinsey analysis



¿Qué Dicen los Líderes Empresariales a Nivel Mundial?



**Encuesta Global
McKinsey, 2005**

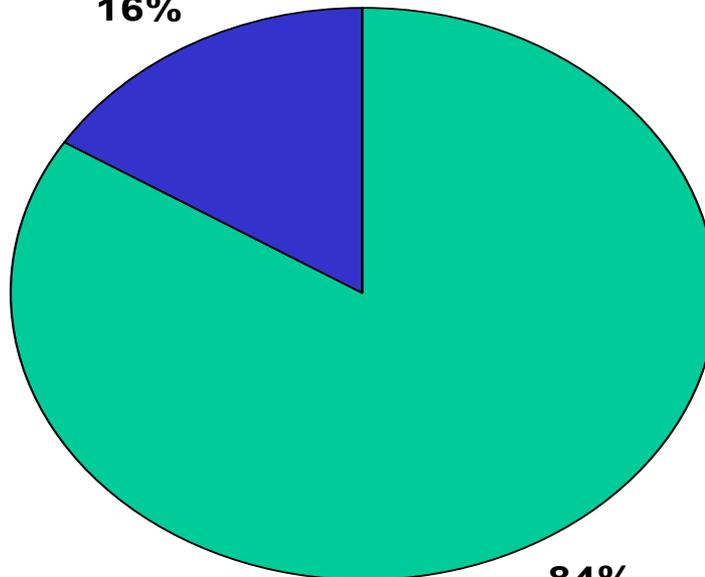


La Perspectiva del CEO: Estudio Global

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

Obtener ganancias para los inversionistas
y obedecer las leyes

16%



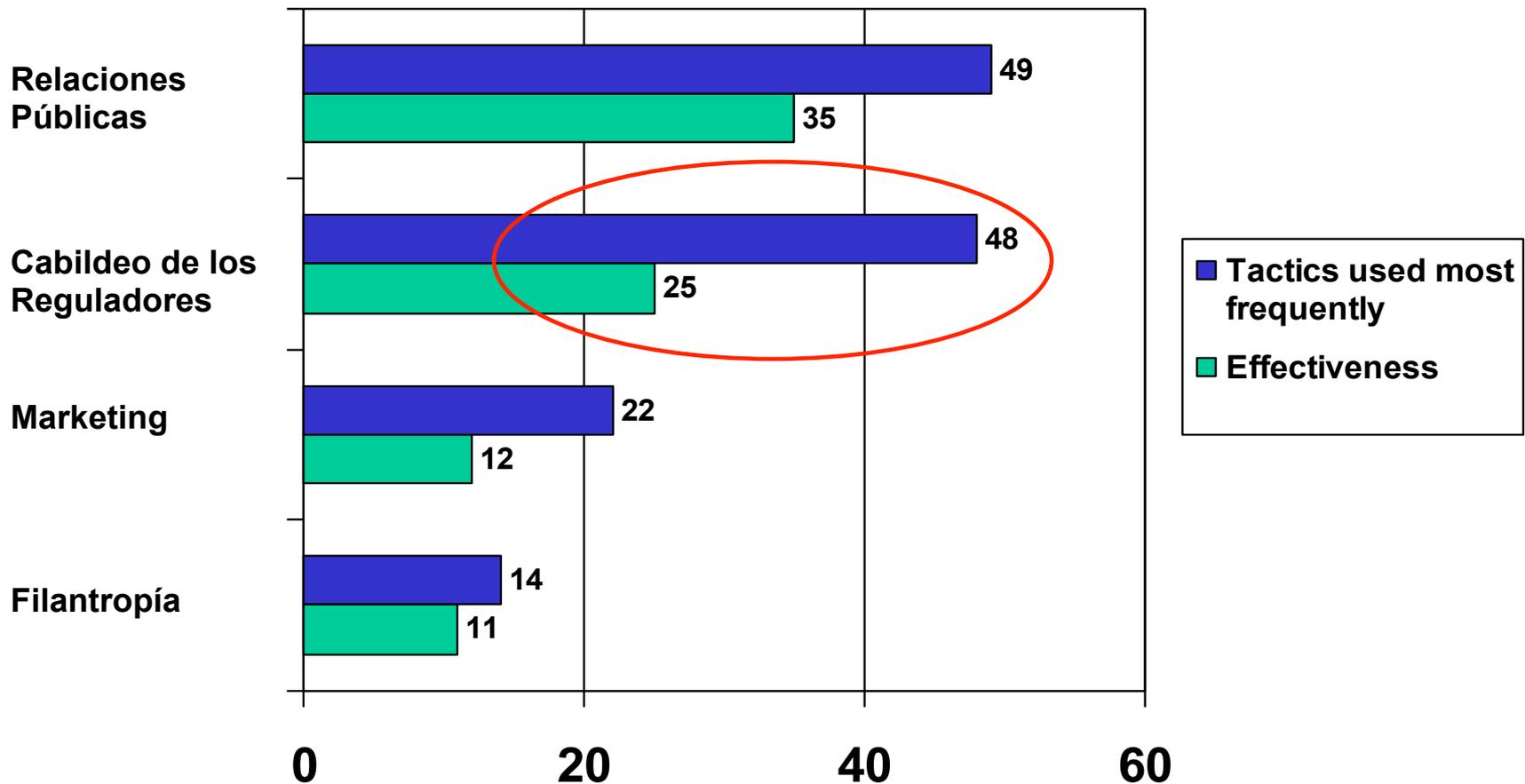
84%

Obtener ganancias para los inversionistas,
a la vez de contribuir al bien público



La Percepción de los CEOs Respecto a la Efectividad de las Tácticas Actuales

Manejo de asuntos sociales y medioambientales

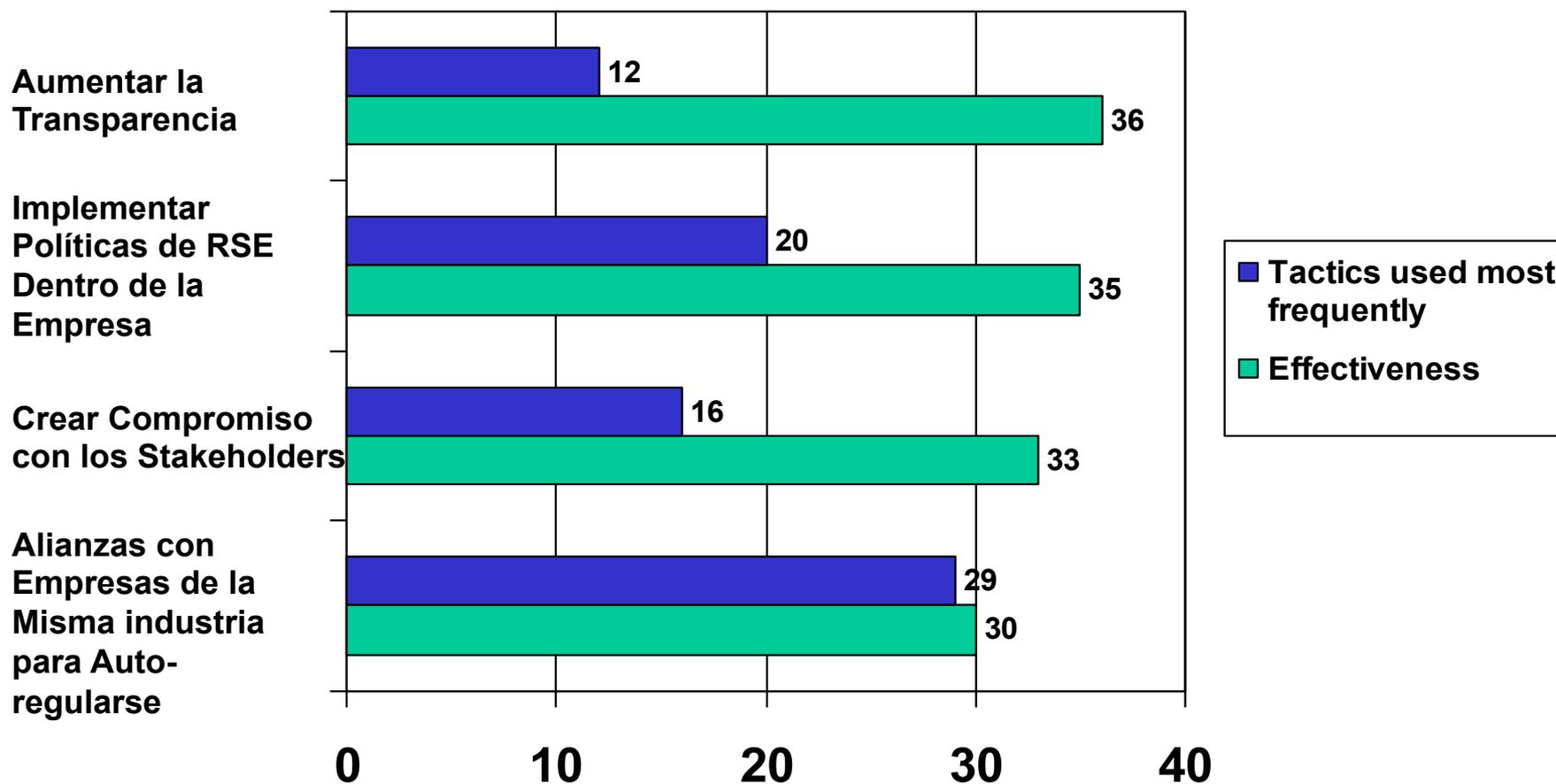


Fuente: Dic 2005 McKinsey Encuesta Trimestral de 4,238 ejecutivos globales



La Percepción de los CEOs: Tácticas Futuras

Manejo de asuntos sociales y medioambientales



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



LA RSE PASA DE SER MARGINAL A SER UNA PROTAGONISTA CENTRAL

Auto-Regulación de las Industrias -

- “Responsible Care”; Principios de Ecuador

Acciones colectivas

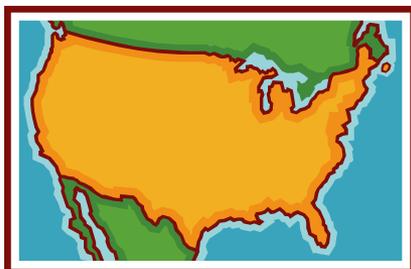
- Foro Económico Mundial

RSE en el centro del negocio (operaciones, productos y/o servicios)

- GE ;Walmart; Nike; BP



¿Qué Dicen los Líderes Empresariales en E.E.U.U.?



**Estudios del Boston
College Center for
Corporate Citizenship
(BCCCC) 2005 y 2006**



2005 Report: “The State of Corporate Citizenship in the U.S.”

- Estudio realizado por BCCCC y el U.S. Chamber of Commerce
- Opiniones de los líderes (dueños, ejecutivos y directores) de empresas pequeñas, medianas y grandes en los E.E.U.U. con respecto a la RSE





La RSE es una Práctica Esencial para la Empresa

- *81% la RSE debe ser una prioridad para las empresas*
- 64 % la RSE tiene un retorno tangible
- 69 % del público espera que las empresas sean buenas ciudadanas corporativas

El Accionar de la Empresas no es Coherente con el Hablar

Asuntos que las empresas apoyan vs. “desean” apoyar

	Large and Very Great	
Expanding access to affordable health care insurance	2005 2003	30% 51%
Improving K-12 education	2005 2003	28% 59%
Helping to safeguard civil or human rights	2005 2003	15% 32%
Reducing poverty	2005 2003	13% 25%
Developing alternative energy sources	2005 2003	10% 50%
Addressing global climate change	2005 2003	6% 27%
<p>In 2005 the survey asked “To what extent is your company acting or supporting action by others to address the following?” The 5-point scale ranged from “not at all” to “very great.”</p> <p>The 2003 survey asked “Should business play a role in addressing the following?”</p>		

¿Porqué la empresa *adopta* a la RSE?



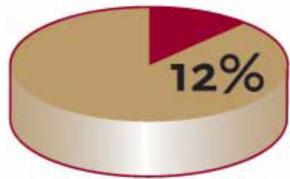
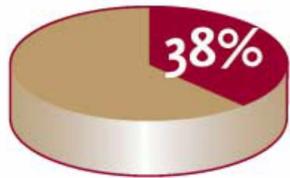
Motivadores Internos

<i>Valores</i>	73%
Reputación.....	56%
Estrategia del negocio.....	44%
Retención de empleados.....	30%

Presiones Externas

Clientes y Consumidores.....	36%
Expectativas de la Comunidad....	24%
Leyes y presiones políticas.....	14%

Evaluación del Desempeño de la RSE en las Empresas: Resultados Mixtos

Poor/below average	 <p>12%</p>
Average	 <p>50%</p>
Above average/Excellent	 <p>38%</p>



2006 Report: “Step Up A Call for Business Leadership in Society”

- Interviews con 48 líderes empresariales tops de empresas importantes (26 CEOs / 27 empresas multinacionales / varias industrias)
- *71% de los 48 ejecutivos entrevistados* están concientes de los cambios que están ocurriendo en la sociedad y de sus repercusiones en las empresas



¿Qué Deben Hacer la Empresas?

- 6% Enfocarse en la creación de riqueza para los inversionistas
- 4% Operar bajo el escrutinio del gobierno (impuestos, leyes, etc.)
- *27% Crear riqueza y a la vez cuidar el medioambiente, tratar bien a los trabajadores y ser un buen vecino con sus comunidades*
- *25% Operar desde una base de valores para hacer el bien y a la vez crear riqueza*
- 15% Demostrar los valores morales del capitalismo
- 23% Otros enfoques

¿Porqué los Cambios en la Sociedad?



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT
Center for Corporate Citizenship

- La globalización
- El contrato social nuevo
- El rol del gobierno
- *La Gobernabilidad Corporativa*





¿Qué Tienen Estas Empresas en Común?

**Microsoft
Corporation**

**Merck & Co
Inc.**

**American
Apparel Inc.**



Wal-Mart Stores

**Altria
Group Inc.**



**Exxon Mobil
Corporation**

**Fuente: David Vogel, University of
California, Berkeley**

© 2007 The Center for Corporate Citizenship



Participación con la Sociedad



Participación con la Sociedad: 9 Modelos Diferentes



- 1-Ser un participante reacio
- 2-Ganar dinero haciendo el bien
- 3-Guiar el accionar de la empresa basado en valores
- 4-Adoptar la RSE
- 5-Relacionarse con la sociedad civil
- 6-Cambiar las prácticas de gestión
- 7-Colaborar con otras empresas
- 8-Transformar el liderazgo en la empresa
- 9-Comprometerse con *la gobernabilidad corporativa*





Alto Nivel de Ambigüedad Entre los Ejecutivos

- *Los valores; como vivirlos e incorporarlos en la cultura de la empresa*
- Los nuevos reglamentos que controlan el negocio
- La RSE y su carácter voluntario o obligatorio
- La falta de recursos
- La diferencia entre una empresa privada y una empresa pública
- La rol de la prensa
- El liderazgo de los asuntos sociales





Liderazgo Empresario del Futuro

- Retar la visión de inversión a corto plazo
- Redefinir los roles del gobierno y la empresa
- Atenuar los efectos de la globalización
- Ejercer el liderazgo empresarial con valentía:
 - invertir en *productos que responden a las necesidades de la sociedad*
 - desarrollar una *visión de inversión a largo plazo*
 - buscar *soluciones a problemas sociales serios con otras entidades*
 - Involucrarse en *política pública que toma en cuenta los intereses de todos los stakeholders*
 - liderar con *valores y una buena gobernabilidad corporativa*





La Gobernabilidad Corporativa

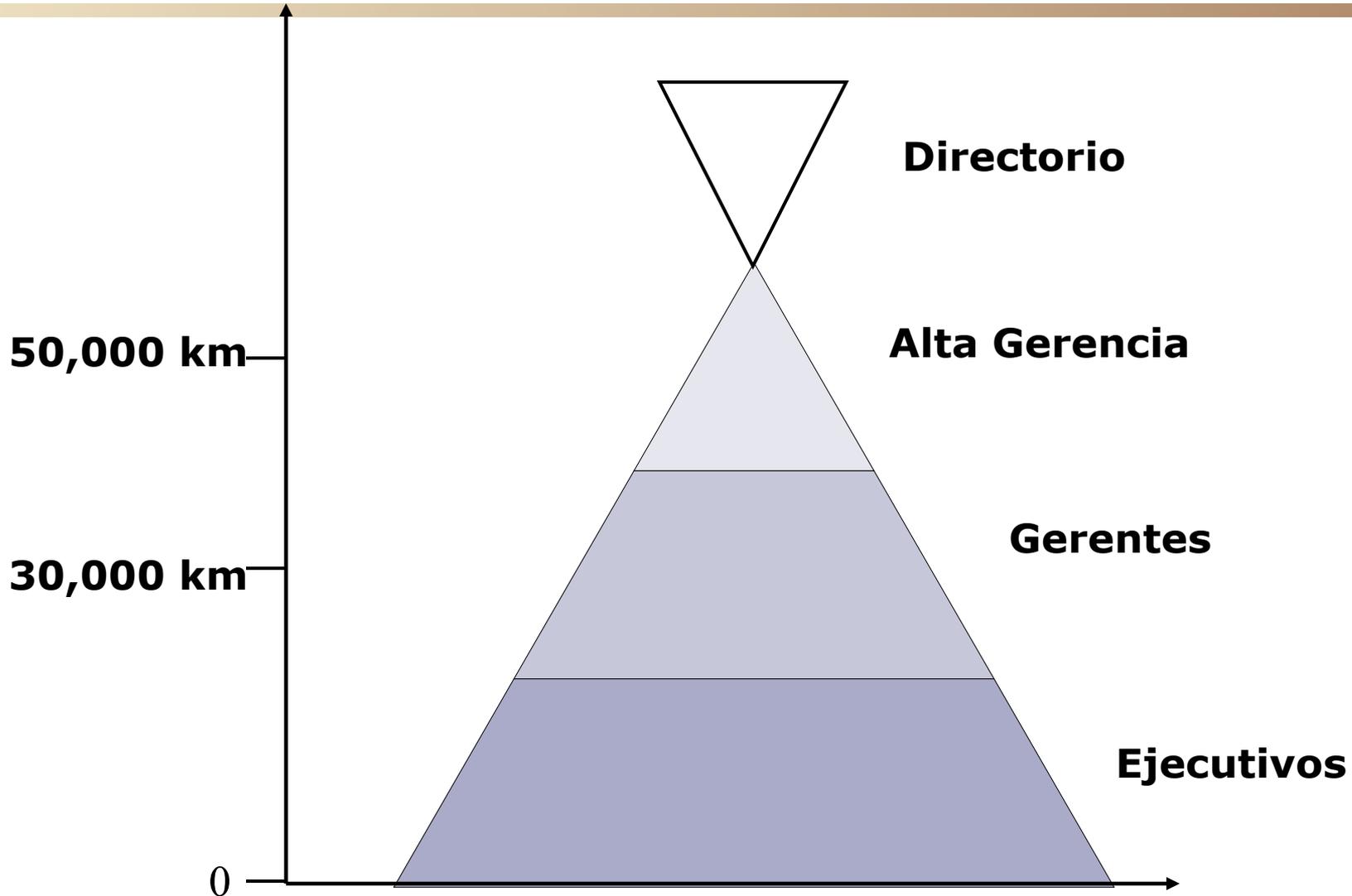
- El sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas para lograr su propósito y cumplir con sus metas
- Sus instrumentos son: *Código de Buen Gobierno, Ética Empresarial, Código de Conducta, Reporte Financiero*

- Fuente: Tellus Institute





Nivel





La Ética Empresarial: Definición

- Como la empresa *integra sus valores básicos* (por ejemplo: la honestidad, la confianza, el respeto, la transparencia y la equidad) en todos sus niveles de acción (políticas, prácticas y toma de decisiones)
- Como la empresa *cumple con estatutos legales* externos y regulaciones internas

Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



La Ética Empresarial: Pasado

- Pasado
- Cumplimiento
- Entrenamiento para empleados
- Asuntos Éticos en las Empresas
- Conflicto de intereses y uso de la propiedad de la empresa



Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



La Ética Empresarial: Presente

- Presente
 - Cumplimiento
 - Códigos de conducta basados en valores que la empresa se atribuye a sí misma
 - Entrenamiento para empleados en como tomar decisiones éticas
 - Relación con actores involucrados (stakeholders)
- Asuntos Éticos en las Empresas
 - Conflicto de intereses, integridad en la contabilidad, corrupción, soborno, privacidad. propaganda irresponsable, y bioética

Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



Beneficios Para la Empresa

Reducción de riesgos: se evitan multas, cargos criminales y bancarrotas

Protección de la marca y la reputación

Aumento de ventas

Protección en tiempos de transición

Refuerza el *compromiso y la lealtad de los empleados*

Evita boycotts de grupos activistas

Abre *nuevas fuentes de capital*

Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



¡Gracias!



BOSTON COLLEGE
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

Center for Corporate Citizenship

- Celina Pagani-Tousignant
- Presidente, Normisur International
- Profesora, The Center for Corporate Citizenship at Boston College
- Teléfono: 415-459-6747
- E-mail: celina@normisur.com