



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

RSE en la Empresa: Los Primeros Pasos Para la Implementación

Celina Pagani-Tousignant
Faculty Member

The Center for Corporate Citizenship at Boston
College

www.bc.edu/corporatecitizenship



¿Qué es el Centro?

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

El Center for Corporate Citizenship at Boston College (BCCCC) es una organización de investigación. Trabajamos con corporaciones 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.](#)

¿Con quiénes trabajamos?



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

 JPMorganChase

Johnson & Johnson

NOKIA
CONNECTING PEOPLE





- 350 Compañías Miembro

- ONGs, Grupos (Think tanks)
y Fundaciones











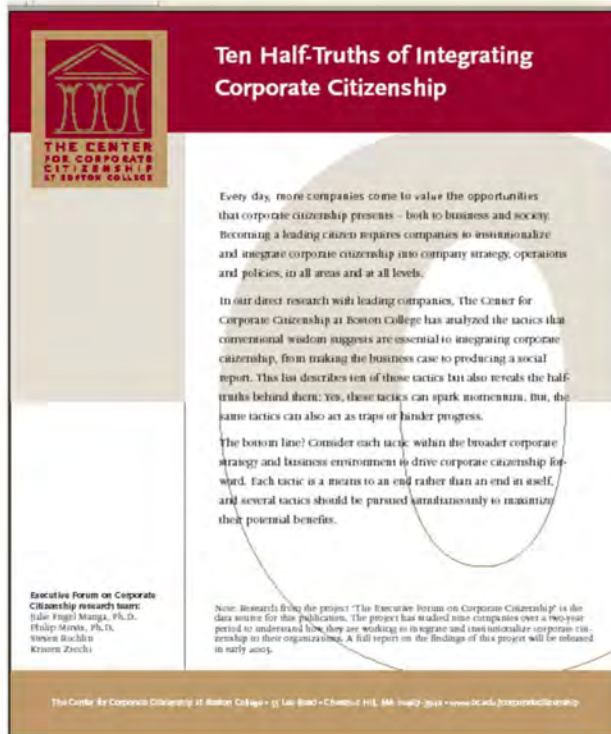






Publicaciones Recientes

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE



Ten Half-Truths of Integrating Corporate Citizenship

Every day, more companies come to value the opportunities that corporate citizenship presents – both to business and society. Becoming a leading citizen requires companies to institutionalize and integrate corporate citizenship into company strategy, operations and policies, in all areas and at all levels.

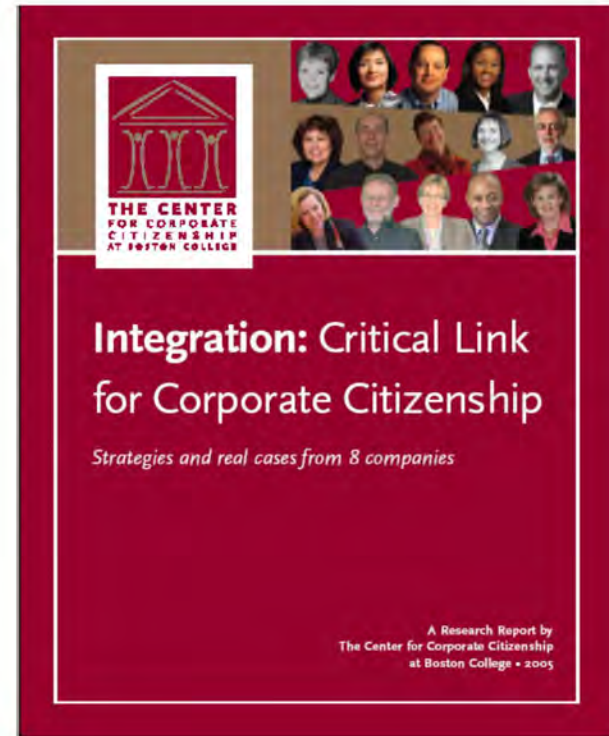
In our direct research with leading companies, The Center for Corporate Citizenship at Boston College has analyzed the tactics that conventional wisdom suggests are essential to integrating corporate citizenship, from making the business case to producing a social report. This list describes ten of these tactics (it also reveals the half-truths behind them: yes, these tactics can spark momentum, but, the same tactics can also act as traps or hinder progress.

The bottom line? Consider each tactic within the broader corporate strategy and business environment to drive corporate citizenship forward. Each tactic is a means to an end rather than an end in itself, and several tactics should be pursued simultaneously to maximize their potential benefits.

Executive Forum on Corporate Citizenship research team:
Julie Fagin Murga, Ph.D.
Halip Mirvis, Ph.D.
Veneta Brachino
Kristen Zuehl

Note: Research from the project "The Executive Forum on Corporate Citizenship" is the data source for this publication. The project has studied nine companies over a two-year period to understand how they are working to integrate and institutionalize corporate citizenship in their organizations. A full report on the findings of this project will be released in early 2005.

The Center for Corporate Citizenship at Boston College • 55 Lasdon • Chestnut Hill, MA 02459 • www.bc.edu/centerforcc



Integration: Critical Link for Corporate Citizenship

Strategies and real cases from 8 companies

A Research Report by
The Center for Corporate Citizenship
at Boston College • 2005



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

¿Qué es la RSE de Acuerdo al BCCCC?

Cómo transmite sus valores básicos una compañía:

- ◆ **Minimizando daños**
- ◆ **Aumentando beneficios**
- ◆ **Responsabilidad y comprensión hacia los principales stakeholders o actores involucrados**



La RSE abarca varias funciones y áreas

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE





¿Como se inicia la RSE en la Empresa?

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Lista de Valores

Visión Social

**Desarrollo de un
Aspecto de la RSE**

**(ejemplo:
Relaciones con la Comunidad)**

Reporte Social

**Integración de Actividades
ya Existentes**

**Crisis creada por
un Grupo de
Stakeholders**

Filantropía

**Mandato de la Mesa
Directiva**

**Business Case
(Caso del Negocio)**



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Objetivos

- ◆ Aprender a sentar los cimientos (los primeros pasos críticos a dar) para implementar la RSE en la empresa
- ◆ Identificar un marco (estándar) de RSE apropiado
- ◆ Aprender estrategias para convencer a la gerencia: el caso del negocio
- ◆ Aprender a crear relaciones de confianza con los stakeholders
- ◆ Comenzar a responder a las necesidades de los stakeholders en forma estratégica



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Agenda

- ◆ ¿Por qué la RSE?
- ◆ Los primeros pasos para la implementación
 - ◆ 1-Stakeholders
 - ◆ 2-Expectativas
 - ◆ 3-Negocio
 - ◆ 4-Estándares de RSE
- ◆ Una estrategia de crear confianza



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Sus Perspectivas....

¿Qué obstáculos y frustraciones enfrentan al tratar de implementar la RSE en la empresa?



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

¿Por qué implementar la RSE en la empresa?

- ◆ Presión de los grupos de stakeholders o de los competidores
- ◆ En respuesta a una crisis
- ◆ Aumenta la reputación de la empresa
- ◆ Abre nuevos mercados
- ◆ Mandato de la gerencia



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Los Primeros Pasos Para la Implementación



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Primeros Pasos

- ◆ Paso 1- Identificar el grupo o grupos de stakeholders de importancia para la empresa
- ◆ Paso 2- Entender sus necesidades y sus expectativas
- ◆ Paso 3- Entender las necesidades y el lenguaje del negocio
- ◆ Paso 4- Elegir un marco de RSE apropiado



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Paso 1: Identificación de Stakeholders



Actores involucrados (Stakeholders)

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE



Accionistas

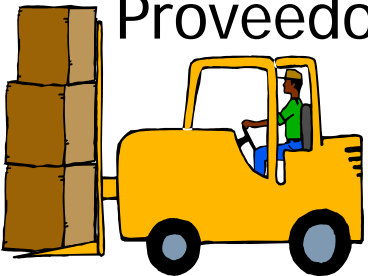


Medio
Ambiente

Empleados



Proveedores



Clientes



Comunidades





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Paso 2: Necesidades y Expectativas de los Stakeholders

Las expectativas de la Sociedad con respecto a la empresas: EL PASADO

- ◆ Pago de impuestos
- ◆ Proporcionar empleos: contratación de población local
- ◆ Permanencia en la comunidad
- ◆ Contribuciones financieras
- ◆ Comportamiento ético
- ◆ Inversión



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE



Las expectativas de la Sociedad con respecto a las empresas: El PRESENTE

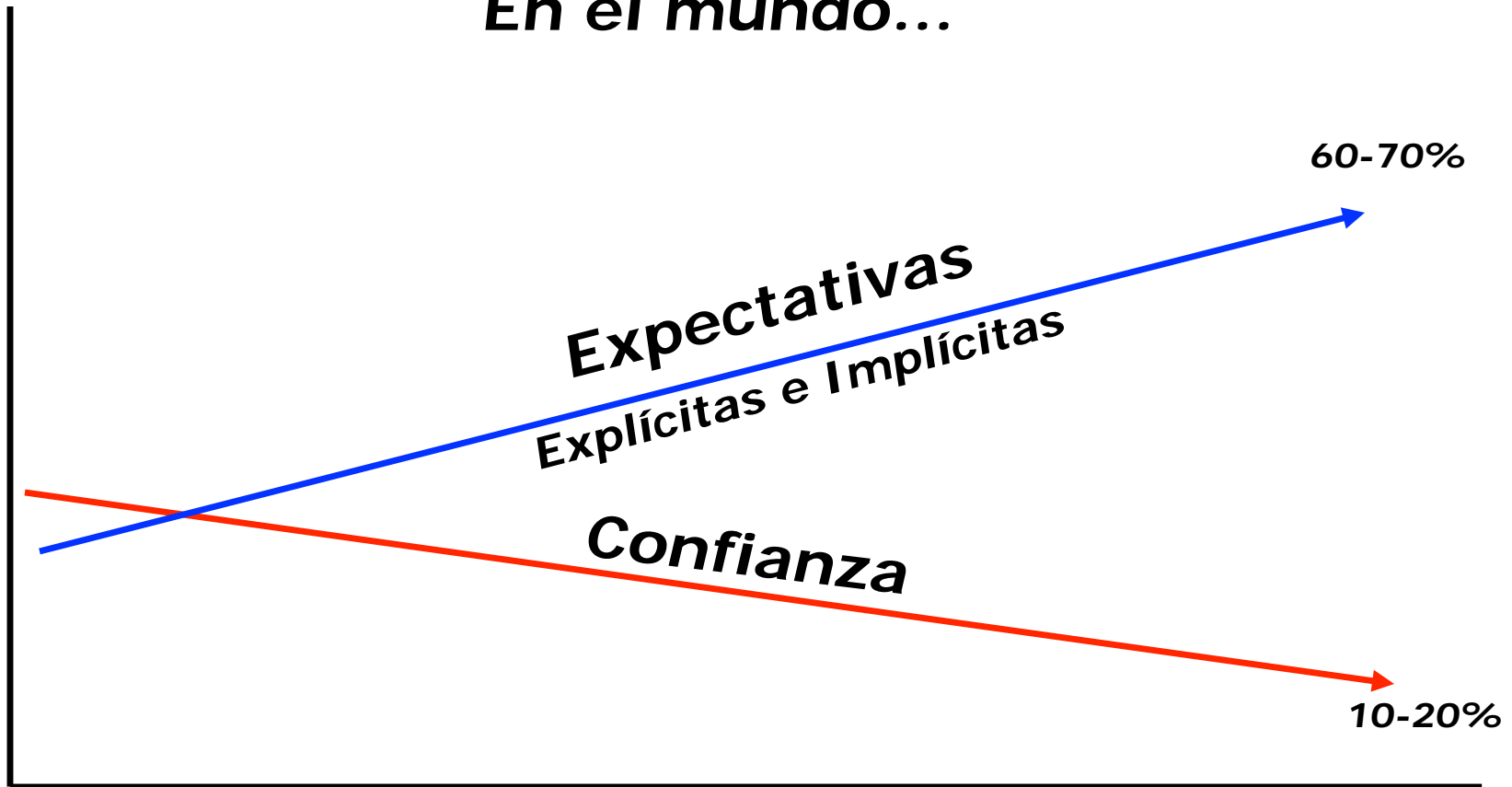
- ◆ Pago de impuestos y proporcionar empleos
- ◆ Contribuciones financieras
- ◆ Voluntarios, experticia
- ◆ Liderazgo: solucionar problemas
- ◆ Socio en tema educación
- ◆ Comunicaciones abiertas: sensible ante sus preocupaciones
- ◆ Cumplir con las normas respecto al medio ambiente, y hacer públicos estos esfuerzos
- ◆ Comportamiento ético
- ◆ Información respecto a planes de negocios
- ◆ Integración en decisiones comerciales
- ◆ Competencia Leal



Las expectativas de la Sociedad

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

En el mundo...



Fuentes: *GlobeScan, Wirthlin, Edelman*



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Paso 3: Necesidades y Lenguaje de la Empresa



Necesidades de la Empresa

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

	Comunica- ciones/ Servicios Públicos	Seguros	Tecnología	Petro- químicas	Otras
1º	Mejorar la reputación	Mejorar la reputación	Mejorar la reputación	Responder a las necesidades de la comunidad	Mejorar la reputación
2º	Responder a las necesidades de la comunidad	Responder a las necesidades de la comunidad	Seleccionar/ Retener Empleados	Responder a los actores involucrados	Responder a las necesidades de la comunidad
3º	Responder a los actores involucrados	Responder a los valores de la compañía	Responder a las necesidades de la comunidad	Mantener la Licencia para operar	Responder a los valores de la compañía

Sentando los Cimientos en Forma Estratégica

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Necesidades de los stakeholders
+
Necesidades y lenguaje de la empresa
=
Base del Programa de RSE



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Actividad #1: Sentando los Cimientos

En equipos de 4 personas:

- ◆ a) Defina su empresa: nombre, industria, y productos
- ◆ b) Explique de donde viene (gerentes, empleados, grupos externos) el interés en implementar la RSE en la empresa
- ◆ c) Identifique los grupos claves de stakeholders
- ◆ d) Defina las necesidades y las expectativas explícitas e implícitas de los stakeholders
- ◆ e) Defina los retos del negocio, sus metas básicas y sus necesidades futuras



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Paso 4: Marco de RSE



Marco de RSE

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Estándares de RSE

- Global Reporting Initiative
- Indicadores ETHOS o Deres
- AA1000s

Fondos SRI

- Domini
- Dow Jones
- FTSE4Good

**¿Qué está
utilizando?**

Intermediarios

- The Center, BSR, Conference Board, Deres, etc.
- Consultores

Otros Códigos

- SAI8000
- Global Sullivan
- Global Compact
- ISO 14000 y TBD



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Indicadores “Deres”

- ◆ Valores y Principios Éticos
- ◆ Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo
- ◆ Apoyo a la Comunidad
- ◆ Protección al Medio Ambiente
- ◆ Marketing Responsable

¿Qué se empieza a medir?

Cumplimiento



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE



Social

Económico

- Ventas netas
- Distribución geográfica de mercados
- Costo total de bienes adquiridos
- Gastos totales en salarios y beneficios
- Total impuestos pagados
- Total subsidios recibidos

Ambiental

- Porcentaje de materiales de desecho
- Uso directo de energía
- Impactos sobre biodiversidad
- Emisión de gases de efecto invernadero
- Residuos totales por tipo y destino.

Prácticas laborales	Derechos Humanos	Sociedad	Responsabilidad por productos
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de empleo y rotación promedio • Empleados en sindicatos independientes • Consultas con empleados sobre cambios operativos • Accidentes de trabajo • Promedio de horas de capacitación • Indicadores de diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos en laña y en cadena de provisión • Derechos humanos en inversiones y compras • No discriminación • Libertad de asociación • Sin mano de obra infantil • Prácticas disciplinarias • Derechos indígenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión de impacto comunitario • Premios • Sobornos y corrupción • Contribuciones políticas • Competencia y políticas de precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad de los clientes • Penas por incumplimiento • Políticas de publicidad e incumplimiento de regulaciones • Respeto por la privacidad



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Una Estrategia de Crear Confianza



Estrategia: “Crear Confianza”

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Liderazgo y Visión



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Sus Perspectivas....

¿Qué obstáculos y frustraciones enfrentan al tratar de obtener el compromiso de los altos ejecutivos con la RSE?



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Liderazgo y Visión

- ◆ Compromiso e integración de los altos ejecutivos
- ◆ Compromiso de la empresa con la RSE
- ◆ Una visión social que defina el vínculo entre la sociedad y el éxito comercial de la empresa



Ejemplo: Una Visión Social Corporativa

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE



Propósito	Valores	Enfoque de la RSE
<ul style="list-style-type: none">· Crear los mejores productos para que la gente tenga un impacto positivo en el mundo	<ul style="list-style-type: none">· Humanidad· Humildad· Integridad· Excelencia	<ul style="list-style-type: none">· Programas para Jóvenes/Empleados· Guías para proveedores· Alianzas con terceros en la comunidad



Cómo Armar el Caso del Negocio

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Mantener la
“Licencia para
Operar”

Construir
Reputación

Apoyo a la
Innovación y
Desarrollo de
Mercados

Apoyo a Ventas,
Marketing y
Relaciones con
Clientes

Fondos de
Inversión Social

Apoyo a
Recursos
Humanos

Relación con
Desempeño
Financiero de la
Empresa



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Las metas para el éxito empresarial

- ◆ “El proveedor ideal” (consumidores)
- ◆ “El empleador ideal (empleados)
- ◆ “La inversión ideal” (inversionistas)
- ◆ “El socio ideal” (proveedores/suppliers)
- ◆ “El vecino ideal” (comunidad, ecosistemas y grupos activistas)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

“El proveedor ideal”: Atraer Clientes

- ◆ El 66% de un total de 25,000 personas (encuesta que representa gente de todo el mundo) basa su opinión acerca de una empresa de acuerdo al comportamiento social de la misma; el 40% ha hecho o ha considerado hacer un boycott a empresas que parecen irresponsables. (Fuente: Environics, 2002)
- ◆ El 46% de los consumidores dice que compraron productos de una empresa porque percibieron que la empresa era responsable socialmente; el 49% dice que no compraron productos de una empresa debido a su comportamiento negativo en la sociedad. (Fuente: Conference Board, 2000)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

“El empleador ideal”: Atraer Empleados

El 76% de los americanos dice que si tuvieran que elegir entre 2 trabajos con el mismo sueldo y las mismas responsabilidades, tomarían el trabajo en la empresa que apoyara causas sociales en la comunidad (Fuente: Cone CC, 2002)

- Más del 50% de los estudiantes de las escuelas de negocios “top” en los EEUU aceptaría menos sueldo con tal de trabajar para una empresa que fuera responsable socialmente (Fuente: Students for Responsible Business, 2001)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

La inversión ideal”: Atraer Inversionistas

- ◆ Los fondos sociales incrementaron sus ganancias netas en la bolsa de comercio durante 10 meses en el año 2002 a diferencia de los fondos generales que tuvieron pérdidas desde mayo del 2002. (Fuente: Christian Science Monitor, 2002)
- ◆ En 1999, uno de cada ocho dólares invertidos profesionalmente pertenecía a un fondo social. (Fuente: Social Investment Forum Research Program, 1999)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

“El socio ideal”: Contratar Proveedores Responsables

- ◆ Las empresas están demandando que sus proveedores sean socialmente responsables



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

“El vecino ideal”

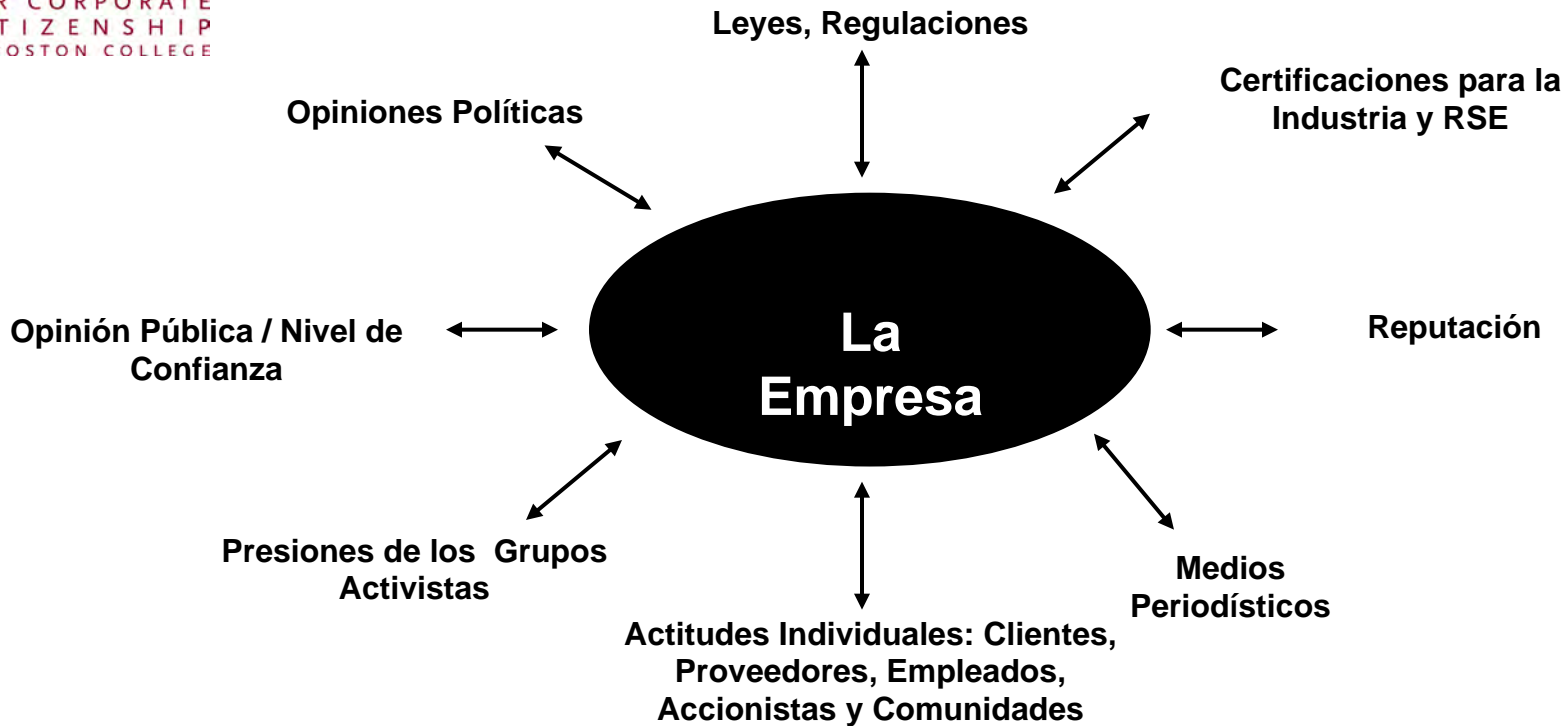
Obtener Confianza

- ◆ El 84% de los adultos siente que es importante que las empresas que se quieran establecer en sus comunidades apoyen causas sociales. (Fuente: Cone CC, 2002)
- ◆ Al construir relaciones de confianza con entidades en la comunidad, las empresas disminuyen los costos asociados al manejo del negocio
- ◆ Aumenta la reputación de la empresa, la diferenciación en el mercado y la autorización para funcionar (LTO)



La Autorización Para Funcionar (LTO)

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE



Adapted from Tomorrow's Company



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Actividad #2: Como Crear Compromiso

En equipos de 4 personas:

- a) Piense en los obstáculos que va a encontrar dentro de su propia empresa para asegurar el compromiso hacia la RSE entre
 - Altos ejecutivos
 - Gerentes medios
 - Empleados
- b) Desarrolle una estrategia para cada grupo de como va a asegurar dicho compromiso



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Construir Relaciones con Confianza



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Construir Relaciones Con Confianza

- ◆ Es necesario:
- ◆ Determinar las prioridades y las necesidades de los stakeholders y del negocio
- ◆ Construir un diagnóstico interno y externo
- ◆ Identificar a las personas claves
- ◆ Desarrollar relaciones basadas en la confianza



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Objetivos del Diagnóstico





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Manejo de Problemas



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Manejo de Problemas

- ◆ Monitorear los problemas de los stakeholders que afectan a la empresa
- ◆ Identificar amenazas y oportunidades, fuerzas y debilidades
- ◆ Encontrar soluciones que beneficien a ambas partes



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Planificación Estratégica



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Planificación Estratégica

- ◆ Diseñar estrategias que satisfagan las necesidades de la empresa y de los stakeholders /inversiones a largo plazo
- ◆ Las respuestas deben incluir un componente de evaluación del retorno que puedan tener para la empresa y para el grupo de stakeholders



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Oportunidades

- ◆ Una estrategia alineada de negocio
- ◆ Una guía para decisiones gerenciales
- ◆ Una estrategia medible
- ◆ Un catalizador de cambio
- ◆ Una posición privilegiada como líder positivo y con influencia



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Desafíos

- ◆ Modificar la percepción de la RSE como compromiso superficial.
- ◆ Transparentar las Relaciones con el gobierno y grupos de interés.
- ◆ Trascender la filantropía.
- ◆ Comprometer a las gerencias en la RSE.
- ◆ Estrategia y estructura que permita la consistencia en el tiempo.



Para más información

THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Fuente	Website
The Center for Corporate Citizenship at Boston College	http://www.bc.edu/corporatecitizenship
CSR Wire	http://www.csrwire.com/ (press releases and social report archive)
Global Ethics Monitor	http://www.globalethicsmonitor.com/
Business Ethics Magazine	http://www.business-ethics.com/
Ethical Corporation	http://www.ethicalcorp.com/
SocialFunds.com	http://www.socialfunds.com/
SocialEdge	http://skoll.socialedge.org/
Stanford Social Innovation Review	http://www.ssireview.com/
Corporate Citizenship Briefing	http://www.ccbriefing.co.uk/
The Journal of Corporate Citizenship	http://www.greenleaf-publishing.com/jcc/jcchome.htm
Case Place	http://www.caseplace.org/
Corporate Register	http://www.corporateregister.com/index.html
Conversations with Disbelievers	http://www.conversations-with-disbelievers.net
Ethical Performance	http://www.ethicalperformance.com/



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Gracias!

Celina Pagani-Tousignant

celina@normisur.com

Teléfono: 415-459-6747

Fax: 415-453-6105