



# La RSE Estratégica en el Siglo XXI

**Lic. Celina Pagani-Tousignant**

**Presidente: Normisur International**

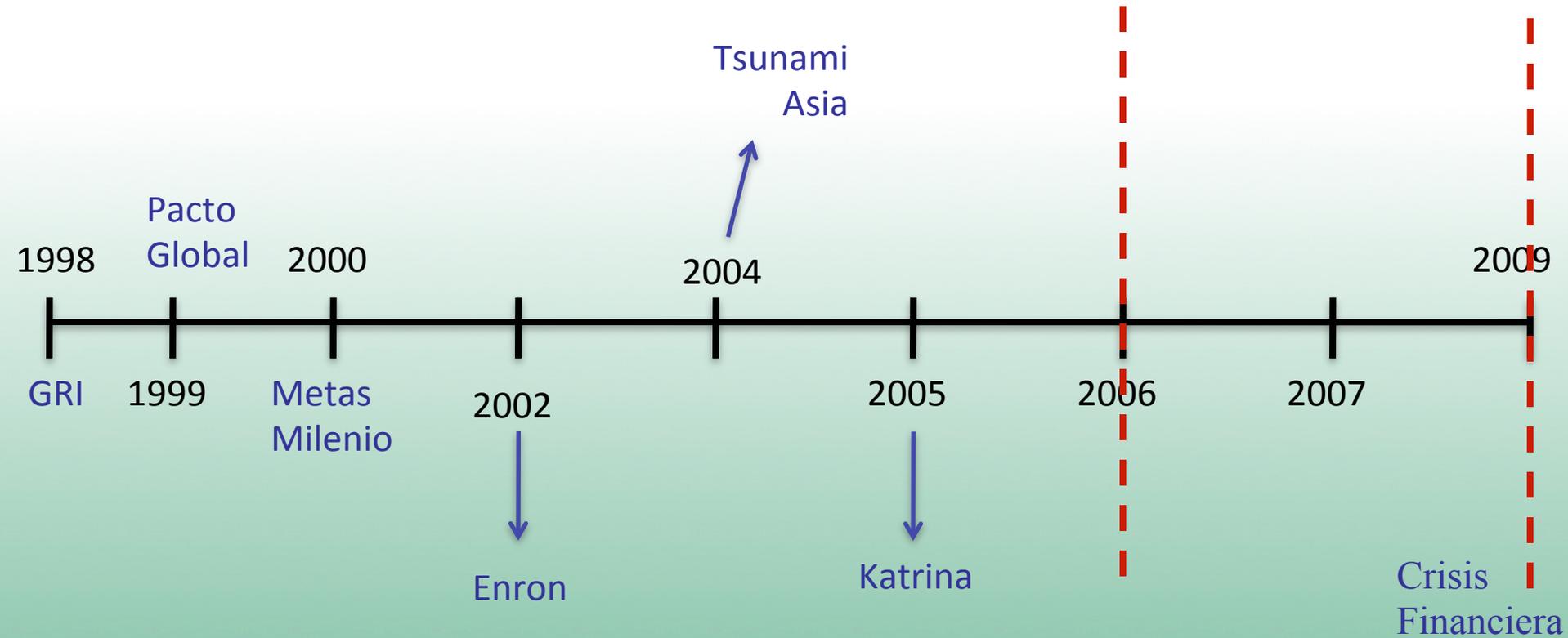
**Profesora: Boston College Center for Corporate Citizenship**  
**Coordinadora Académica Diplomado RSE Tecnológico Monterrey**

**Valencia, Venezuela**

**2 de octubre, 2009**



# RSE: Últimos Años





# ¿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**





# Stakeholders



Accionistas

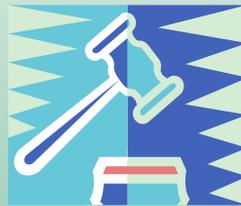


Medioambiente



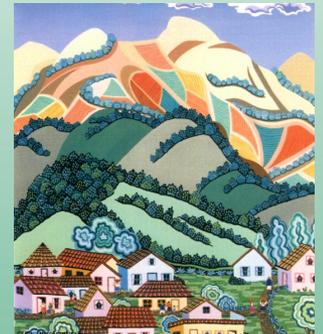
Nueva  
Generación

Colabora-  
dores



Gobierno

Comunidad



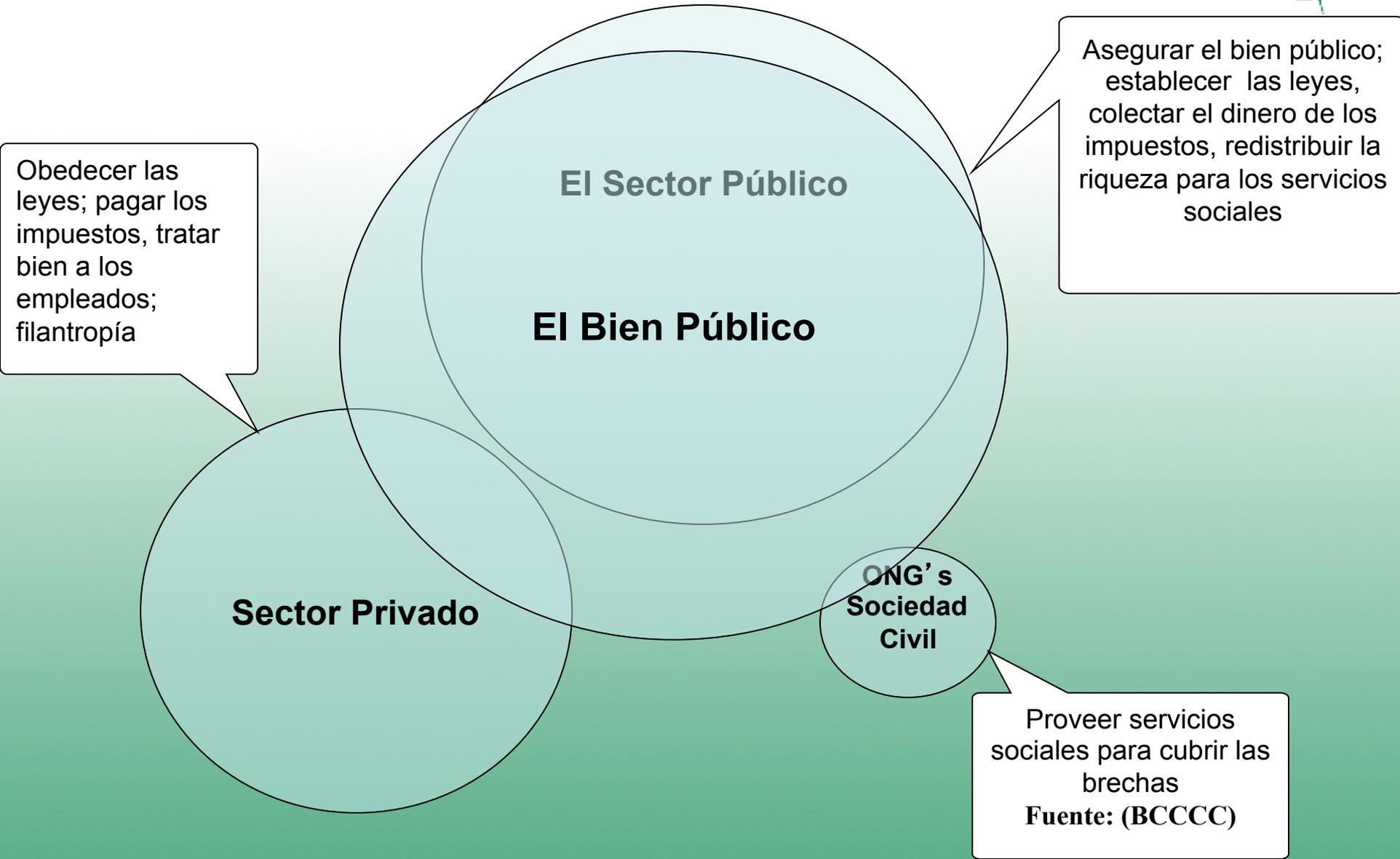
Proveedores

Consumidores



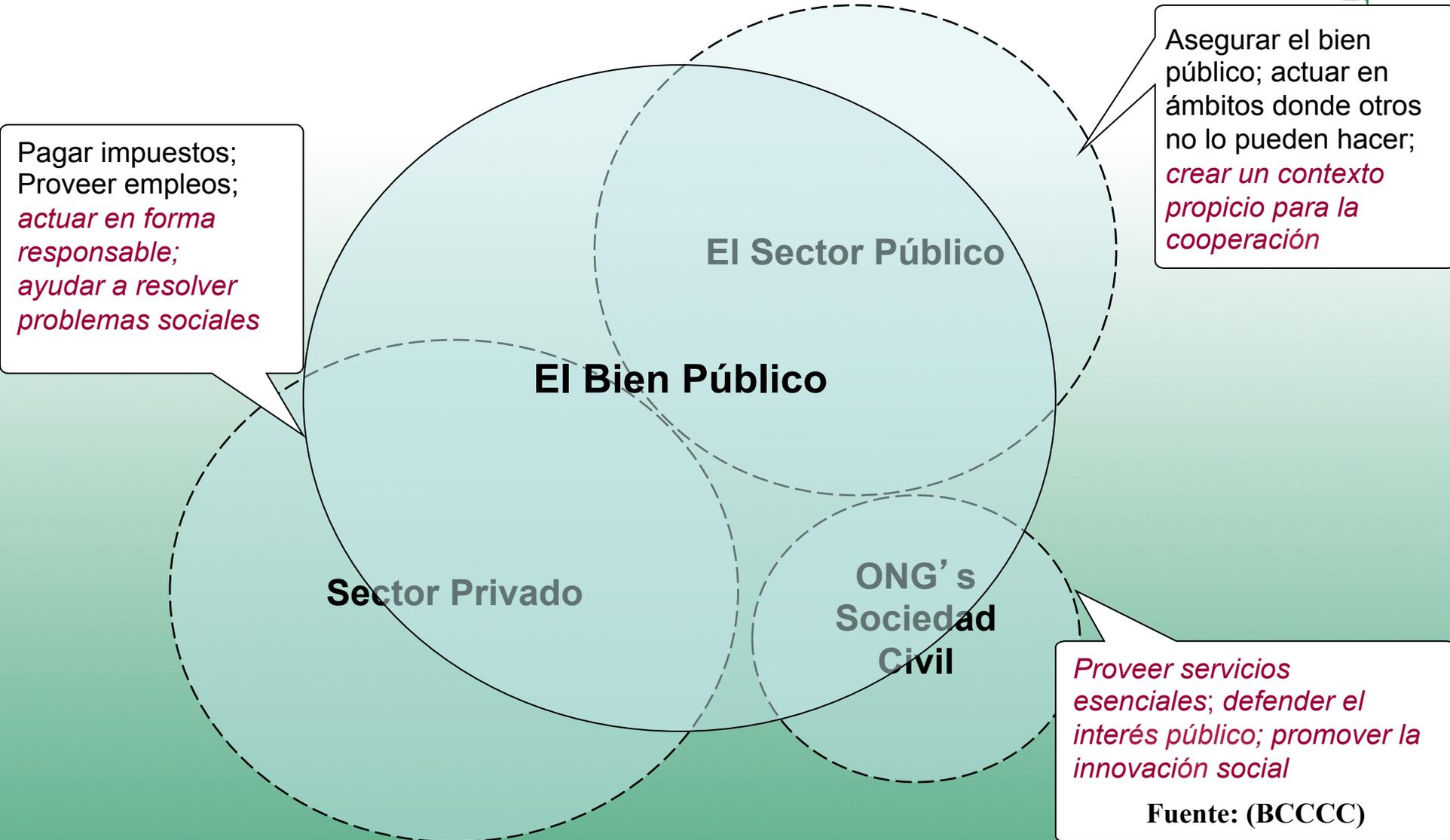


# El Contrato Social: 1960's



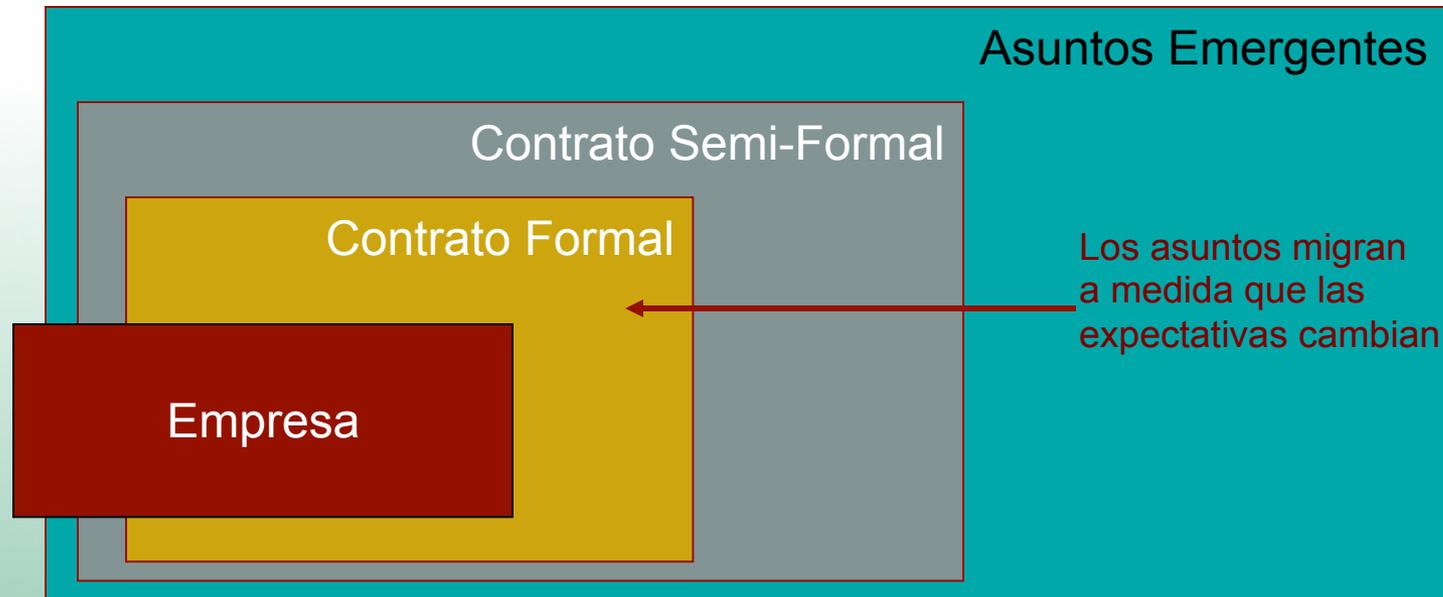


# El Contrato Social Nuevo





# Asuntos Emergentes



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



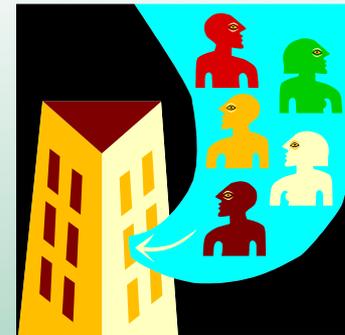
# Decisiones a Tomar: Participación con la Sociedad





# Dimensiones de la RSE

- Concepto de RSE
- Estrategia
- Liderazgo
- Estructura
- Manejo de asuntos
- Relaciones con stakeholders
- Transparencia
- Fuente: (BCCCC)





# Los Estados de la RSE

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

**Fuente:**  
(BCCCC)



# I. Marginal

- RSE = Pago de impuestos
- Estrategia: Cumplimiento
- Liderazgo: Sin compromiso
- Estructura: Informal
- Manejo de asuntos: Defensiva
- Relaciones con Stakeholders: Unilateral
- Transparencia: Protección
- Fuente: (BCCCC)





## II. Compromiso

- RSE = Filantropía
- Estrategia: LPO (minimizar riesgos)
- Liderazgo: Comienza a apoyar
- Estructura: Por departamento
- Manejo de asuntos: Reactiva
- Relaciones con Stakeholders: Comunicación en ambos sentidos
- Transparencia: Relaciones Públicas
- Fuente: (BCCCC)

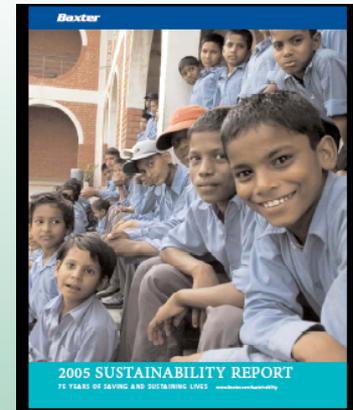


20/6/95 - Greenpeace activists hang banner on the Brent Spar to celebrate Shell's decision to halt the deep sea dumping of the platform  
Copyright Greenpeace /Thompson



# III. Innovación

- RSE= Stakeholders
- Estrategia: Business case
- Liderazgo: Apoya con convencimiento
- Estructura: Comités entre departamentos
- Manejo de asuntos: Sistema establecido
- Relaciones con Stakeholders: Influencia mutua
- Transparencia: Reporte social
- Fuente: (BCCCC)





## IV. Integración

- RSE = Hoja de Balance Triple
- Estrategia: Valor agregado
- Liderazgo: CEO es abanderado de la RSE
- Estructura: RSE integrada en el negocio
- Manejo de asuntos: Responsable
- Stakeholders: Ganancia-ganancia
- Transparencia: Accountability
- Fuente: (BCCCC)





# V. Transformación

- RSE = DNA de la empresa
- Estrategia: Creación de mercados
- Liderazgo: Líderes visionarios
- Estructura: Es parte del negocio
- Manejo de asuntos: Proactiva
- Stakeholders: Alianzas entre sectores
- Transparencia: Verificación con terceros
- **Fuente: (BCCCC)**





# El Rol de la Empresa

La RSE es ...

**Importante**

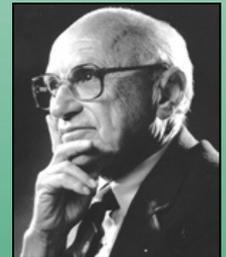
**Absurda**

*“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*

*“Usa el dinero que le corresponde a los accionistas”*

*Milton Friedman,  
Premio Nobel  
Economista*



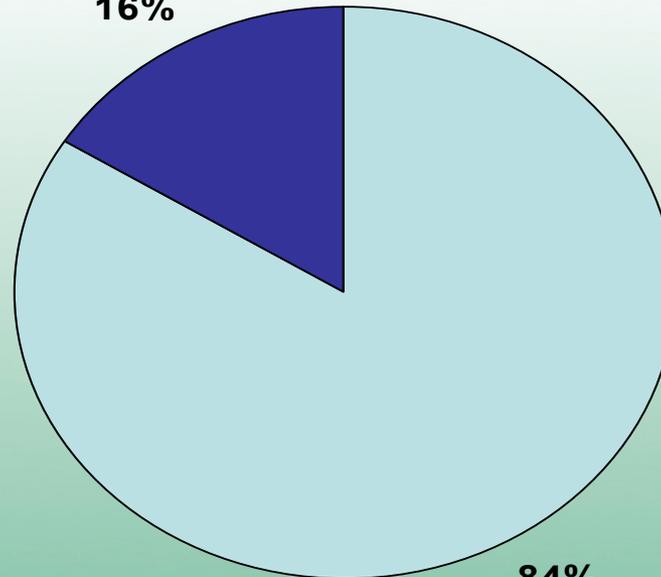


# Perspectiva del CEO: Estudio Global

¿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,  
y contribuir al bien público



# Economist 08

RSE es un buen negocio

- Encuesta: ¿Es la RSE alta prioridad?

- 2005 → 35% Si

- 2008 → 56% Si

- 2011 → 70% Si

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



# El “Caso del Negocio” de la RSE

Mantener la  
“Licencia para  
Operar”

Apoyo a Ventas,  
Marketing y  
Relaciones con  
Clientes

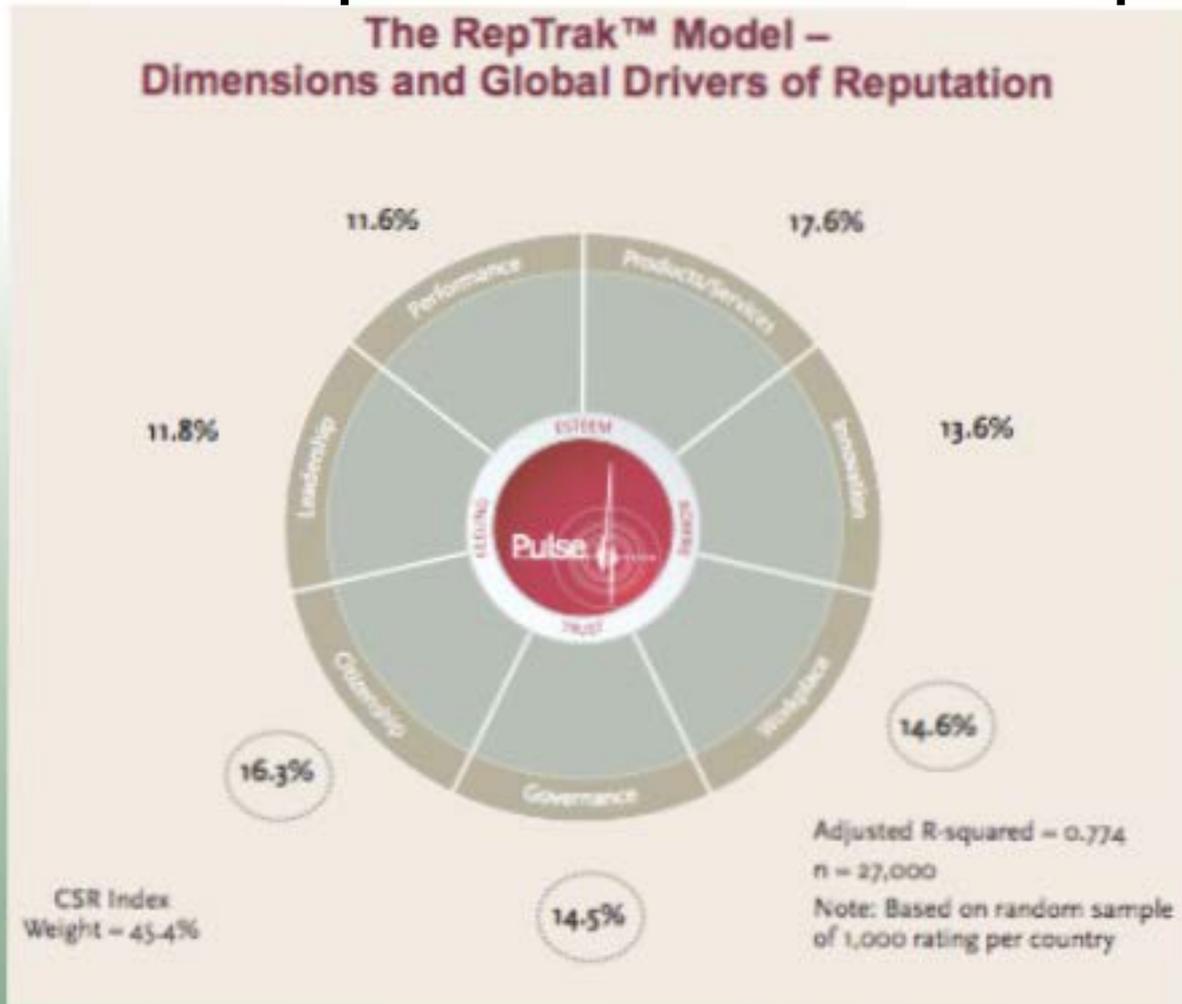
Construir  
Reputación

Apoyo a  
Recursos  
Humanos

Apoyo a la  
Innovación y  
Desarrollo de  
Mercados

Relación con  
Desempeño  
Financiero de la  
Empresa

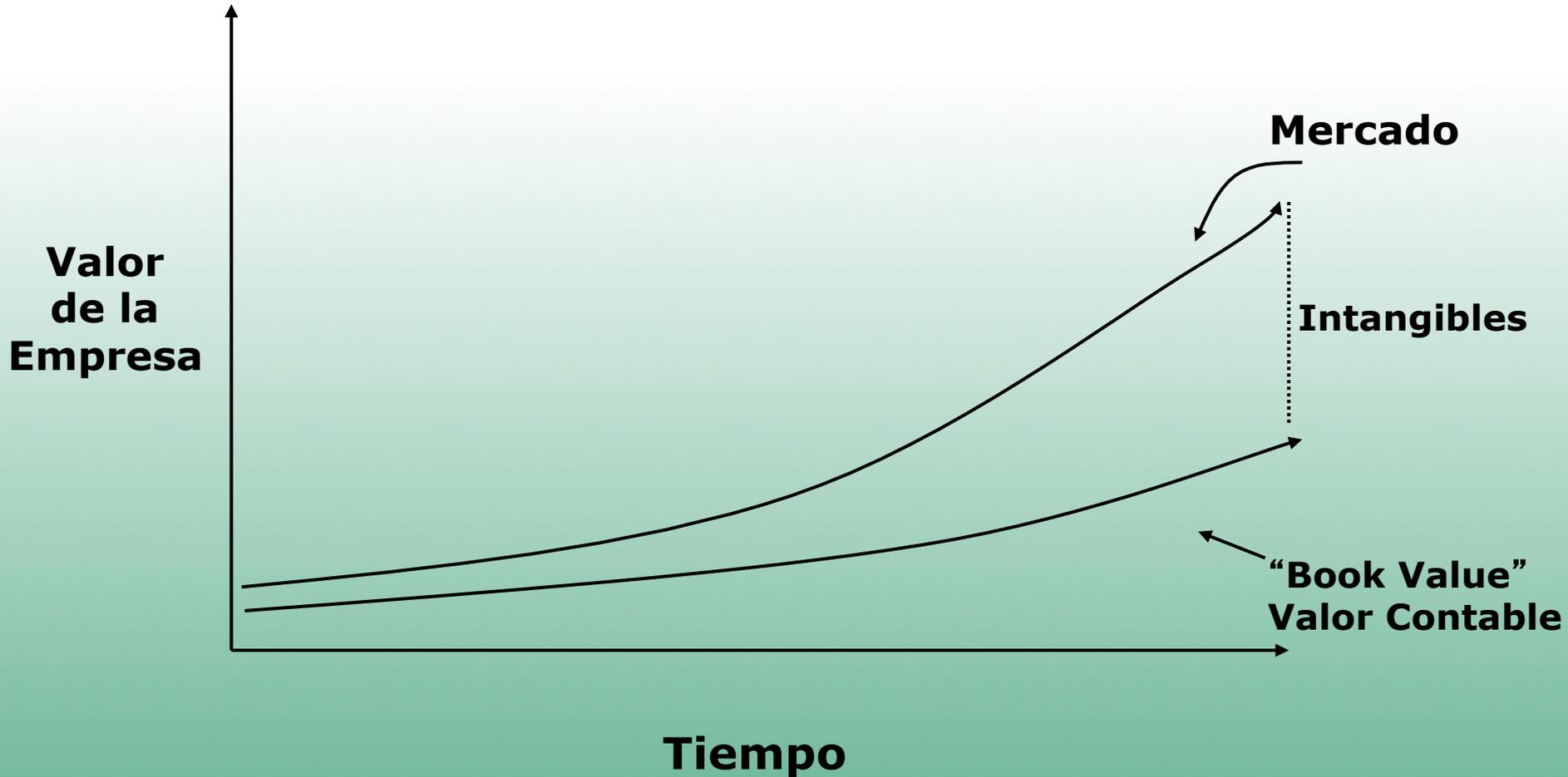
# La RSE: Factor Clave que Determina la Reputación de la Empresa



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



# Intangibles





# Creación de Valor: Lenguaje del CFO

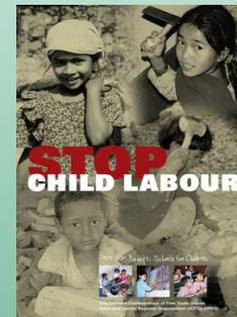
<p><b><u>Crecimiento de Mercado</u></b> (nuevos clientes y nuevos mercados)</p>	<p><b><u>Eficiencia Operacional</u></b> (control de costos)</p>
<p><b><u>Manejo de Riesgos</u></b> (cadena de valor y reputación)</p>	<p><b><u>Calidad del Liderazgo</u></b> (decisiones estratégicas)</p>

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



# Líneas Temáticas de la RSE

- Gobernabilidad (Ética, Códigos de Conducta, Reporte Social)
- Política Pública
- Medioambiente
- Colaboradores (Derechos Humanos, Trabajo Infantil, Salud, Bienestar y Seguridad, Trabajo y Vida, Diversidad)
- Proveedores
- Marketing
- Comunidad
  
- Fuente: KPMG Canadá





# Modelo de Sustentabilidad



## Económica

- Su "huella" económica



## Ambiental

- El "nuevo" desarrollo sustentable



## Social

- Responsabilidades:  
Comunidad,  
Proveedores, Gobierno,  
Consumidores,  
Colaboradores



# Un Marco de Gestión: BCCCC





# Comunidad: BCCCC



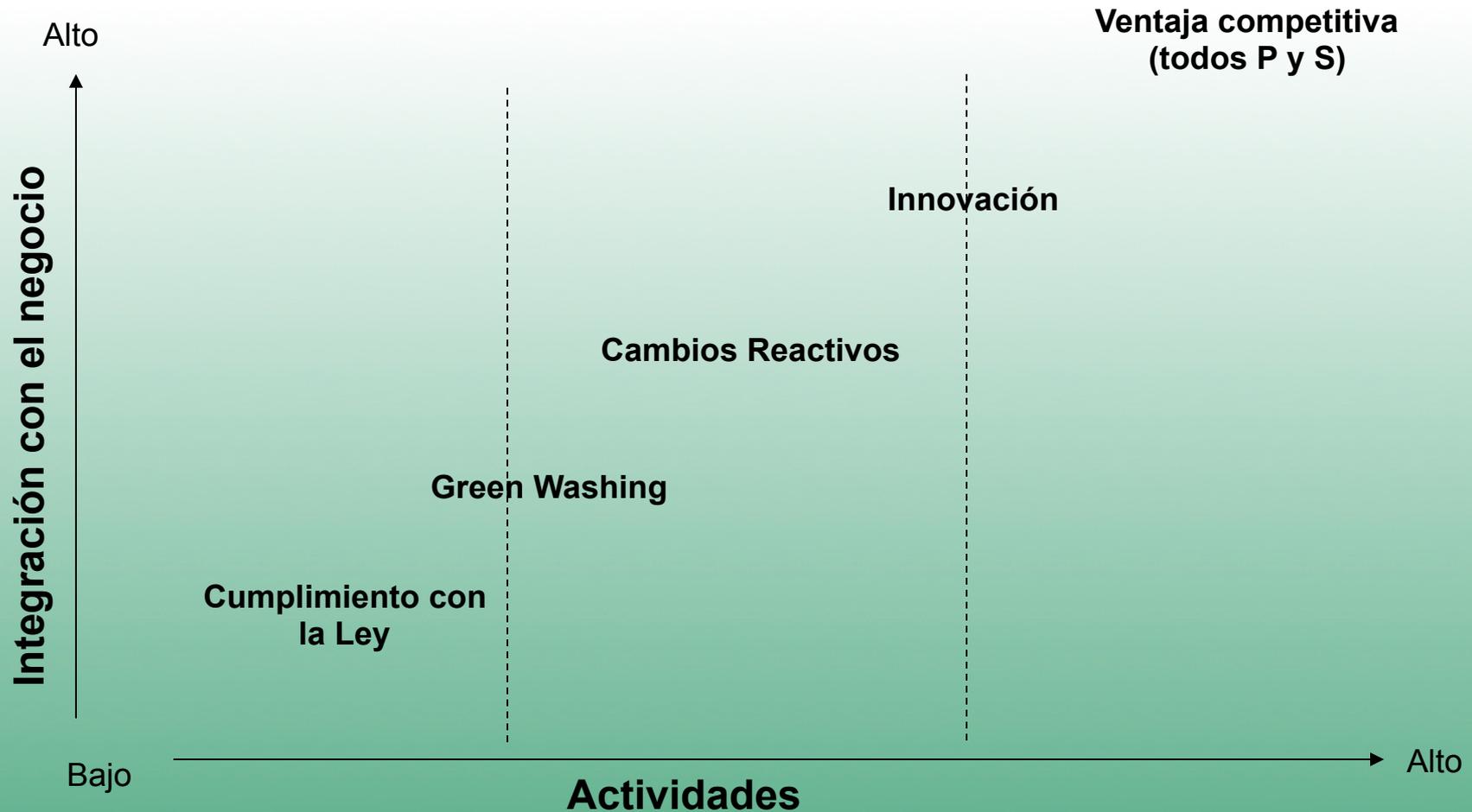


# Operaciones: BCCCC





# Productos & Servicios: BCCCC





# Hoja de Trabajo 1

## ¿En Qué Lugar Colocaría a su Empresa y Porqué?

### Actividad en Grupo





# Muchas Gracias

Lic. Celina Pagani-Tousignant

[celina@normisur.com](mailto:celina@normisur.com)