

COMO ESTABLECER LA RSE EN LA EMPRESA: ETAPAS DE UNA IMPLEMENTACIÓN TÍPICA

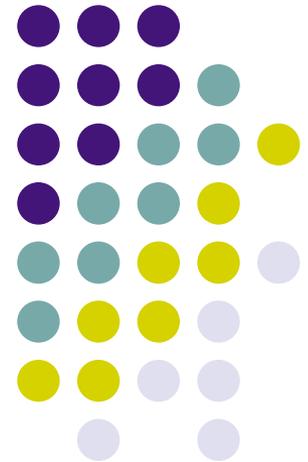
Lic. Celina Pagani-Tousignant

Presidente

Normisur International

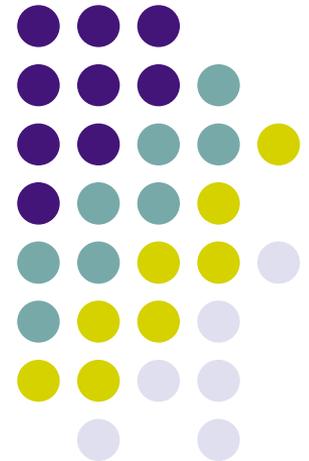
Caracas, Venezuela

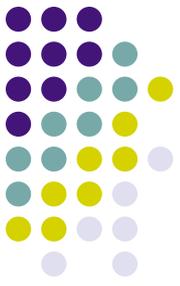
16 de octubre, 2008



Sesión 1

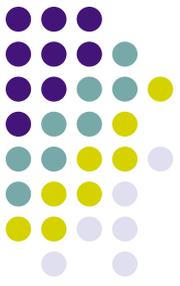
Bienvenida e Introducción





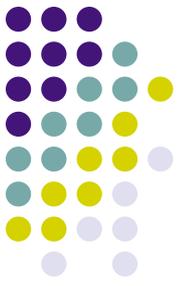
Marco del Programa

- Material parte de un Proyecto BID/EMPRESA
- Tellus Institute junto con Normisur International desarrollaron e implementaron 3 talleres: abierto, de consultores y de organizaciones en 4 países: Perú, Brasil, Chile y El Salvador (2005 y 2006)



Objetivos del Taller

- Identificar una visión y un modelo de gestión de RSE
- Aprender los pasos necesarios para una exitosa implementación de RSE
- Aprender a armar el “Business Case”
- Aplicar el conocimiento adquirido (estudio de caso)
- Discutir el rol del consultor de RSE (interno y externo)

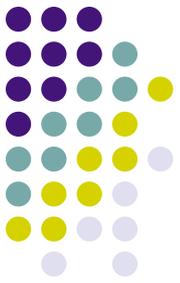


Agenda

- Visión de la RSE / Modelo de Gestión
- Etapas de la Implementación de RSE
- Mapeo de Stakeholders
- Caso PROFOLA S.A.
- Rol del Consultor de RSE (interno y externo)



Logística

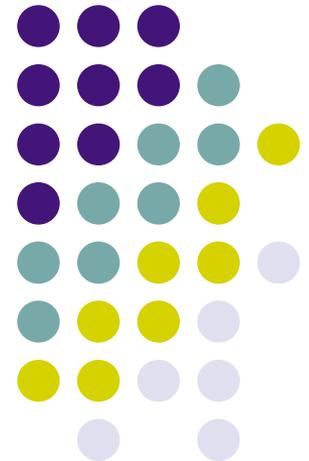


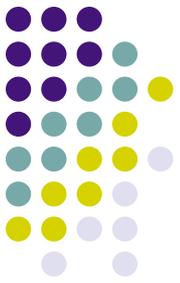
- Presentaciones personales
- Expectativas
- Guías de conducta
- Caja de herramientas



Sesión 2

RSE-Modelo de Gestión

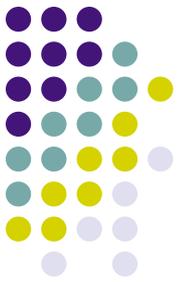




Objetivos

- Visión global de la RSE
- Modelo de gestión conforme a tal visión
- Vínculo entre el modelo de gestión con los estándares de la RSE

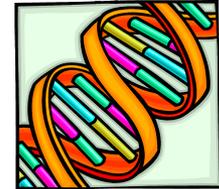
Niveles de la RSE



“Capricho”
Marginalizar



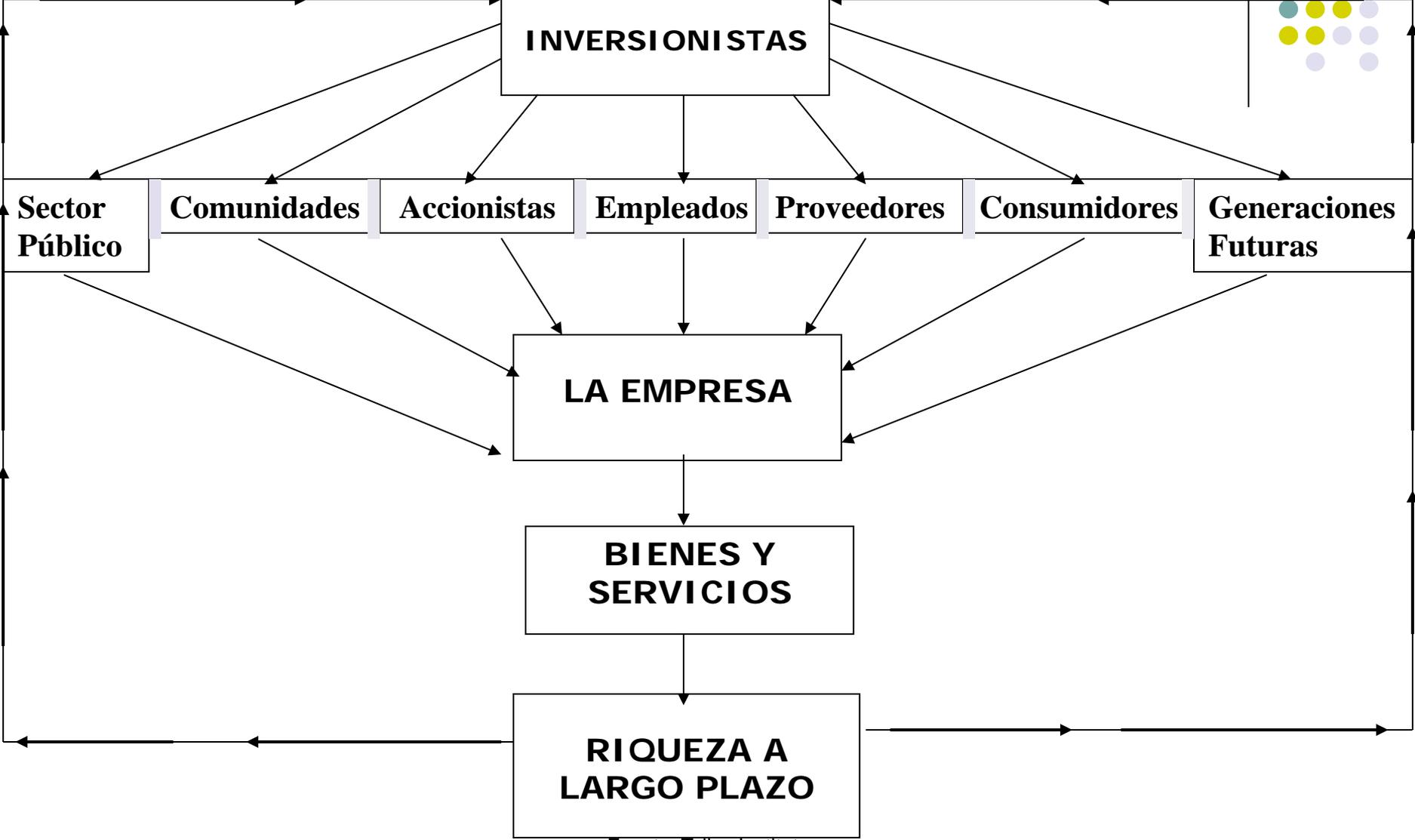
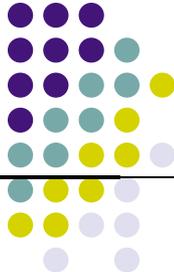
“Implantación”
Integrar



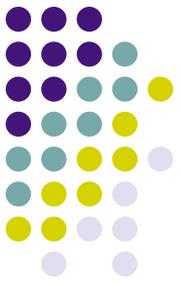
“Transición”
Transformar

MARCO GLOBAL

RSE-Una Perspectiva Global



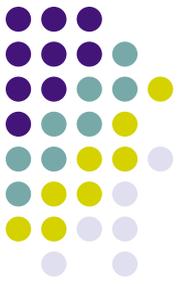
Fuente: Tellus Institute



Definición de la RSE

- Es un paradigma empresarial que identifica, incorpora y moviliza los intereses y activos de todos los stakeholders dentro de la visión, políticas y prácticas de la empresa

Un Modelo que Tiene Características Claves



- Flexible
- Adaptable
- Gran amplitud
- Inspirante

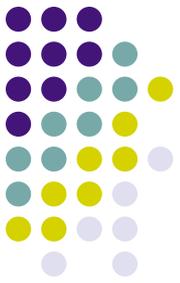
...compatible con la RSE--un concepto dinámico y que evoluciona constantemente

Modelo del UN Global Compact: Gestión y Desempeño

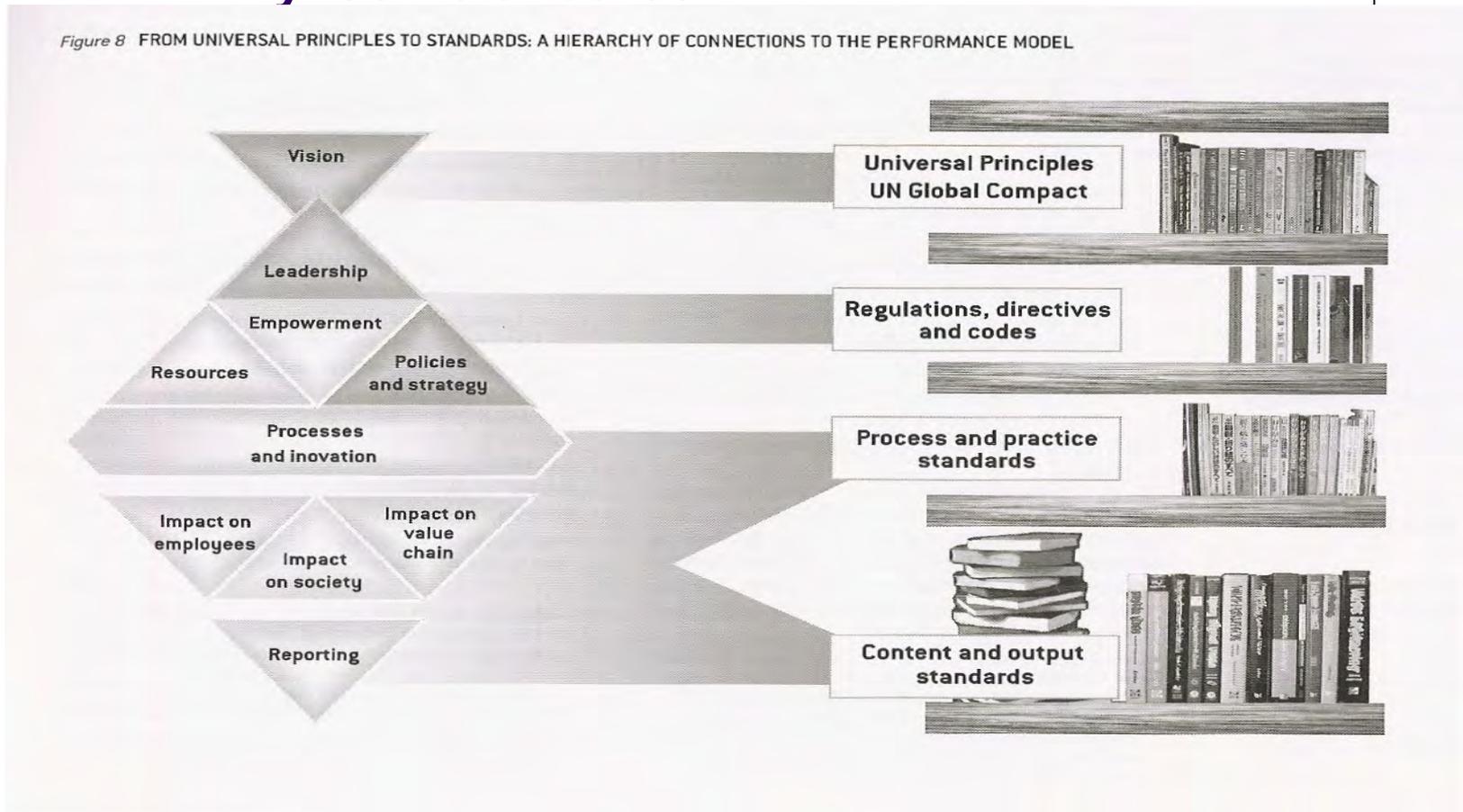


Figure 7 THE UN GLOBAL COMPACT PERFORMANCE MODEL AND THE DEMING CYCLE





Vínculos Entre el Modelo del UN Global Compact y los Estándares



Source: Raising the Bar: Creating Value with the United Nations Global Compact, 2004.



Enfoque de los Estándares

- Gobernabilidad (e.g. Principios OECD)
- Medio Ambiente (e.g. ISO 14000)
- Corrupción (e.g. Convención OECD)
- Prácticas Laborales (ILO, SA8000)
- Derechos Humanos (e.g. Subcomité UNHCR)
- Comercio Justo (e.g. Ethical Trading Code)
- Compromiso con los Stakeholders (e.g. AA1000)
- Transparencia (e.g. GRI)



Gestión y estándares

Laboral

**Compromiso
con los
Stakeholders**

**Código
Externo**

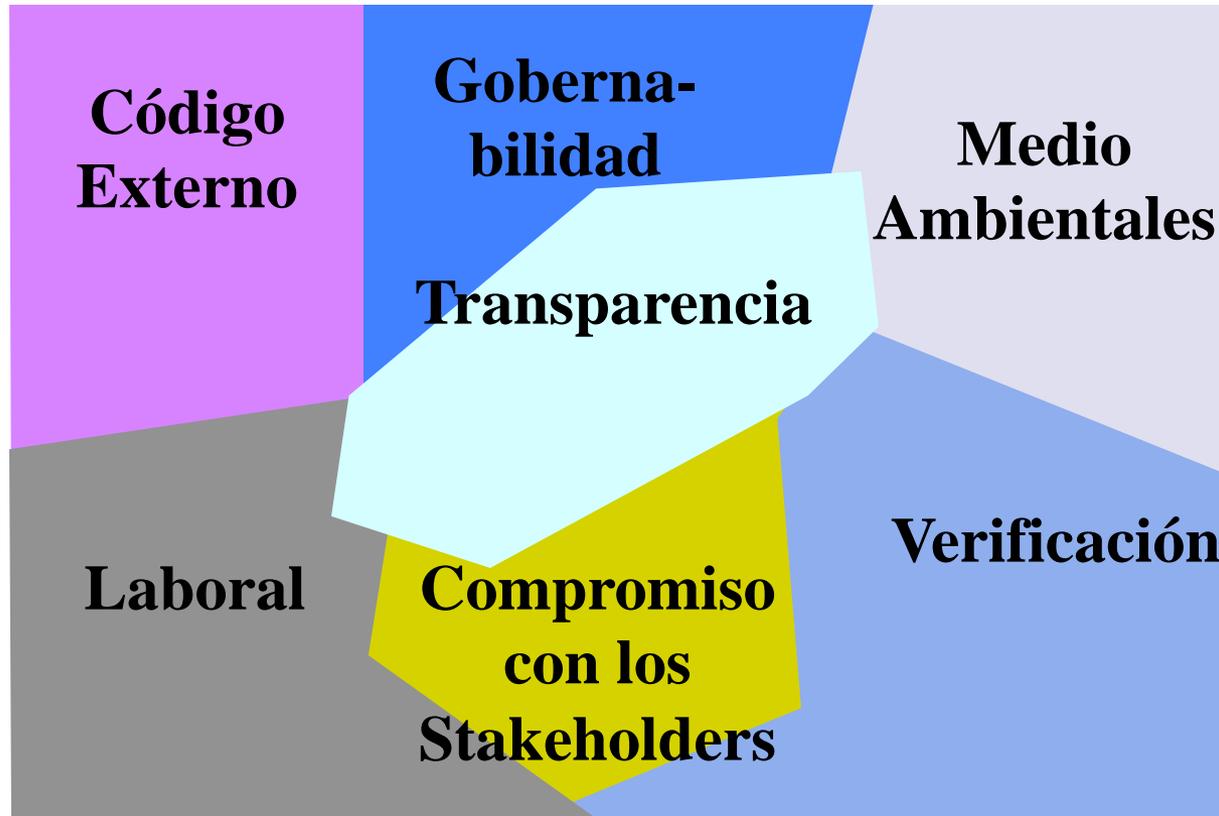
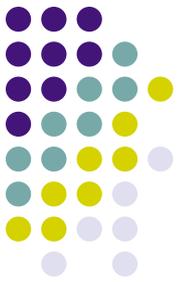
**Medio Am-
biental**

**Goberna-
bilidad**

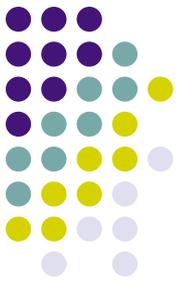
Verificación

Transparencia

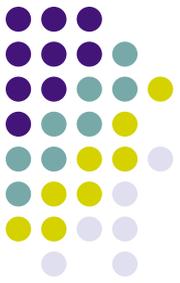
Estructura Integrada



Niveles de la RSE



Cierre

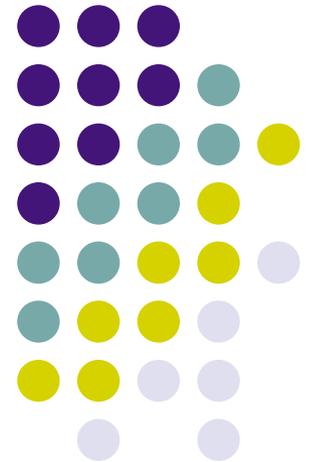


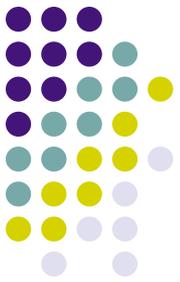
Un modelo de gestión de RSE :

- Guía e inspira un planeamiento estratégico y efectivo para incorporar la RSE en todas las áreas de la empresa
- Compatible con el lenguaje que ya existe en las empresas
- Vinculado con los estándares emergentes

Sesión 3

Etapas de la Implementación de RSE





Objetivos de la Sesión

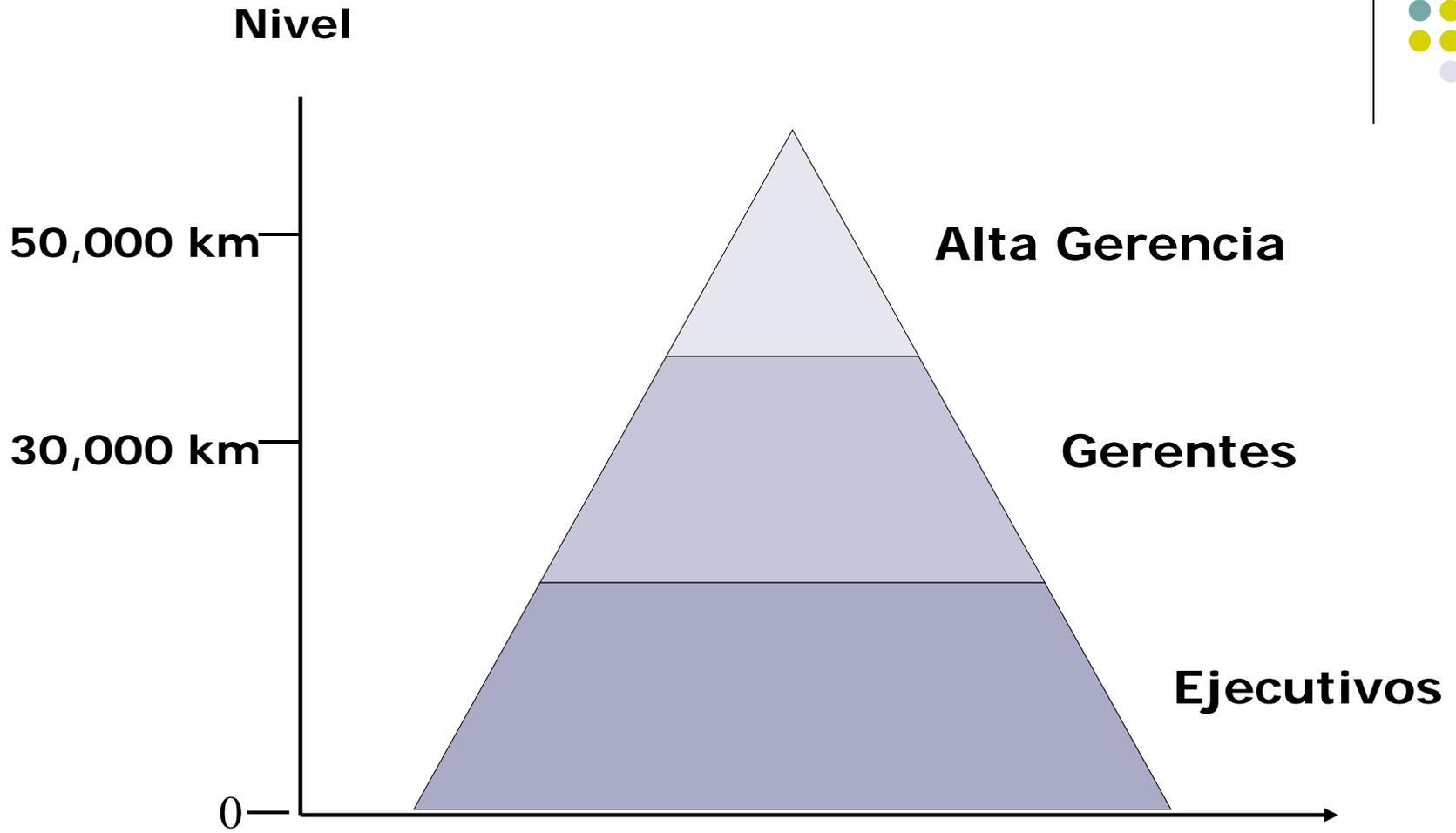
- Pasos necesarios para una exitosa implementación de RSE
- Tareas clave a realizar
- El “business case”

Modelo del UN Global Compact: Gestión y Desempeño



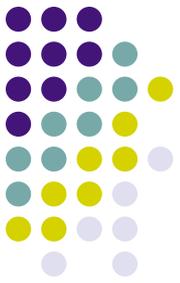
Figure 7 THE UN GLOBAL COMPACT PERFORMANCE MODEL AND THE DEMING CYCLE





Fuente: Tellus Institute

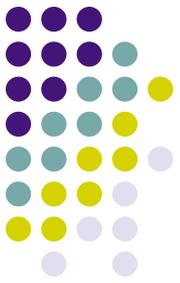
Las Rutas Hacia la RSE para las Empresas



- La Ruta Analítica
- La Ruta de la Oportunidad
- La ruta es larga y permanente.....



Etapas de la Implementación de RSE



- Análisis estratégico
- Planificación del proyecto
- Ejecución del proyecto
- Preparación de los informes
- Feedback y apoyo continuo



Análisis Estratégico

Preguntas Preliminares

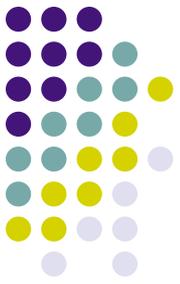
- ¿Por qué ahora?
- ¿Qué pasó?
- ¿Quién quiere que ésto suceda?
- ¿Qué está haciendo la empresa con relación al tema?
- ¿Qué recursos existen?



Tareas

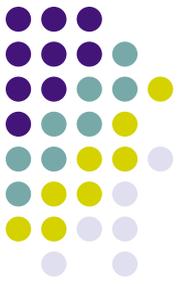
- Crear un “Task force” (Grupo Guía)
- Diseñar una visión y misión
- Hacer un mapeo de stakeholders
- Conducir un diagnóstico interno y externo
 - qué
 - con quién
 - cómo
- Analizar los resultados y elegir prioridades

Planificación del Proyecto



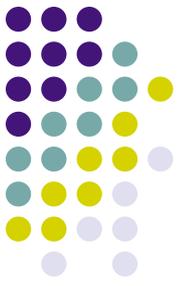
- **Tareas**
- Investigar los recursos internos y externos
- Responder con recomendaciones
- Crear un plan de acción
- Desarrollar una estrategia de comunicación
- Desarrollar los puntos de control
- Obtener el compromiso de la alta gerencia

Ejecución del Proyecto



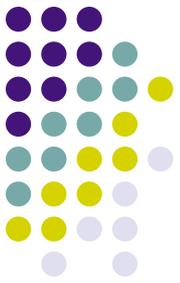
- **Tareas**
- Implementar las recomendaciones
- Comenzar a insertar la RSE en la cultura de la empresa
- Comunicar el proyecto
- Identificar los indicadores apropiados para evaluar los programas de RSE

Preparación de los Informes



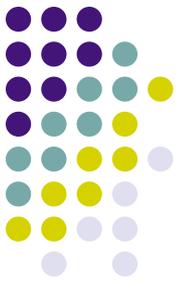
- Tareas
- Escribir y presentar los informes
- Solicitar comentarios





Feedback y Apoyo Continuo

- Solicitar comentarios finales sobre el proyecto
- Establecer un modelo formal para el apoyo continuo
- Terminar el proyecto



Niveles de la RSE

**Inexistente,
Débil**

Estándar

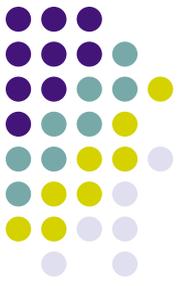
Diferente



BUSINESS CASE



Fuente: tellus Institute

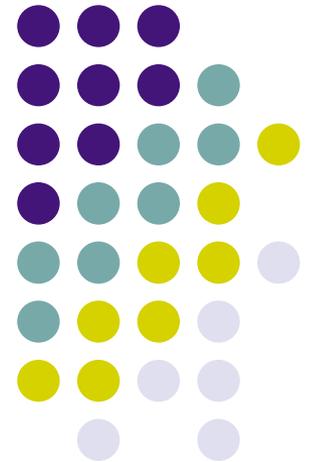


Cierre

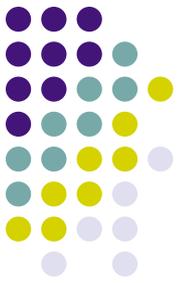
- Hay dos rutas hacia la RSE: la analítica y la de la oportunidad
- La metodología de implementación de RSE es un tipo de planificación estratégica
- La creación de un “Task Force” ayuda a vender la idea de la RSE dentro de la empresa

Sesión 4

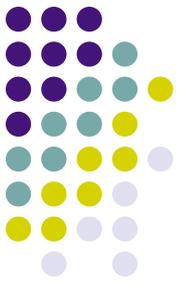
Análisis Estratégico: Mapeo de Stakeholders



Objetivos de la Sesión



- Nuevas voces de stakeholders
- Mapeo de stakeholders
- Niveles de compromiso

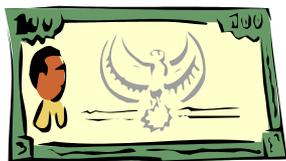


Stakeholders: La Definición

- “Stakeholders ” o “Actores Involucrados” o “Partes Interesadas”
- Las personas, instituciones o entornos físicos que pueden impactar o ser impactadas por las actividades de la empresa



Impacto Directo



Público
Interno



Medio
Ambiente



Nueva
Generación

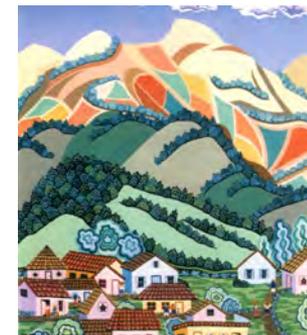


Gobierno

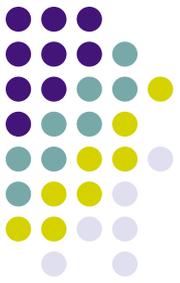


Proveedores

Comunidad

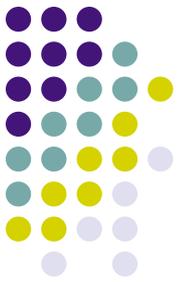


Consumidores



Otros Stakeholders...

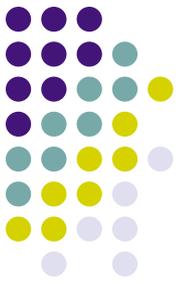
- Empleados de los proveedores
- Familias de los empleados
- ONGs
- Medios de comunicación
- Universidades



La Motivación

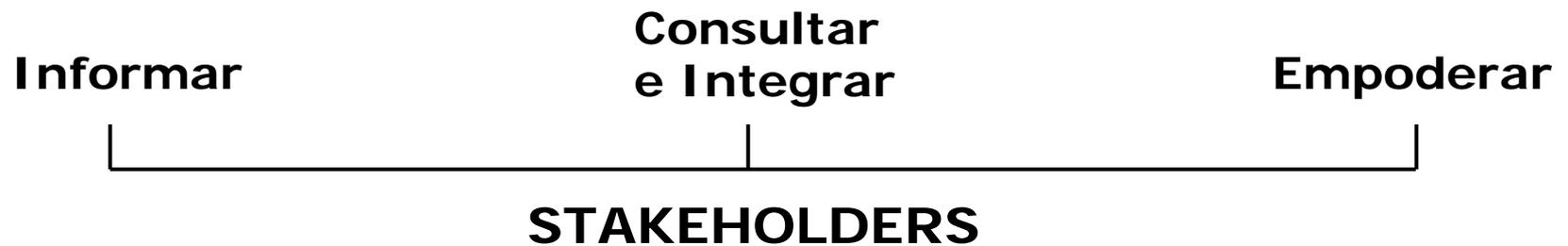
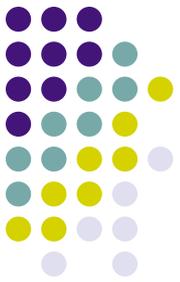
- ¿Por qué pensar en el análisis y movilización de los stakeholders?

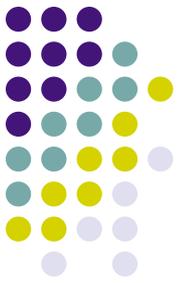
Engagement: La Definición



- Compromiso
- Consulta
- Diálogo
- Comunicación en ambos sentidos
- Expresión de opiniones
- Oportunidad de ejercer influencia
- Proceso de crear confianza

Niveles de la RSE

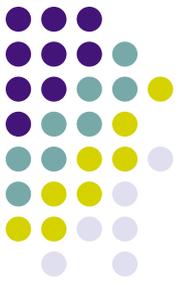




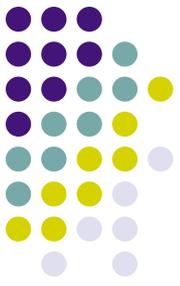
Ejemplos: Informar

- Fact sheets (hojas con datos)
- Posters
- Boletines
- Página web

Ejemplos: Consultar e Integrar



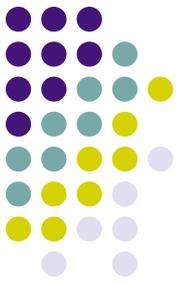
- Vehículos de Comunicación en Ambos Sentidos:
- CAP / community advisory panel (grupo comunitario de asesoría)
- Kitchen cabinet meetings (reuniones informales en la cocina)
- Página web interactiva
- Boletines trimestrales con espacio para escribir comentarios
- Reuniones públicas
- CIS / community information session (reunión comunitaria de información)



Ejemplos: Empoderar

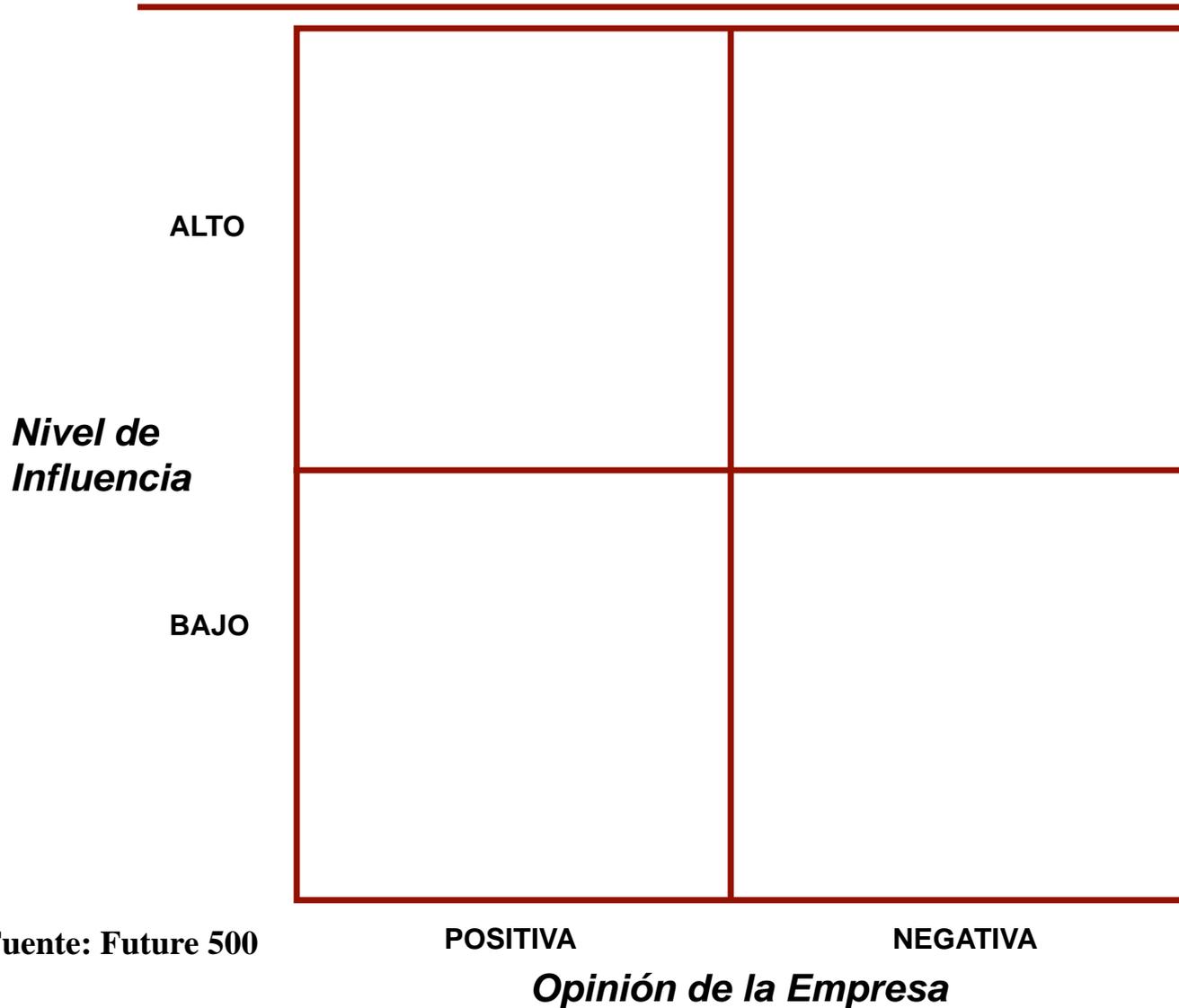
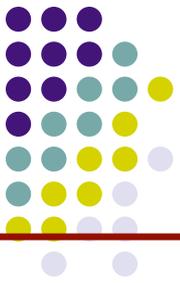
- Los stakeholders tienen el poder de tomar decisiones sobre temas de importancia a la empresa
- CAP / community advisory panel (grupo comunitario de asesoría)
- Directorio (mesa o junta directiva) que incluye stakeholders

Mapeo de Stakeholders



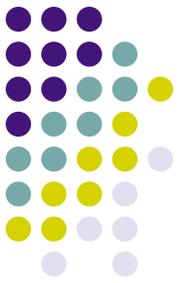
Fuente: Tellus Institute

Matriz: Mapeo de Stakeholders

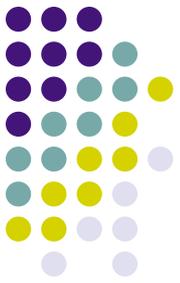


Fuente: Future 500

Criterio para el Mapeo de Personas o Grupos Clave



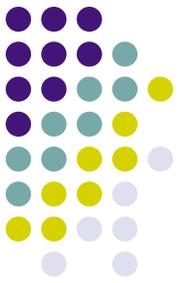
- Líderes formales e informales
- Individuos o grupos clave dentro y fuera de la empresa
- Nivel de influencia
- Opinión de la empresa



Nivel de Influencia

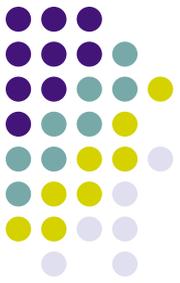
- Autoridad
- Experiencia
- Redes profesionales y de amistad
- Control de votos
- Abilidad de destruir o mejorar la reputación
- Dinero
- Perseverancia

Integración del Compromiso con Stakeholders en el Sistema de Gestión



- No existe un modelo general
- Reto para la gerencia
- Requiere un cambio de mentalidad

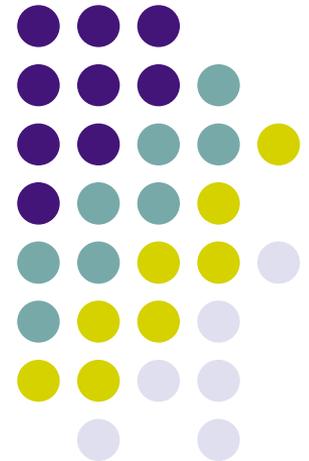
Cierre

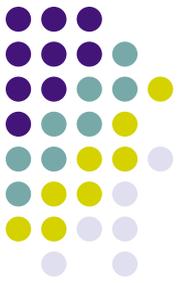


- Las expectativas de los stakeholders pueden cambiar bruscamente
- El mapeo de stakeholders es el corazón de la RSE
- Requiere un cambio de paradigma en la empresa

Sesión 5

Aplicación del Conocimiento
Adquirido

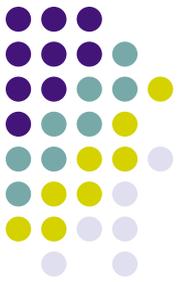




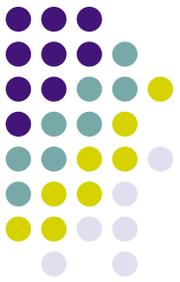
Objetivos de la Sesión

- Componentes y niveles de la RSE
- Estudio de caso

Componentes de la RSE



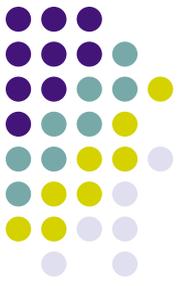
- Gobernabilidad
- Política Pública
- Proveedores
- Medio Ambiente
- Público Interno
- Marketing
- Comunidad



Definición Gobernabilidad

- El sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas para lograr su propósito y cumplir con sus metas



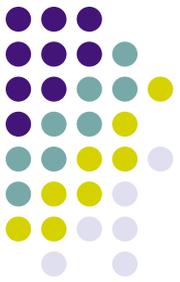


Definición Público Interno

- Público interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella.
- En el caso de una empresa, el público interno está formado por directivos, empleados, trabajadores, y contratistas.

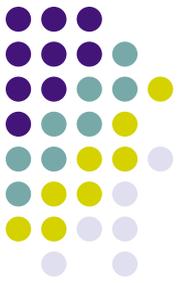


Definición: Política Pública



La forma en que la empresa se relaciona con las entidades e individuos del sector público, incluyendo las ramas del gobierno ejecutivo, jurídico, y legislativo



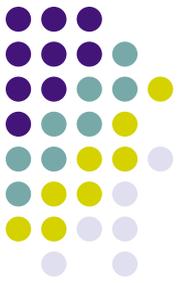


Definición: Proveedores

El sistema por el cual la empresa gestiona la cadena de abastecimiento



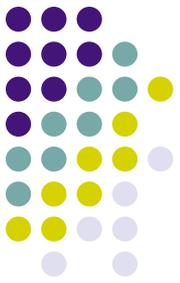
Definición: Marketing



- El marketing incluye todas las actividades que tienen que ver con el intercambio de bienes y/o servicios entre el productor y el consumidor.
- El marketing no es solamente venta y publicidad sino que incluye también investigación de mercado, precio, promoción y distribución.



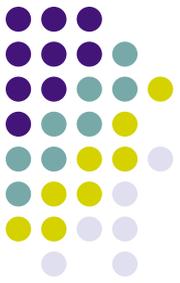
Definición: Medio Ambiente



El entorno en el cual opera una organización, que incluye el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, su relación entre ellos mismos y los seres humanos .



Comunidad: La Definición



*Donde
viven los
empleados*

**Comunidad de
Empleados**

**Comunidad
Local**

Geográficamente

Empresa

**Comunidad
Colindante**

*Vecinos
inmediatos*

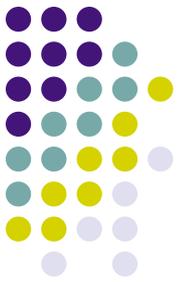
*Grupos de
Interés*

**Comunidad de
Interés**

*Operaciones
Influencia
Salida
Entrada*

**Comunidad de
Impacto**

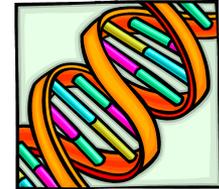
Niveles de la RSE



“Capricho”
Marginalizar



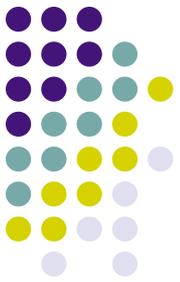
“Implantación”
Integrar



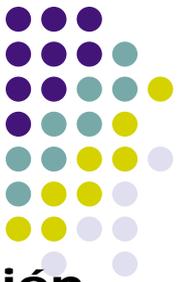
“Transición”
Transformar

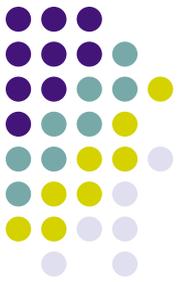
MARCO GLOBAL

Niveles de la RSE



Niveles de la RSE



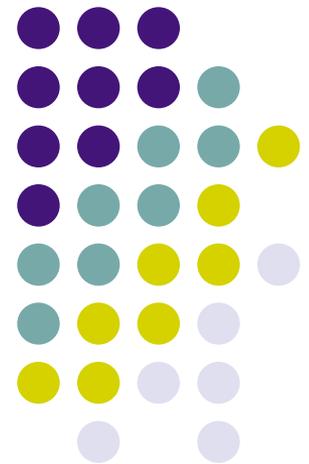


Niveles de la RSE



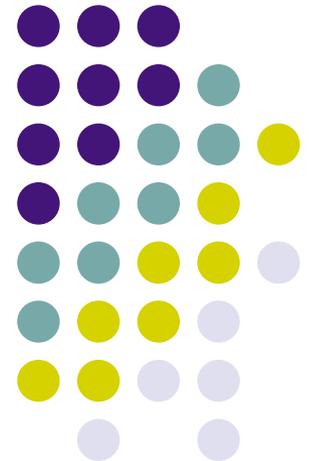
Estudio de Caso: PROFOLA S.A.

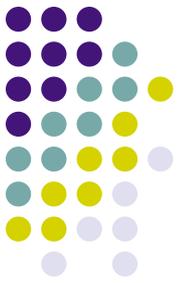
Actividad en Grupo



Sesión 6

Rol del Consultor de RSE
(interno y externo)

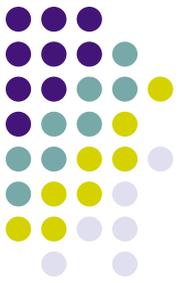




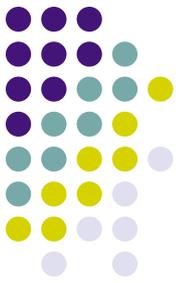
Objetivos de la Sesión

- Definición: El rol del consultor de RSE (interno y externo)
- Como ejercer liderazgo

Como Ejercer Liderazgo



- El rol del consultor interno y externo:
 - Periférico
 - Integrado
 - Transformacional



Rol del Consultor de RSE

**Estratega
(Conecta)**

**Coach
(Guía)**

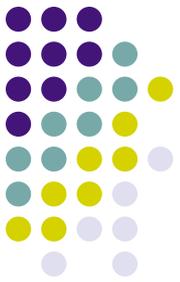
**Agente de
Cambio
(Influye)**

**Experto
(Explica)**

**Boundary
Spanner
(Actúa de
puente)**

Fuente: Boston College Center for Corporate Citizenship

Niveles de la RSE



Sensibilizar
Diagnosticar
Capacitar

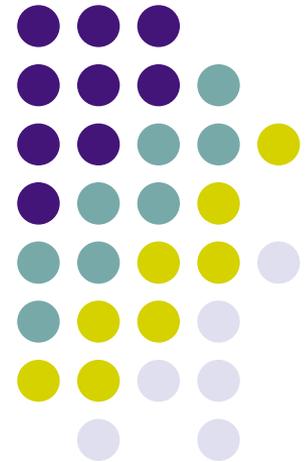
Crear sinergias
Sistemizar
“Triple-Bottom Line”

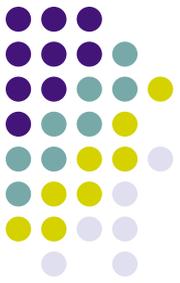
Catalizar
Innovar
Ser Visionario



ROL DEL CONSULTOR

¿Qué Camino Tomará Usted?





Cierre

- El rol del consultor varía
- El consultor es un agente de cambio
- Necesita redes de apoyo

Cierre del Taller Muchas Gracias

Lic. Celina Pagani-Tousignant
celina@normisur.com

