

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

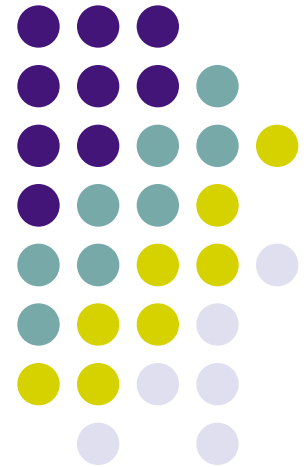
Lic. Celina Pagani-Tousignant

Presidente

Normisur International

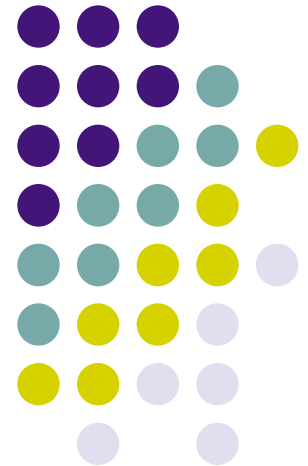
Caracas, Venezuela

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)

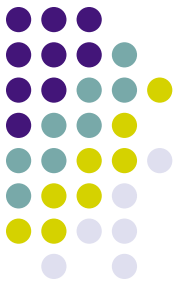


Agenda

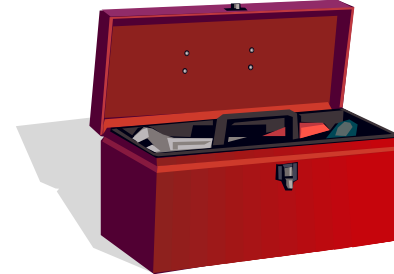
- Visión de la RSE / Modelo de Gestión
- Etapas de la Implementación de RSE
- Mapeo de Stakeholders
- Caso PROFOLA S.A.
- Rol del Consultor de RSE (interno y externo)



Logística

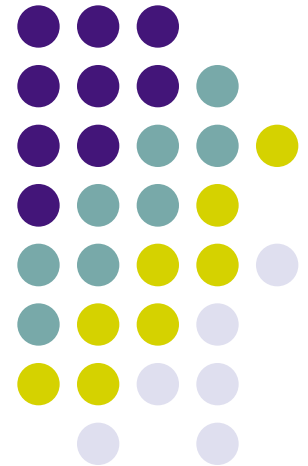


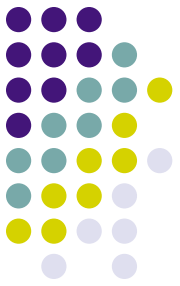
- Presentaciones personales
- Expectativas
- Guías de conducta
- Caja de herramientas



Sesión 2

RSE-Modelo de Gestión

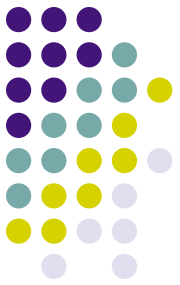




Objetivos

- 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



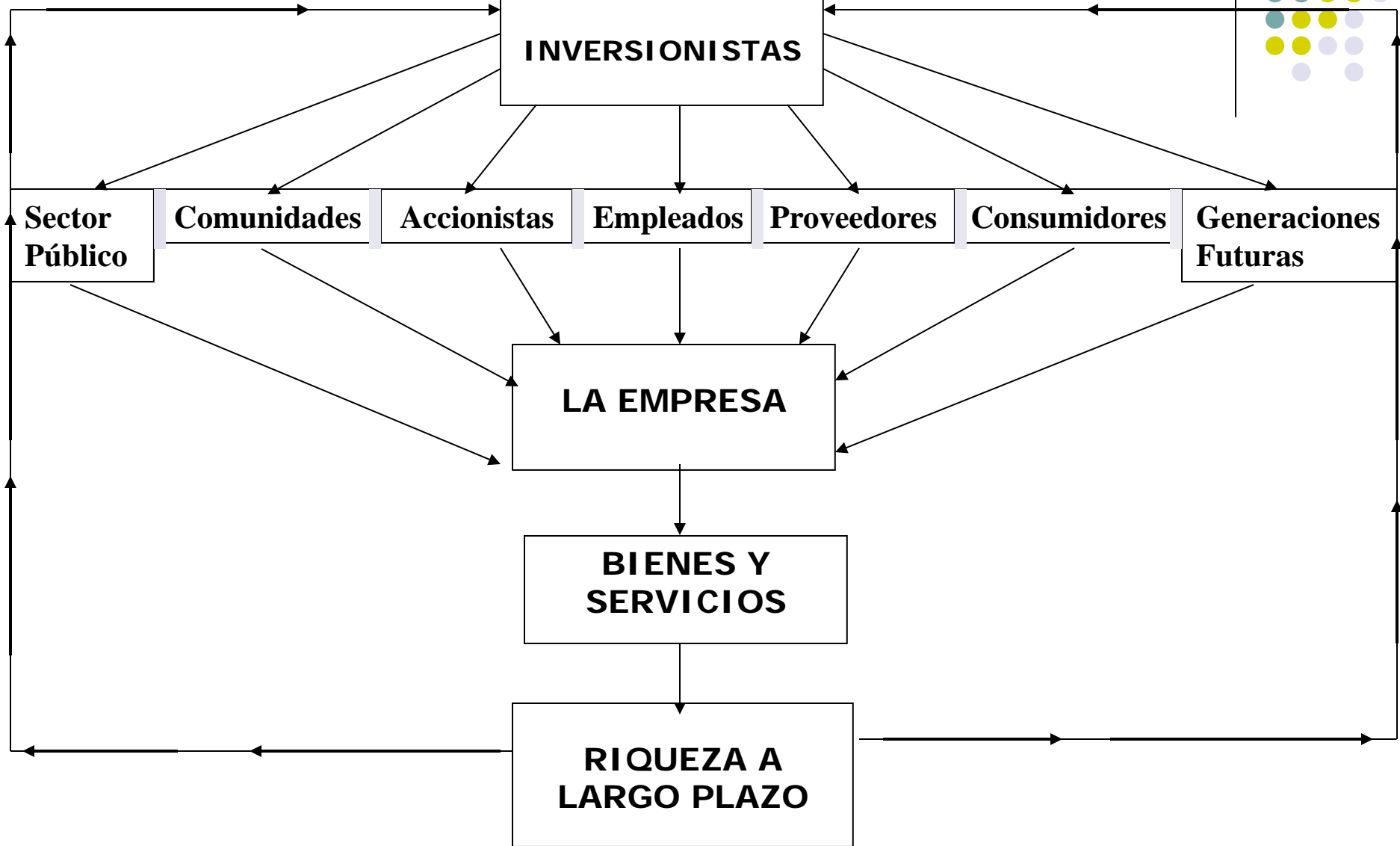
“Implantación”
Integrar



“Transición”
Transformar

MARCO GLOBAL

RSE-Una Perspectiva Global





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



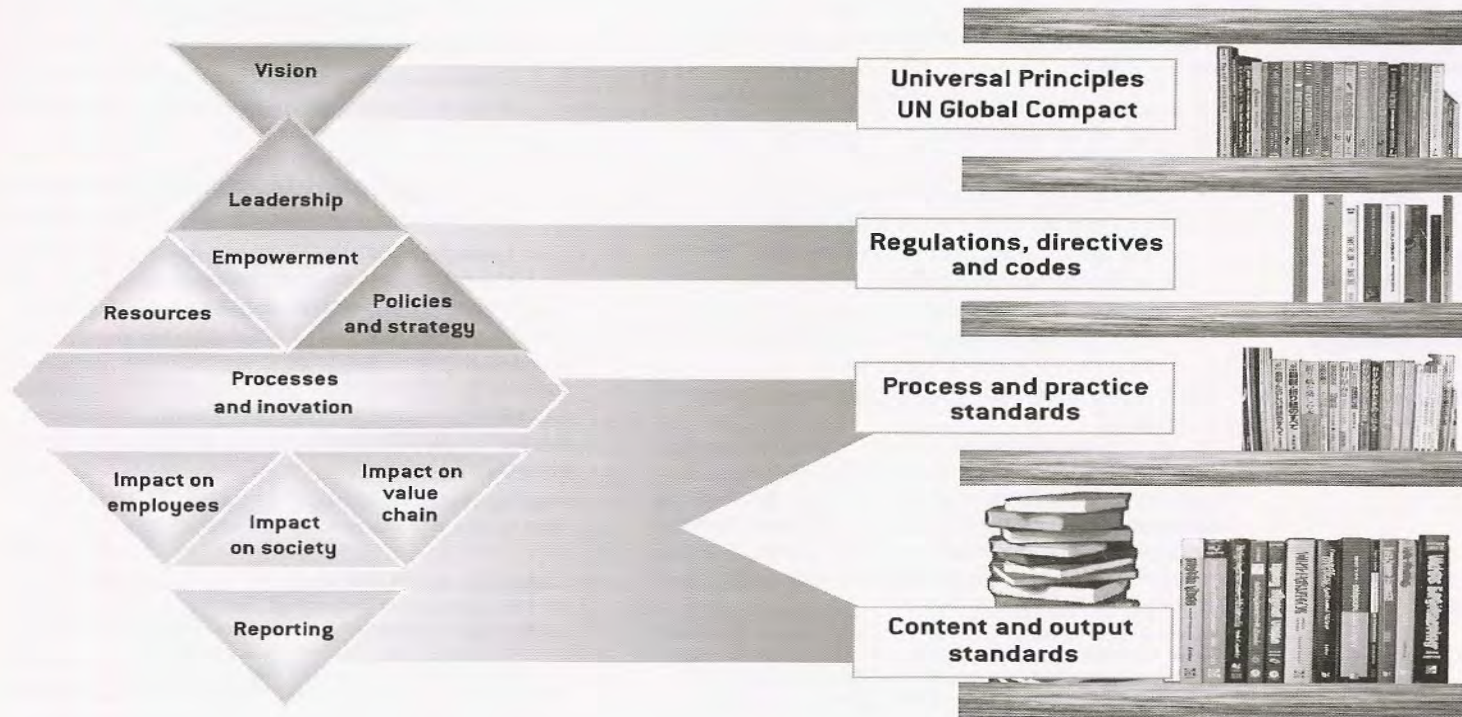
Figure 7 THE UN GLOBAL COMPACT PERFORMANCE MODEL AND THE DEMING CYCLE



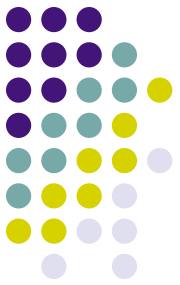


Vínculos Entre el Modelo del UN Global Compact y los Estándares

Figure 8 FROM UNIVERSAL PRINCIPLES TO STANDARDS: A HIERARCHY OF CONNECTIONS TO THE PERFORMANCE MODEL



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**

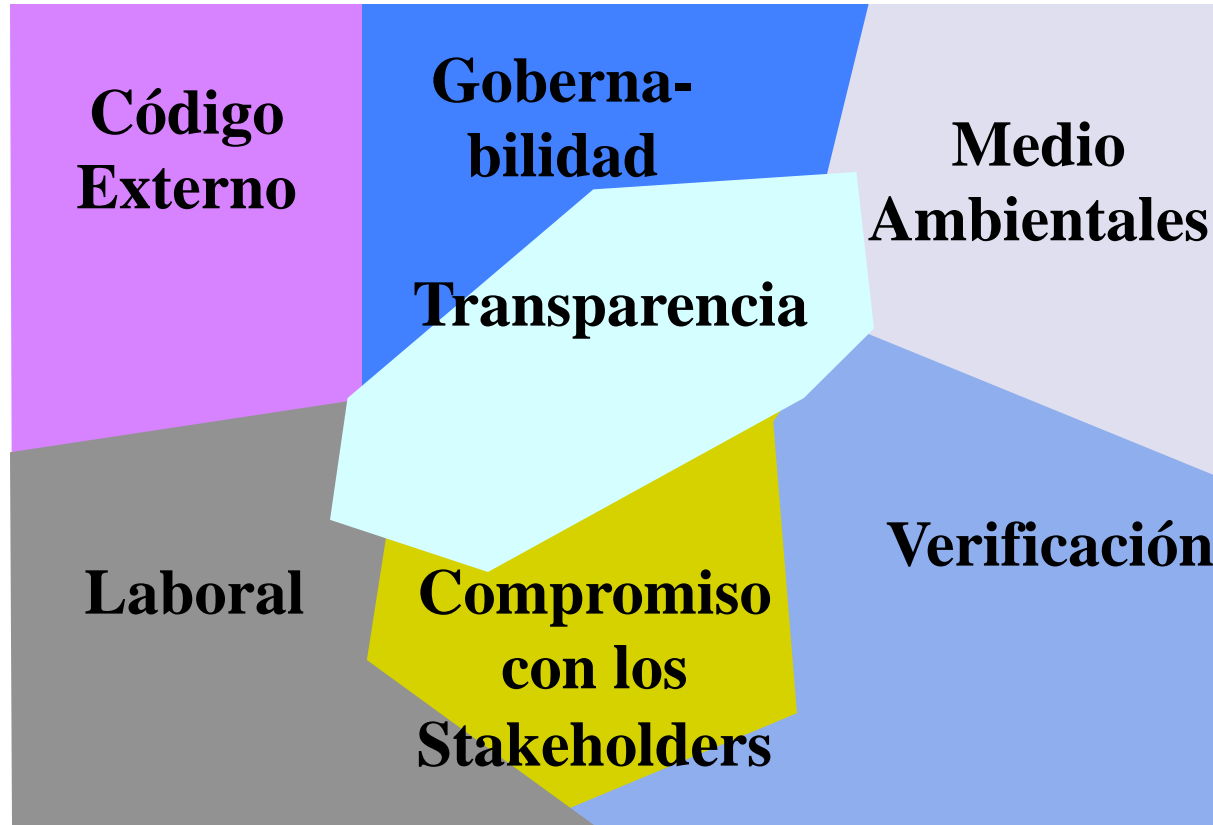
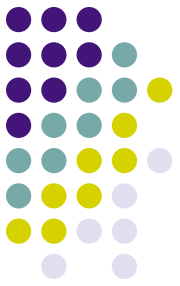
**Medio Am-
biental**

**Goberna-
bilidad**

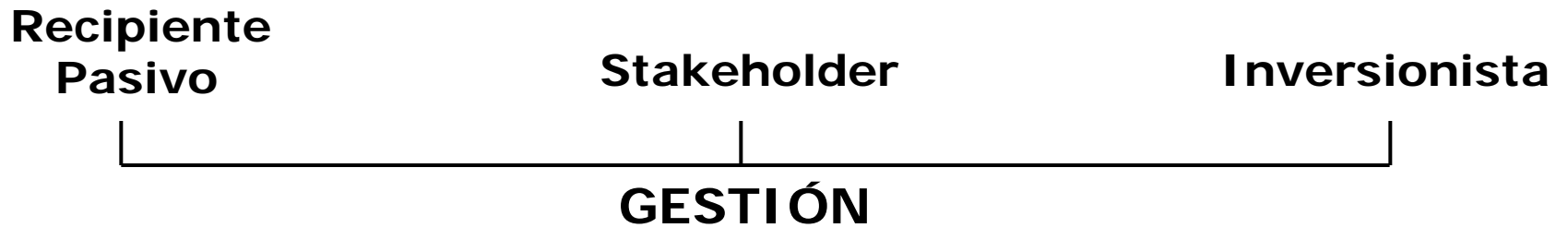
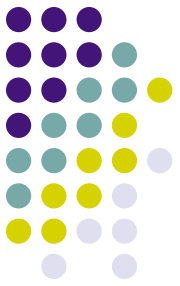
Verificación

Transparencia

Estructura Integrada



Niveles de la RSE



Cierre

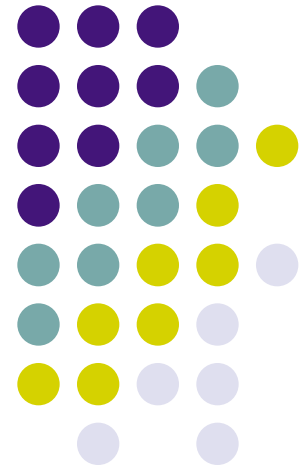


Un modelo de gestión de RSE :

- 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

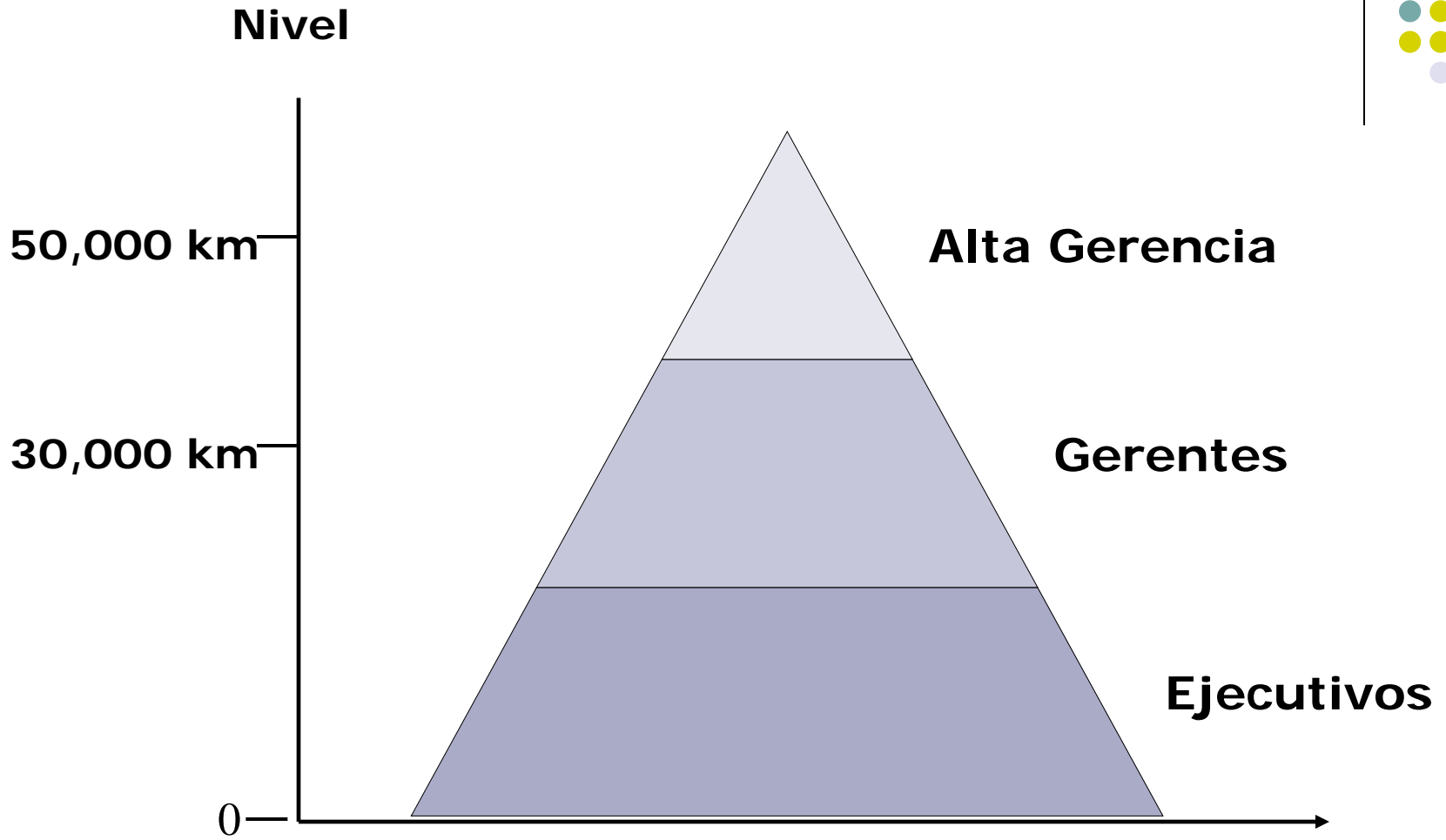
- Pasos necesarios para una exitosa implementación de RSE
- Tareas clave a realizar
- El “business case”

Modelo del UN Global Compact: Gestión y Desempeño



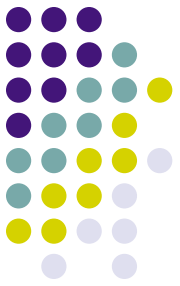
Figure 7 THE UN GLOBAL COMPACT PERFORMANCE MODEL AND THE DEMING CYCLE





Fuente: Tellus Institute

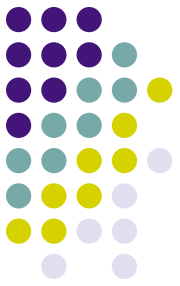
Las Rutas Hacia la RSE para las Empresas



- 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

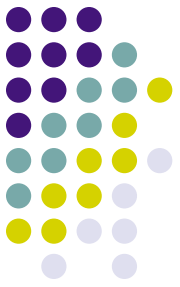
- ¿Por qué ahora?
- ¿Qué pasó?
- ¿Quién quiere que ésto suceda?
- ¿Qué está haciendo la empresa con relación al tema?
- ¿Qué recursos existen?



Tareas

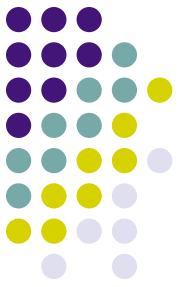
- Crear un “Task force” (Grupo Guía)
- Diseñar una visión y misión
- Hacer un mapeo de stakeholders
- Conducir un diagnóstico interno y externo
 - qué
 - con quién
 - cómo
- Analizar los resultados y elegir prioridades

Planificación del Proyecto



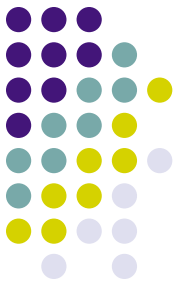
- **Tareas**
- Investigar los recursos internos y externos
- Responder con recomendaciones
- Crear un plan de acción
- Desarrollar una estrategia de comunicación
- Desarrollar los puntos de control
- Obtener el compromiso de la alta gerencia

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

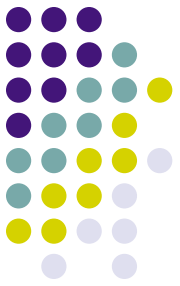


BUSINESS CASE



Fuente: tellus Institute

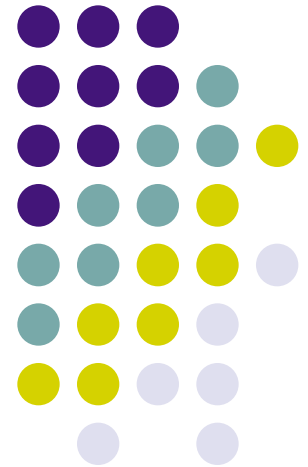
Cierre



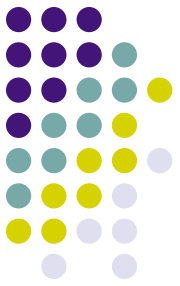
- Hay dos rutas hacia la RSE: la analítica y la de la oportunidad
- La metodología de implementación de RSE es un tipo de planificación estratégica
- La creación de un “Task Force” ayuda a vender la idea de la RSE dentro de la empresa

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



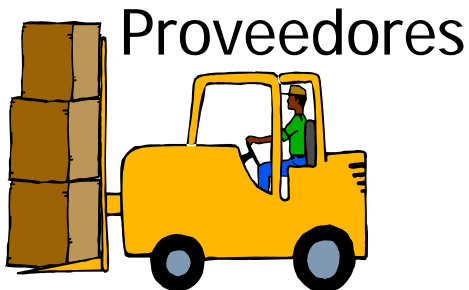
Medio
Ambiente



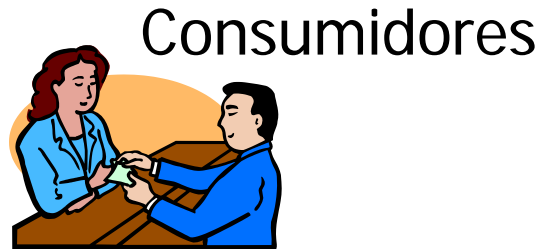
Nueva
Generación



Gobierno



Proveedores



Consumidores

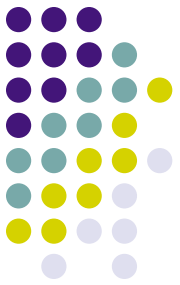
Comunidad





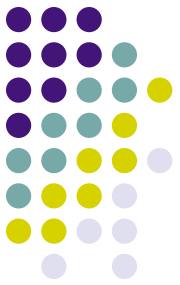
Otros Stakeholders...

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



La Motivación

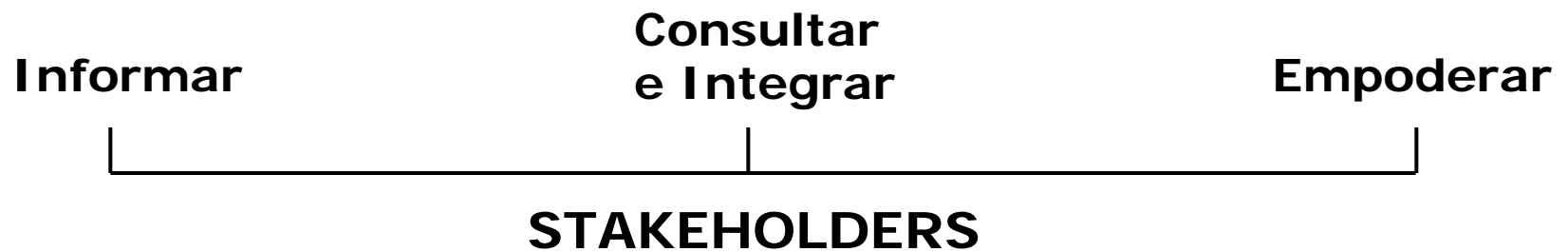
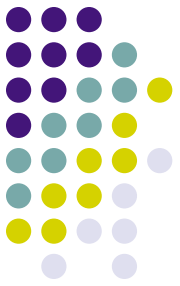
- ¿Por qué pensar en el análisis y movilización de los stakeholders?



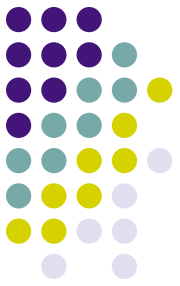
Engagement: La Definición

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

Niveles de la RSE

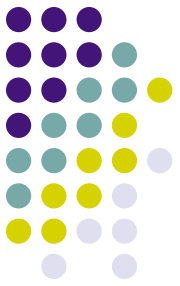


Ejemplos: Informar



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

Ejemplos: Consultar e Integrar



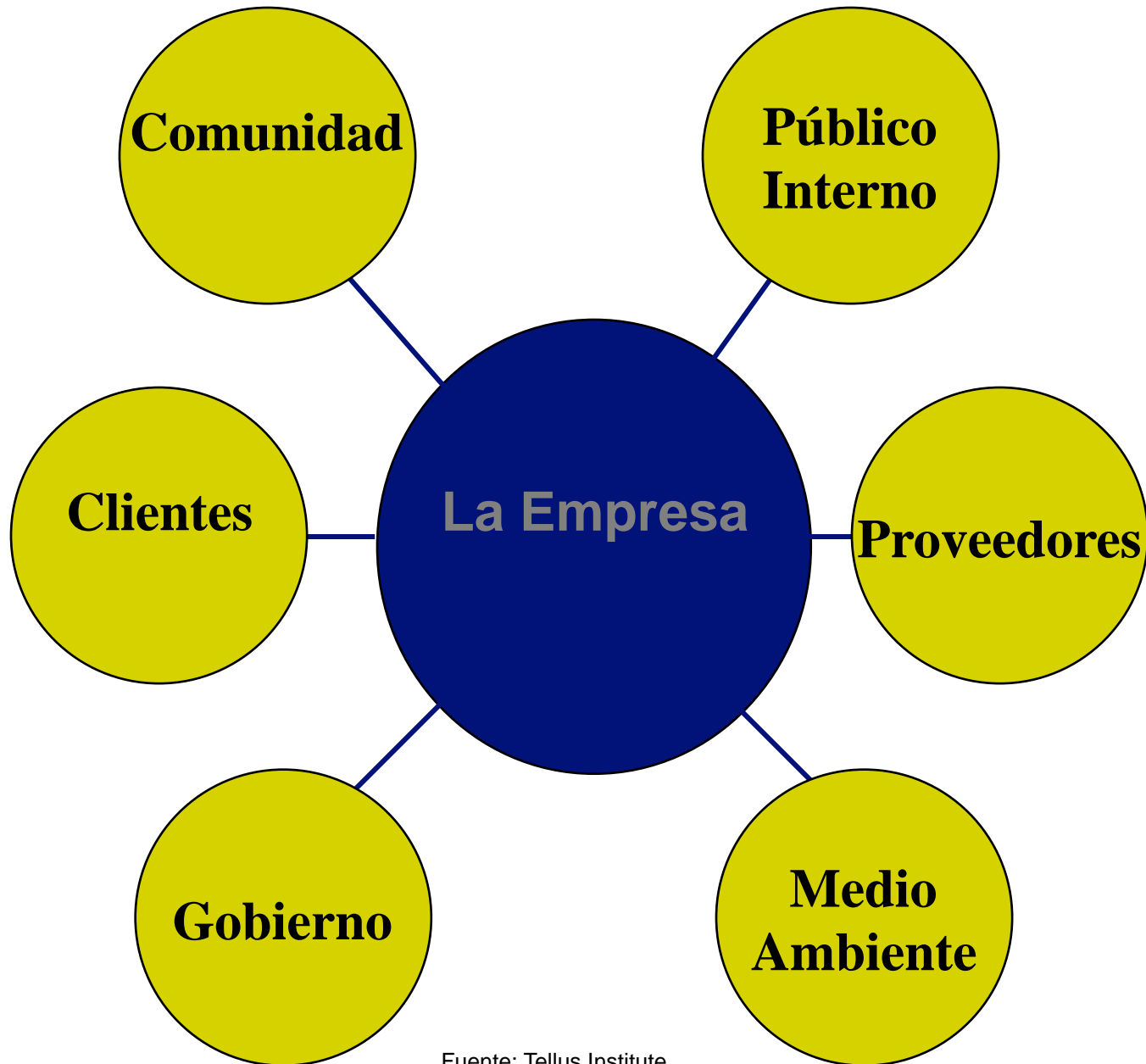
- Vehículos de Comunicación en Ambos Sentidos:
- CAP / community advisory panel (grupo comunitario de asesoría)
- Kitchen cabinet meetings (reuniones informales en la cocina)
- Página web interactiva
- Boletines trimestrales con espacio para escribir comentarios
- Reuniones públicas
- CIS / community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



Ejemplos: Empoderar

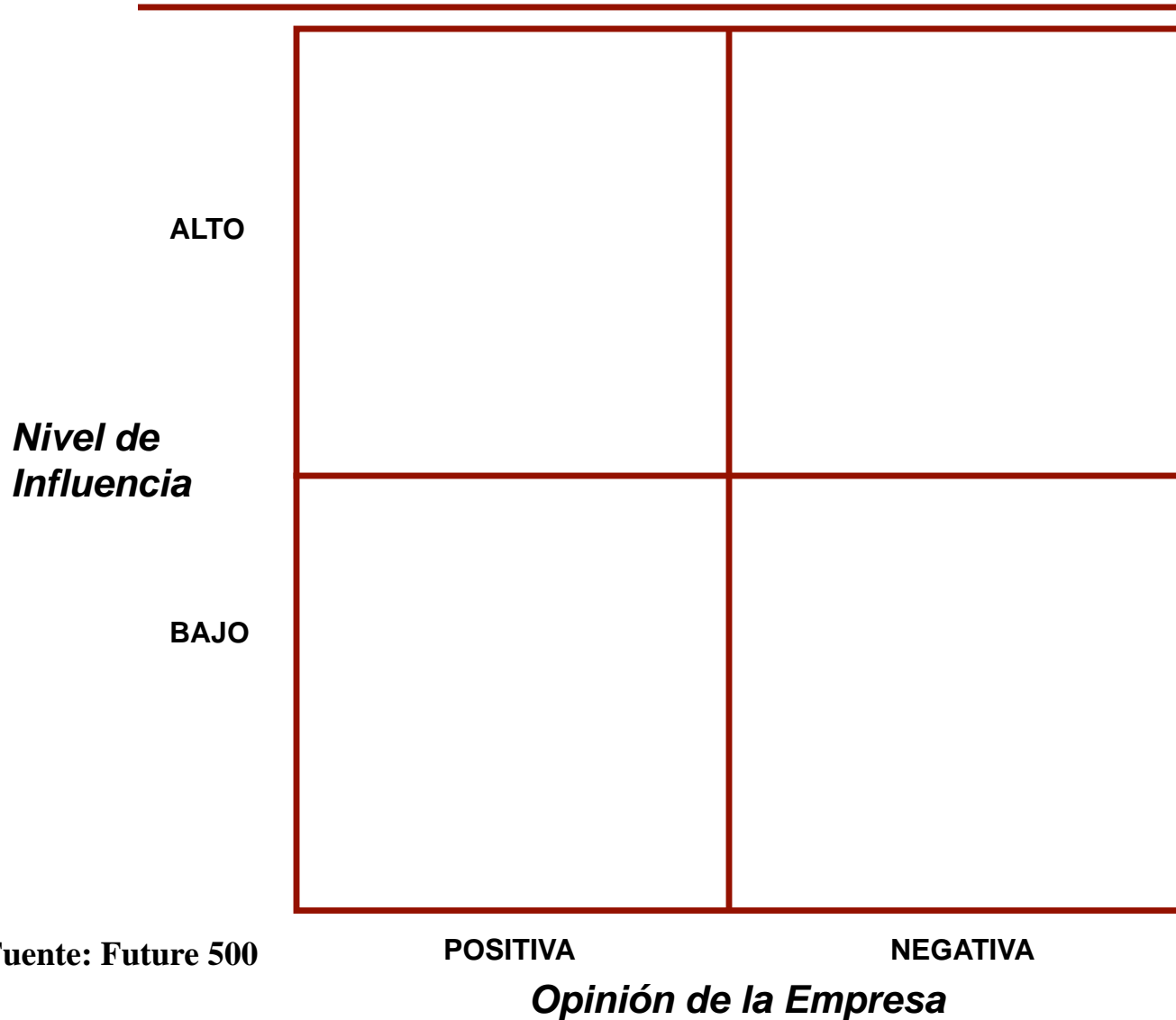
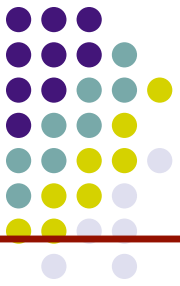
- Los stakeholders tienen el poder de tomar decisiones sobre temas de importancia a la empresa
- CAP / community advisory panel (grupo comunitario de asesoría)
- Directorio (mesa o junta directiva) que incluye stakeholders

Mapeo de Stakeholders



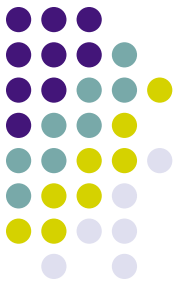
Fuente: Tellus Institute

Matriz: Mapeo de Stakeholders



Fuente: Future 500

Criterio para el Mapeo de Personas o Grupos Clave



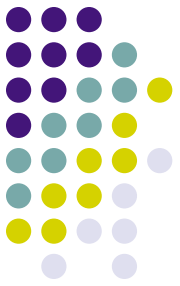
- Líderes formales e informales
- Individuos o grupos clave dentro y fuera de la empresa
- Nivel de influencia
- Opinión de la empresa



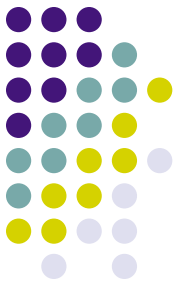
Nivel de Influencia

- 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

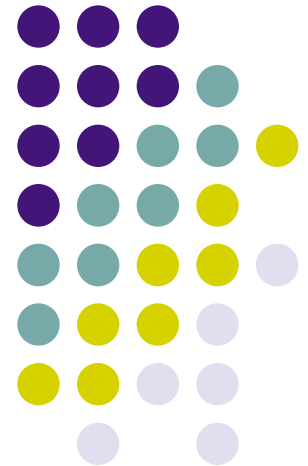


Cierre

- 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

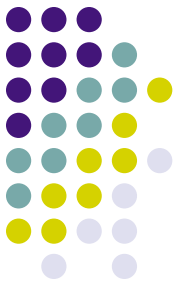


- Componentes y niveles de la RSE
- Estudio de caso

Componentes de la RSE

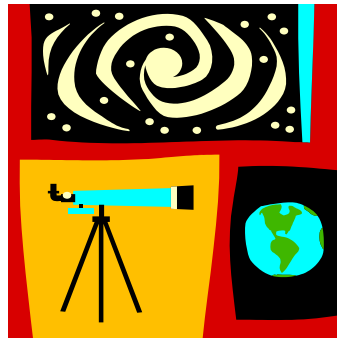


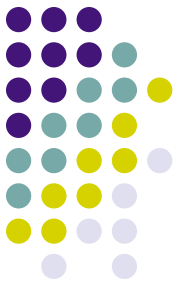
- Gobernabilidad
- Política Pública
- Proveedores
- Medio Ambiente
- Público Interno
- Marketing
- Comunidad



Definición Gobernabilidad

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



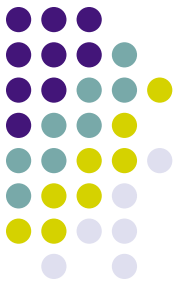


Definición Público Interno

- 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.



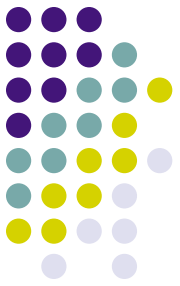
Definición: Política Pública



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

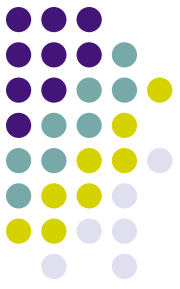


Definición: Proveedores



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



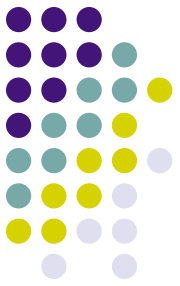


Definición: Marketing

- 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*

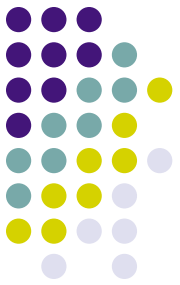
*Grupos de
Interés*

**Comunidad de
Interés**

*Operaciones
Influencia
Salida
Entrada*

**Comunidad de
Impacto**

Niveles de la RSE



“Capricho”
Marginalizar



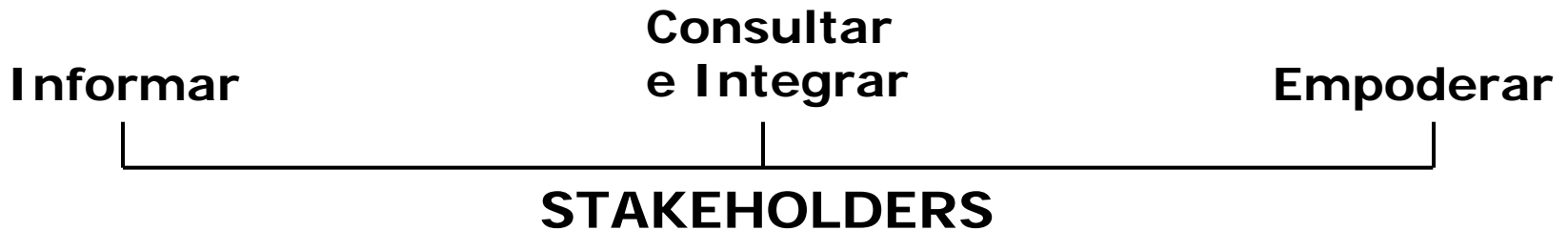
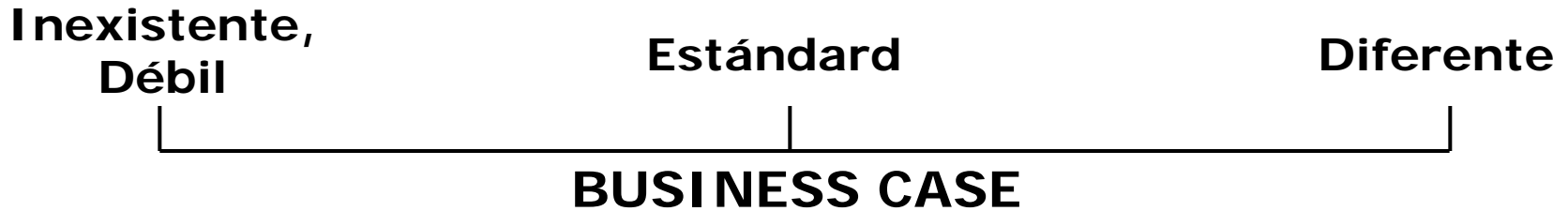
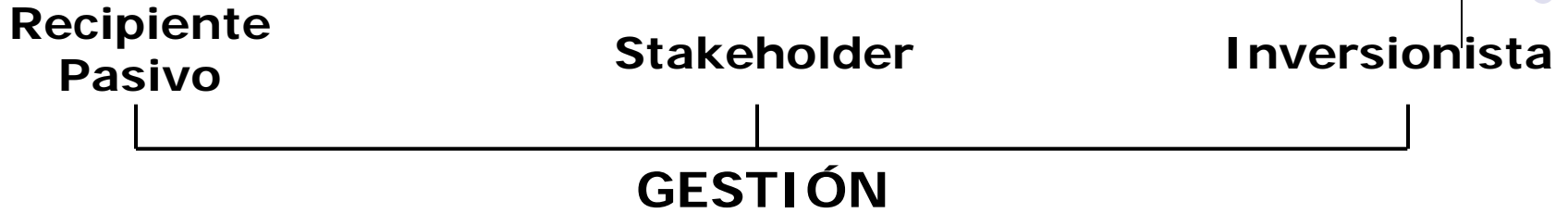
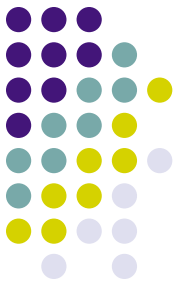
“Implantación”
Integrar



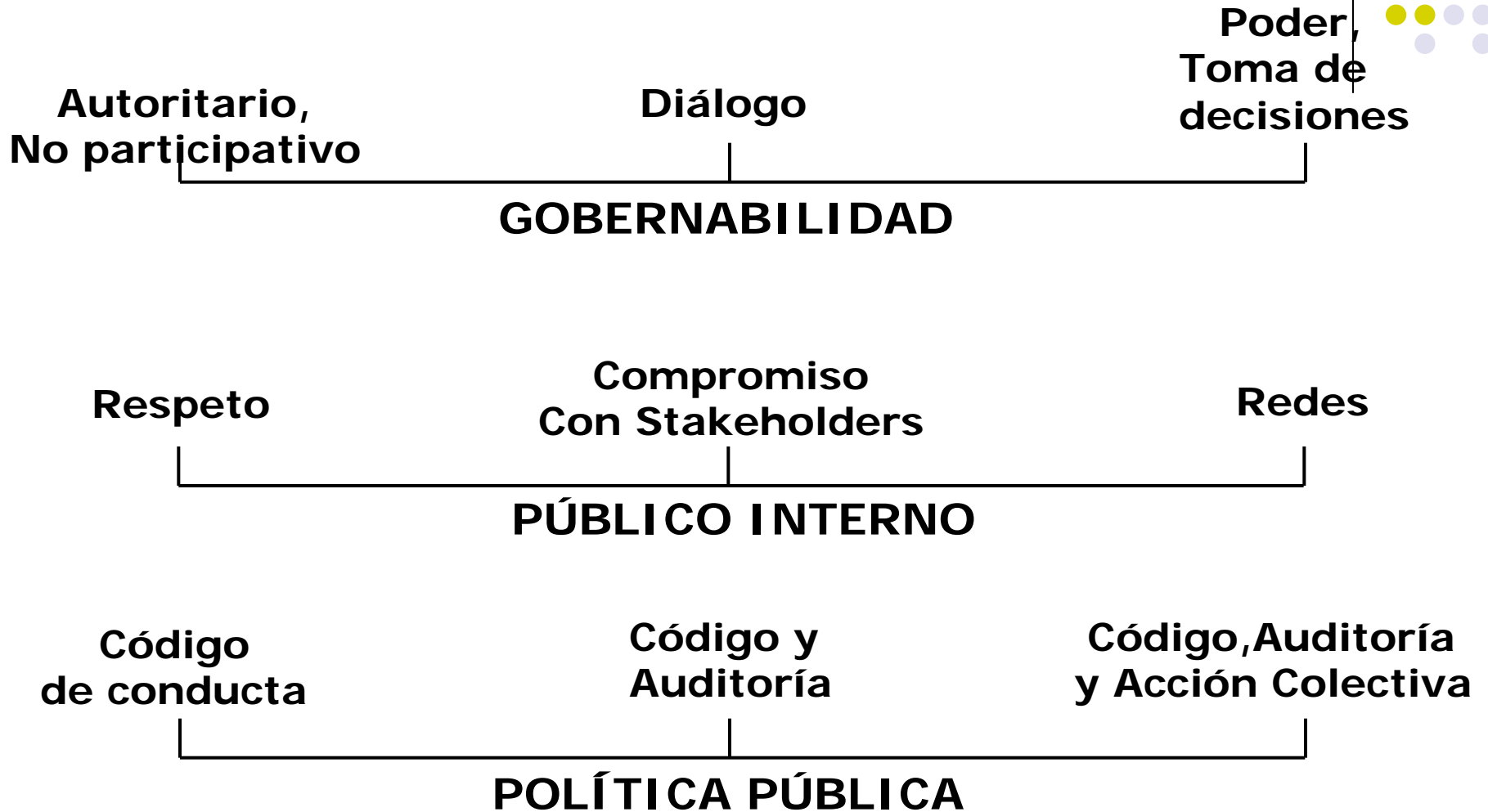
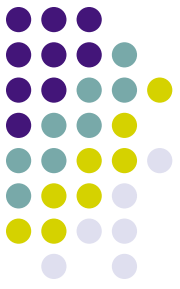
“Transición”
Transformar

MARCO GLOBAL

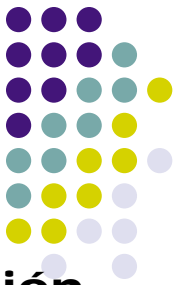
Niveles de la RSE

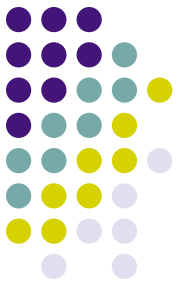


Niveles de la RSE



Niveles de la RSE



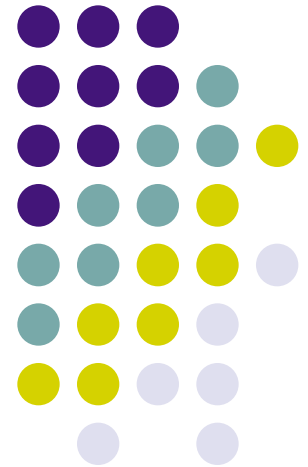


Niveles de la RSE



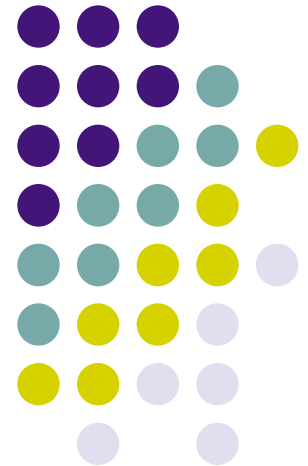
Estudio de Caso: PROFOLA S.A.

Actividad en Grupo



Sesión 6

Rol del Consultor de RSE
(interno y externo)





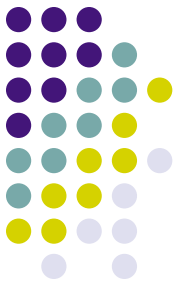
Objetivos de la Sesión

- 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

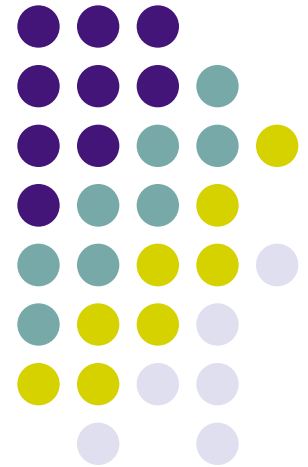
Crear sinergias
Sistemizar
“Triple-Bottom Line”

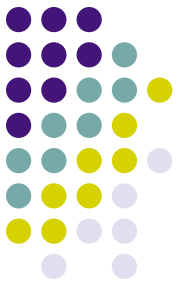
Catalizar
Innovar
Ser Visionario



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

