



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

LOS ESTADOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Montevideo, 3 de agosto, 2006

Lic. Celina Pagani-Tousignant
Profesora

The Center for Corporate Citizenship at Boston College
Presidente, Normisur International



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

¿Qué es el Centro?

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.](#)





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

¿Con quiénes trabajamos?



Johnson & Johnson

NOKIA
CONNECTING PEOPLE



- 350 Compañías Miembro



- ONGs, Grupos (Think tanks)
y Fundaciones



3M



MANPOWER



Agenda

- Los Estados de la RSE / Ciudadanía Corporativa (BCCCC)
- Los Niveles de la RSE (Tellus Institute)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Los Estados de la RSE

¿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 actores involucrados**



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Estudio de BCCCC

- Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework
- Bradley K. Googins, Ph.D., and Philip Mirvis, Ph.D., 2006



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Dimensiones de la RSE

- Concepto de RSE
- Estrategia
- Liderazgo
- Estructura
- Manejo de asuntos
- Relaciones con stakeholders
- Transparencia



Los Estados de la RSE

	I. Marginal	II. Compromiso	III. Innovación	IV. Integración	V. Transformación
Concepto de RSE	Pago de impuestos	Filantropía	Reconocimiento de Stakeholders	Sostenibilidad, Triple Bottom Line	DNA de la empresa
Estrategia	Cumplimiento	LPO	Business case	Valor agregado	Creación de mercado
Liderazgo	No está comprometido	Comienza a apoyar	Apoya con convencimiento	CEO es Campeón de la RSE	Líderes visionarios
Estructura	Informal	Por departamento	Comités entre departamentos	Alineada con el negocio	Depende del negocio
Manejo de Asuntos	Forma Defensiva	Forma Reactiva	Sistema establecido	Forma Responsable	Forma Proactiva
Relaciones con Stakeholders	Unilateral	Comienza comunicación ambos sentidos	Influencia Mutua	Ganancia- Ganancia	Alianzas entre sectores
Transparencia	Protección	Relaciones Públicas	Reporte Social	Accountability	Verificación con terceros

I. Marginal

- RSE = Pago de impuestos
- Estrategia: Cumplimiento
- Liderazgo: No está comprometido
- Estructura: Informal
- Manejo de asuntos: Forma defensiva
- Relaciones con Stakeholders: Unilateral
- Transparencia: Protección

Concepto de la RSE

Milton Friedman:

“La responsabilidad social de la empresa es aumentar las ganancias.”

Jack Welch:

“La responsabilidad social del CEO es obtener éxito financiero.”



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

II. Compromiso

- RSE = Filantropía
- Estrategia: LPO (minimizar riesgos)
- Liderazgo: Comienza a apoyar
- Estructura: Por departamento (cada unidad se hace cargo de un determinado grupo de stakeholders, por ejemplo: recursos humanos se hace cargo de los empleados, relaciones con la comunidad de la comunidad, etc.)
- Manejo de asuntos: Forma reactiva (poco seguimiento)
- Relaciones con Stakeholders: Comienza la comunicación en ambos sentidos
- Transparencia: Relaciones Públicas (énfasis en lo bueno)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Casos: Etapa de Compromiso

Edward Woolard, Dupont, 1989:

De cumplir con las leyes medioambientales a ganar la confianza del público

Shell, Nike, Chiquita in 1990s:

Protestas sociales y medioambientales, grupos activistas los tomaron por sorpresa

Comenzaron a interactuar con los Stakeholders

Retos al Moverse de la Etapa de Compromiso a la de Innovación

Empresa tiene...

- Aceptación muy modesta de parte del CEO
- Comentarios positivos
- Filantropía
- Departamento de Relaciones Públicas
- Cumplimiento con la ley por departamento
 - medioambiente
 - salud y seguridad
 - ambiente de trabajo

Empresa no tiene...

- “Buy-in” en la alta gerencia
- Marco de RSE
- Business case
- Relaciones de confianza con los stakeholders
- Comités entre departamentos
- Procesos establecidos con indicadores para el desempeño de la RSE
- Sentido de urgencia



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

III. Innovación

- RSE = Reconocimiento de los Stakeholders (grupo separado de los accionistas)
- Estrategia: Business case
- Liderazgo: Apoya con convencimiento
- Estructura: Comités entre departamentos
- Manejo de asuntos: Sistema establecido
- Relaciones con Stakeholders: Influencia mutua
- Transparencia: Reporte social (con cierta transparencia)

Indicadores de la Etapa de Innovación

Departamentos son más estratégicos..

- Business case de la RSE
- Filantropía estratégica
- Varios programas de RSE
- Establecen relaciones de confianza con stakeholders externos
- Conexiones a través de grupos industriales, profesionales, etc.

Se comienza a trabajar entre departamentos..

- CEO habla dentro y fuera de la empresa
- Reporte social
- Comentarios positivos provenientes de los gerentes
- Conexiones entre departamentos: relaciones con la comunidad, medioambiente, salud y seguridad, recursos humanos, trabajo y familia

IV. Integración

- RSE = Sostenibilidad, Triple Bottom Line
- Estrategia: Valor agregado (al negocio y a la cultura de la empresa)
- Liderazgo: CEO es campeón de la RSE
- Estructura: RSE alineada con las unidades del negocio
- Manejo de asuntos: Forma responsable (indicadores)
- Stakeholders: Ganancia-ganancia
- Transparencia: Accountability (medición con indicadores)



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Claridad de Propósito: BP

- **Sostenibilidad (BP):**
 - “Para nosotros ‘sostenibilidad’ significa la capacidad de crear productos y servicios que responden a las necesidades de la sociedad, atraen a las generaciones futuras de empleados, contribuyen al desarrollo del medioambiente y mantienen la confianza y el apoyo de nuestros clientes, accionistas y comunidades”
(BP Sustainability Report)

Mecanismos de Integración

- Merck, Board Committee on Public Policy and Social Responsibility
- Novo Nordisk, Balanced score card
- AMD, Issues/Stakeholders Management Matrix
- Unilever, Sustainability training program



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

DNA de la Empresa

The Novo Nordisk Way (la forma Novodisk..)

- Compromiso con el Triple Bottom Line
- Capacitación anual de empleados (Academia Nova Group)
- Evaluación de cada unidad de negocio – ratings (valoración) y recomendaciones



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

V. Transformación

- RSE = DNA de la empresa
- Estrategia: Creación de mercados
- Liderazgo: Líderes visionarios (empujan al resto)
- Estructura: Depende del negocio
- Manejo de asuntos: Forma proactiva (líder en la industria)
- Stakeholders: Alianzas entre sectores (crear mayor impacto)
- Transparencia: Verificación con terceros



Los Estados de la RSE

	I. Marginal	II. Compromiso	III. Innovación	IV. Integración	V. Transformación
Concepto de RSE	Pago de impuestos	Filantropía	Reconocimiento de Stakeholders	Sostenibilidad, Triple Bottom Line	DNA de la empresa
Estrategia	Cumplimiento	LPO	Business case	Valor agregado	Creación de mercado
Liderazgo	No está comprometido	Comienza a apoyar	Apoya con convencimiento	CEO es Campeón de la RSE	Líderes visionarios
Estructura	Informal	Por departamento	Comités entre departamentos	Alineada con el negocio	Depende del negocio
Manejo de Asuntos	Forma Defensiva	Forma Reactiva	Sistema establecido	Forma Responsable	Forma Proactiva
Relaciones con Stakeholders	Unilateral	Comienza comunicación ambos sentidos	Influencia Mutua	Ganancia- Ganancia	Alianzas entre sectores
Transparencia	Protección	Relaciones Públicas	Reporte Social	Accountability	Verificación con terceros



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Niveles de la RSE

RSE: Pasado, Presente y Futuro

- “Fade, Integrate or Transform: The Future of CSR”
- Allen L. White, Senior Advisor BSR, Senior Advisor, Tellus Institute, 2005

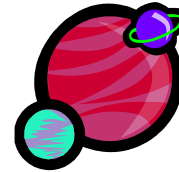
FUTURO

- ¿Cuál es el camino hacia delante para el movimiento de la RSE y la corporación en general?

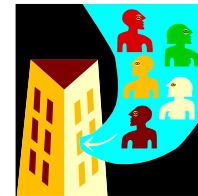


TRES ESCENARIOS FUTUROS

1. Capricho / Marginalizar



2. Implantación / Integrar



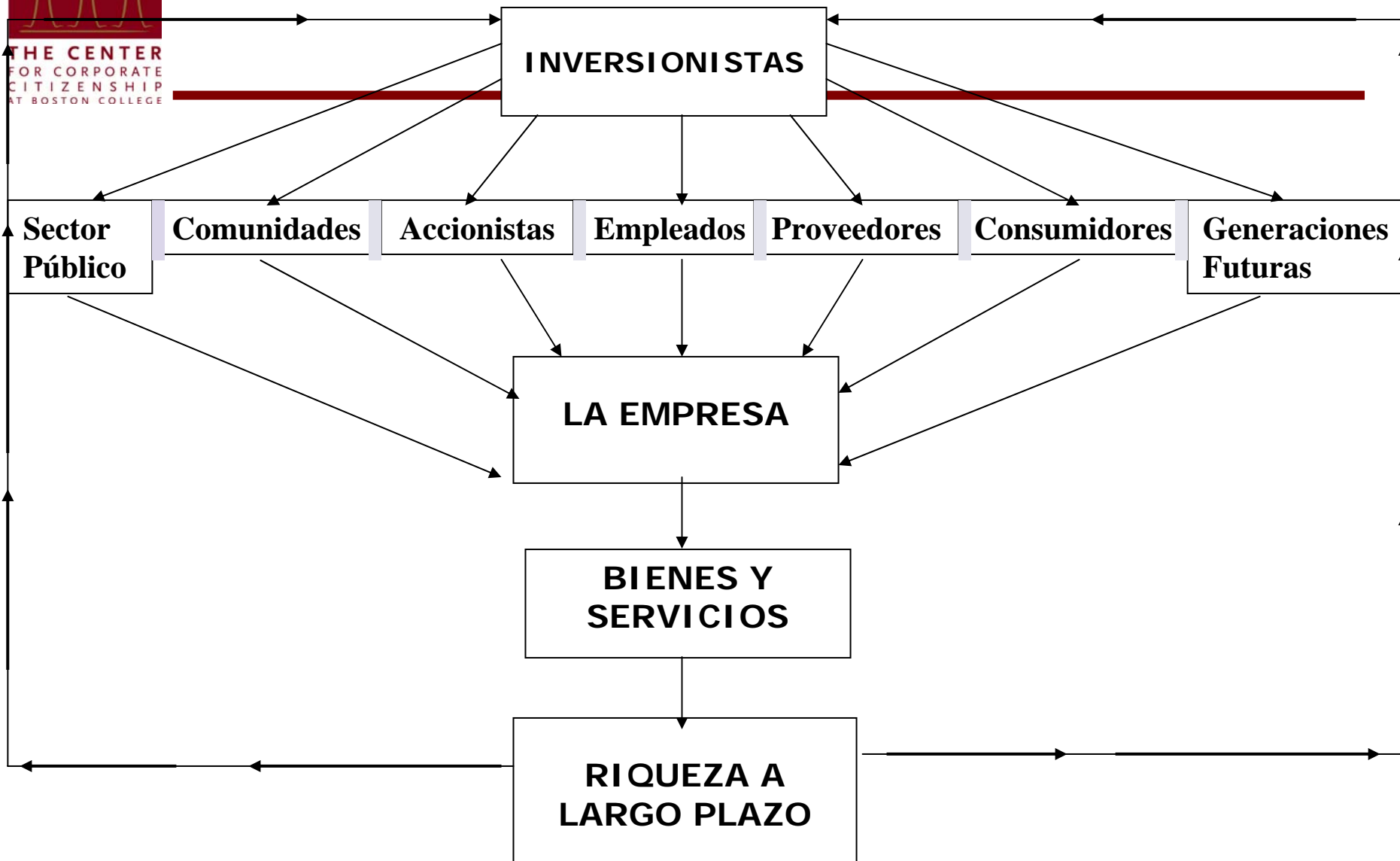
3. Transición / Transformar





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

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

Niveles de la RSE

- 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)

Niveles de la RSE

- Marco Global
- Gestión
- Gobernabilidad
- Política Pública
- Proveedores
- Medio Ambiente
- Stakeholders
- Público Interno
- Marketing
- Comunidad
- Business Case
- Rol del Consultor



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Niveles de la RSE



"Capricho"
Marginalizar



"Implantación"
Integrar



"Transición"
Transformar

MARCO GLOBAL



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

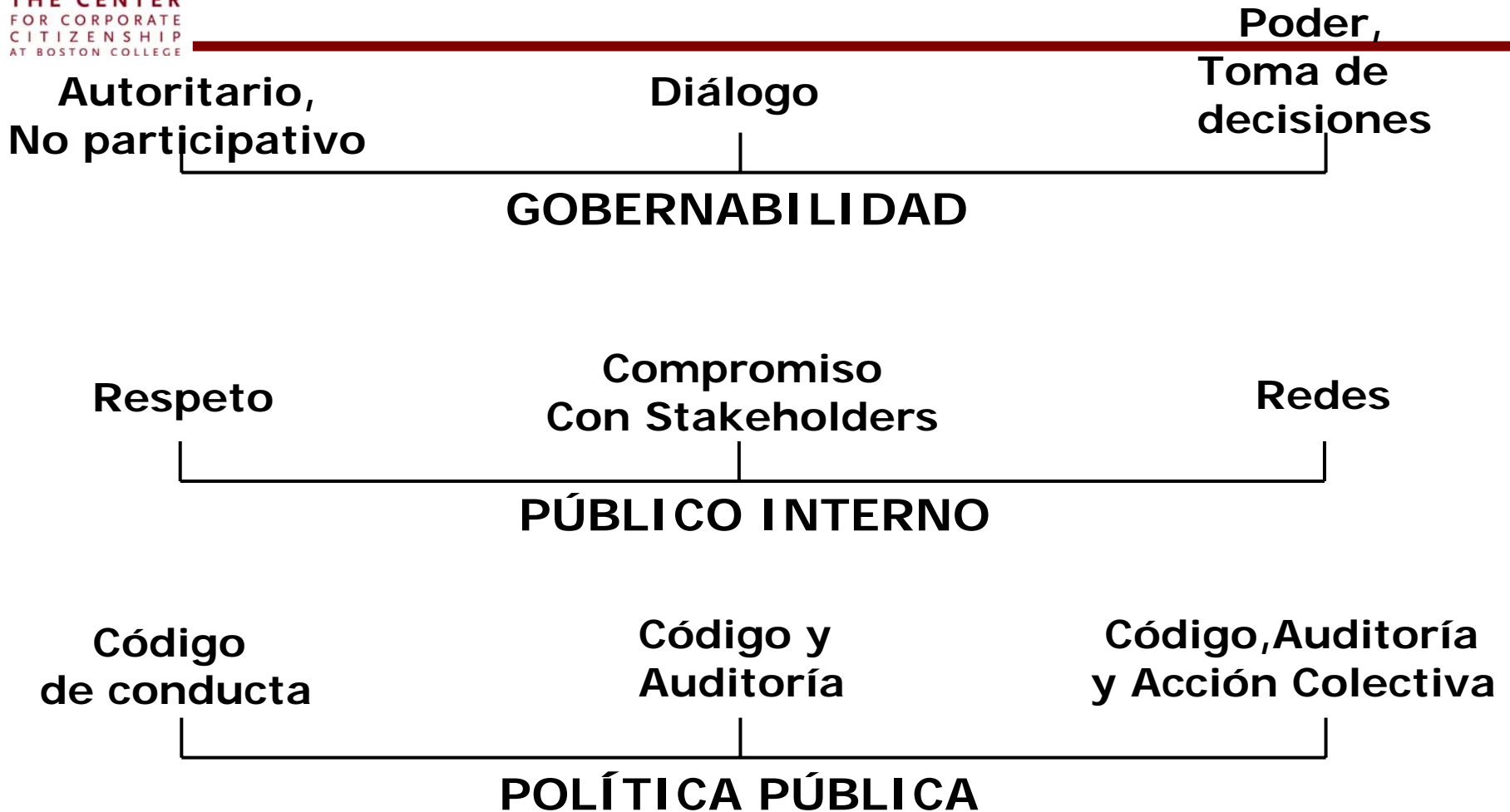
Niveles de la RSE





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Niveles de la RSE





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

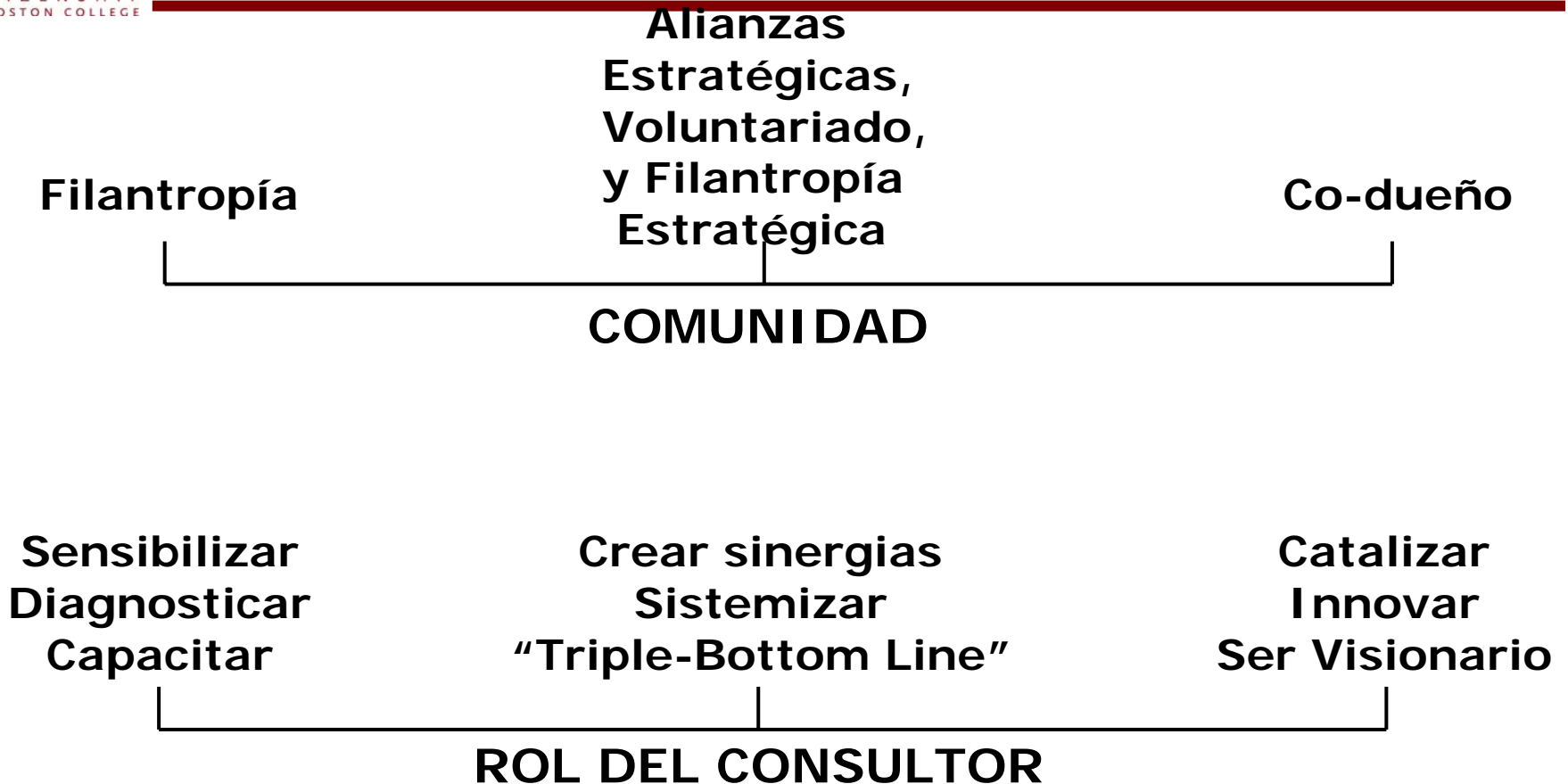
Niveles de la RSE





THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Niveles de la RSE



Posibles Interrogantes

- 1. ¿En qué etapa (nivel) de RSE están las empresas en Uruguay?
- 2. ¿Porqué?
- 3. ¿Qué se necesita para mover a las empresas de un escenario de RSE al otro?



THE CENTER
FOR CORPORATE
CITIZENSHIP
AT BOSTON COLLEGE

Para más información

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

Muchas Gracias

Lic. Celina Pagani-Tousignant

celina@normisur.com