

# ***Liderazgo Empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante***

*Montevideo - 5 de Setiembre, 2007  
Lic. Celina Pagani-Tousignant  
Center for Corporate Citizenship - Boston College  
Presidente Normisur International*

## **PATROCINAN**





## ¿Qué es el Centro?

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

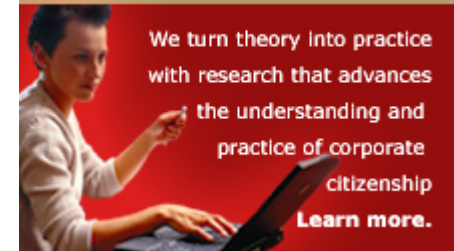
### Knowledge Center

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 Community Involvement Leadership Roundtable

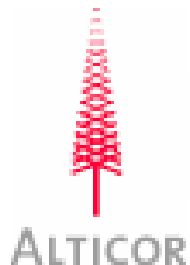
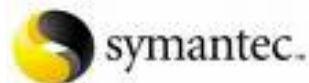
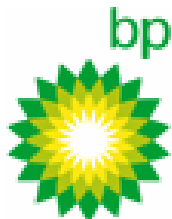


BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

Una red de profesionales encargados de involucrar a sus empresas con la comunidad



Booz | Allen | Hamilton



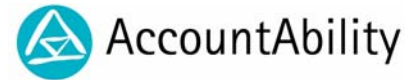
Delivering more than power.™

## ***Business Network on Integrating Corporate Citizenship***

Una red de profesionales encargados de integrar la ciudadanía empresarial en las operaciones de su empresa



# Global Leadership Network

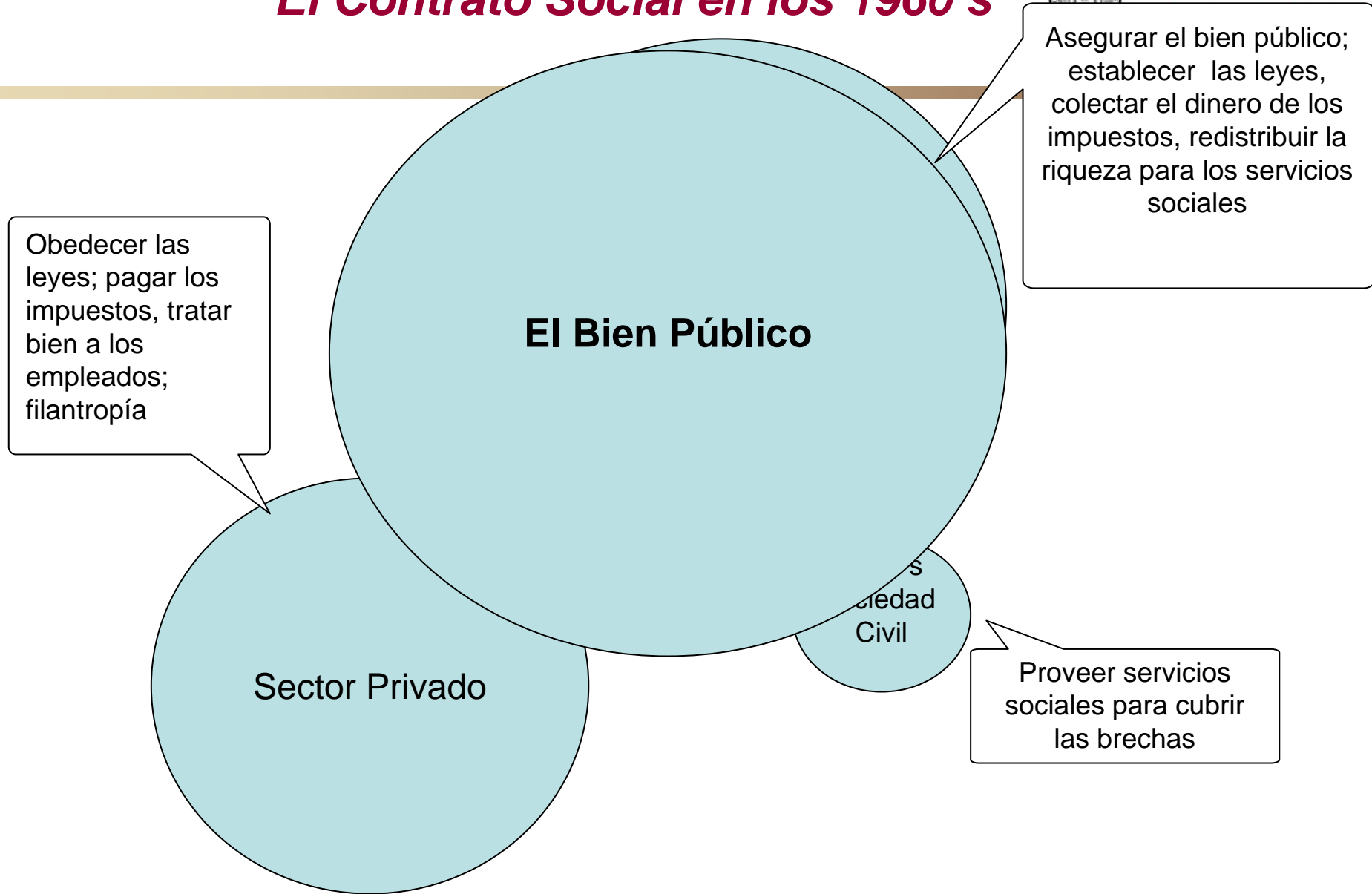


BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

Una red global de empresas dedicadas a obtener un desempeño excelente en su ciudadanía empresarial



# El Contrato Social en los 1960's

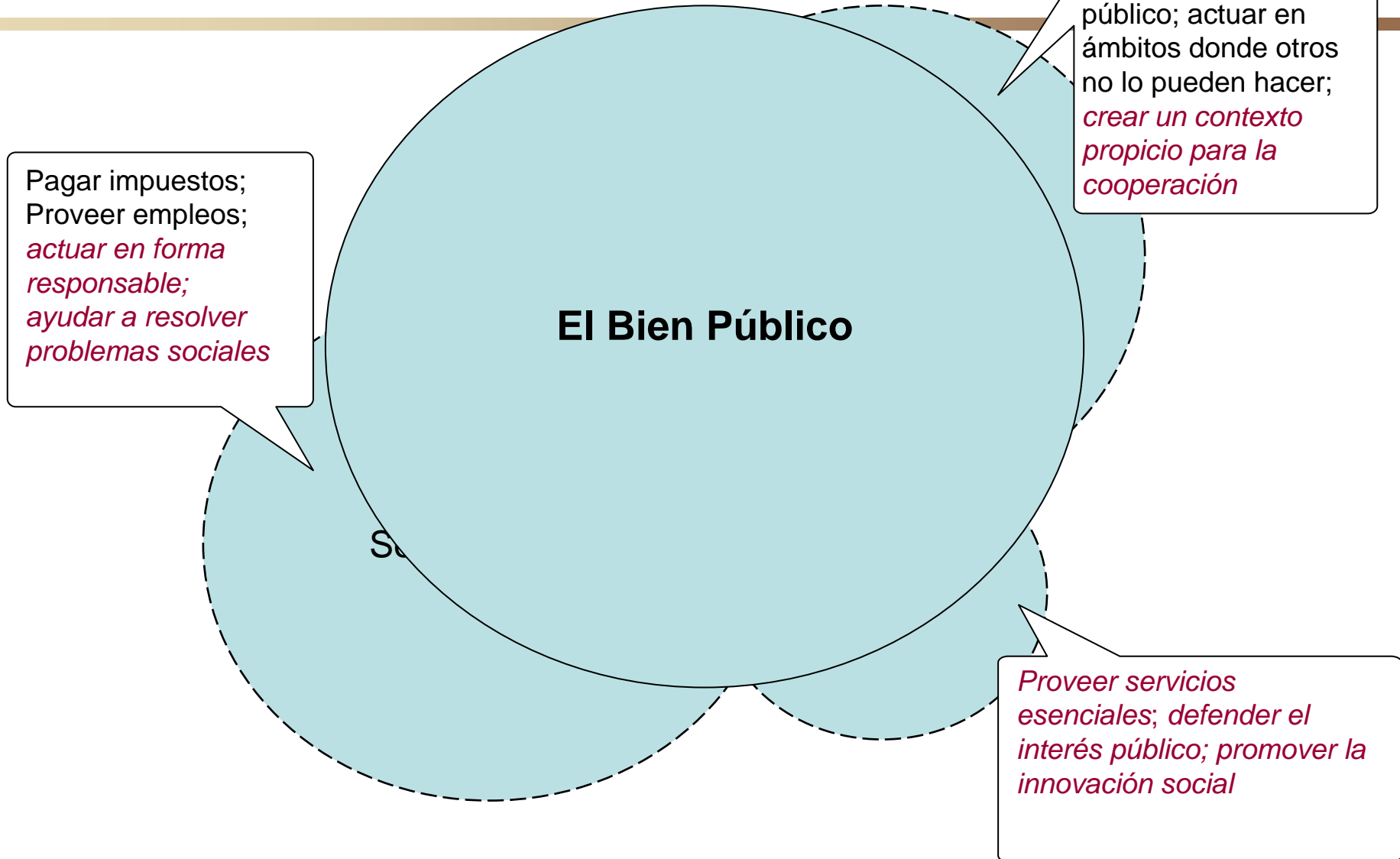


# ¿El Contrato Social Nuevo?



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT

hip



# La Ciudadanía Empresarial en la Actualidad: ¿Cómo se Define?



Diferentes términos y  
formas de gerenciar

...con un propósito común

Responsabilidad Social  
Empresarial (RSE)

Responsabilidad Empresarial  
Responsabilidad Social

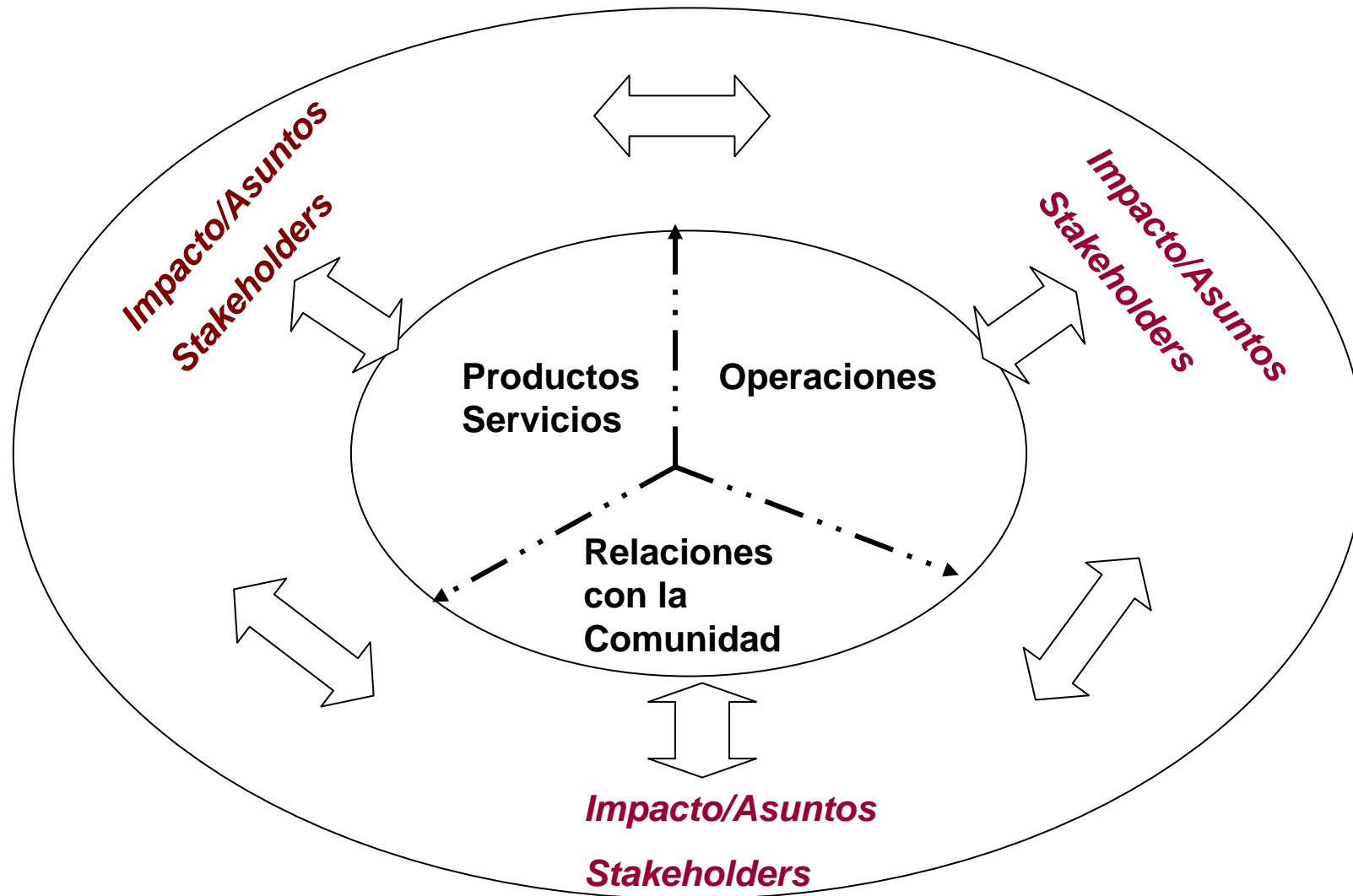
Desarrollo Sustentable  
Sostenibilidad

Ciudadanía Empresarial

Tres Hojas de Balance  
(Triple Bottom Line)

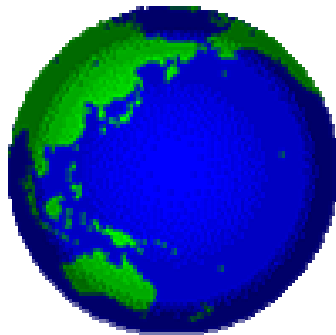
- **Minimizar los daños**
- **Aumentar los beneficios**
- **Crear relaciones de confianza con los stakeholders (actores involucrados)**
- **Integrar la RSE en el DNA del negocio**
- **Apoyar el éxito de la empresa**

# La Ciudadanía Empresarial en la Actualidad: ¿Cómo se Visualiza el Concepto?





## *¿Qué Dice la Gente a Nivel Mundial?*



**Encuesta  
GlobeScan, 2005**

# Responsabilidades De las Empresas: Lo que Dice la Gente (2005)



## Expectativas de la Sociedad Hacia las Empresas



csr05can\_2t\_total



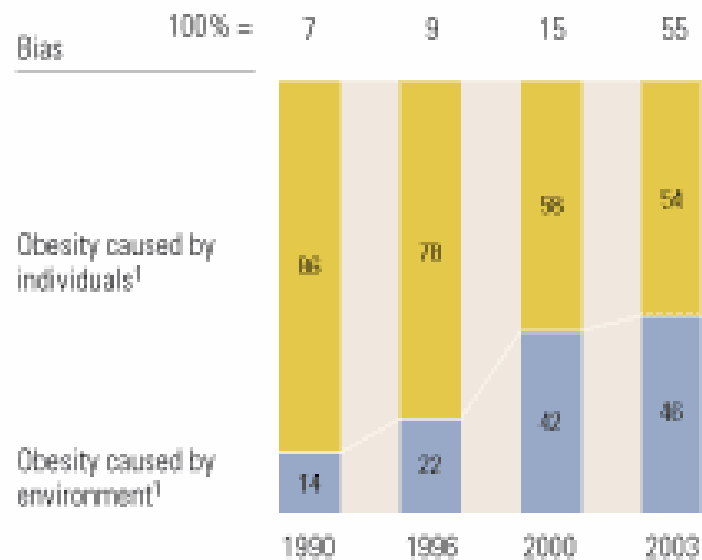


# Como las Responsabilidades Pueden Cambiar

## EXHIBIT 3

### Responsibility shifts

New York Times articles on obesity by causation bias, % of new editorials or page-1 articles



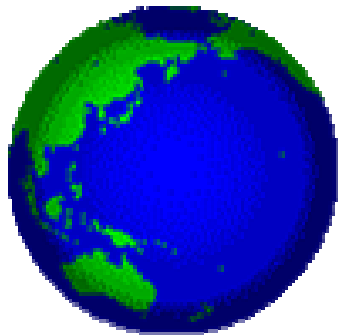
Growing concern around obesity was evident as early as 1996, ~5 years earlier than 1st announcement by US Surgeon General that obesity had become national epidemic

<sup>1</sup> Individual causes are biological or behavioral factors (eg, overeating, lack of exercise); environmental causes are systemic factors (eg, corporate marketing, lack of government guidelines on healthy eating).

Source: Regina G. Lawrence, "Framing obesity: The evolution of news discourse on a public health issue," Harvard University working paper number 2004-5, 2004 ([www.ksg.harvard.edu](http://www.ksg.harvard.edu)); McKinsey analysis



*¿Qué Dicen los Líderes  
Empresariales  
a Nivel Mundial?*



**Encuesta Global  
McKinsey, 2005**

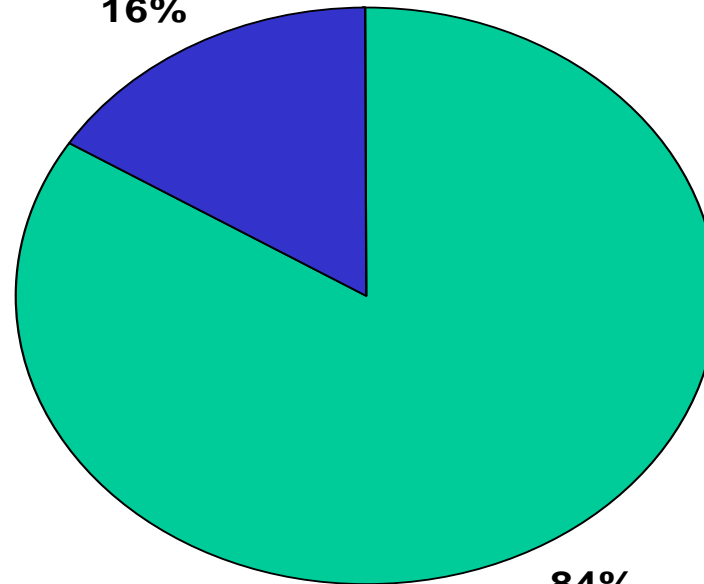


## La Perspectiva del CEO: Estudio Global

¿Qué rol deberían tener las empresas grandes (públicas y privadas) en la sociedad?

Obtener ganancias para los inversionistas  
y obedecer las leyes

16%



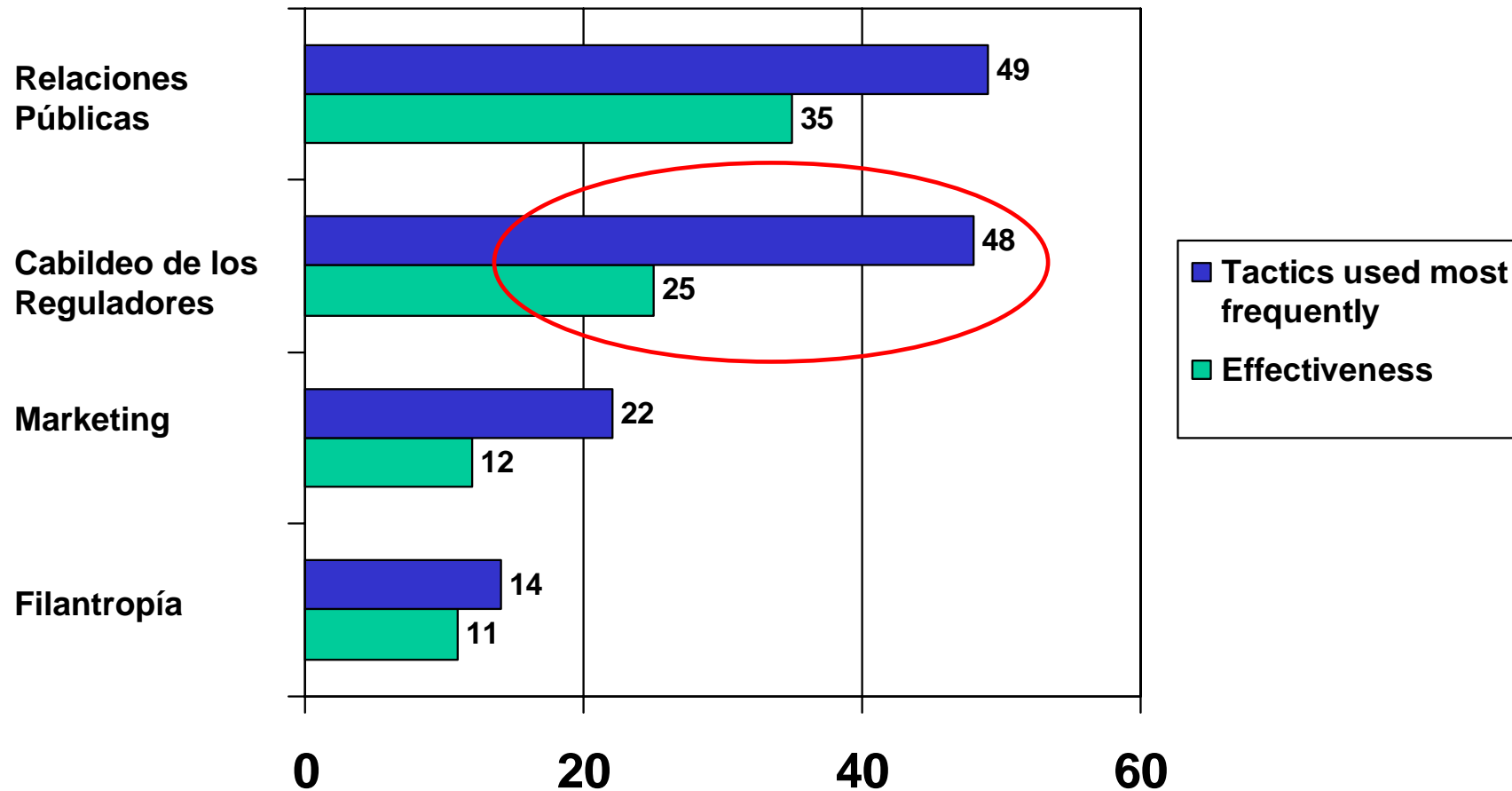
84%

Obtener ganancias para los inversionistas,  
a la vez de contribuir al bien público

# La Percepción de los CEOs Respecto a la Efectividad de las Tácticas Actuales



## Manejo de asuntos sociales y medioambientales

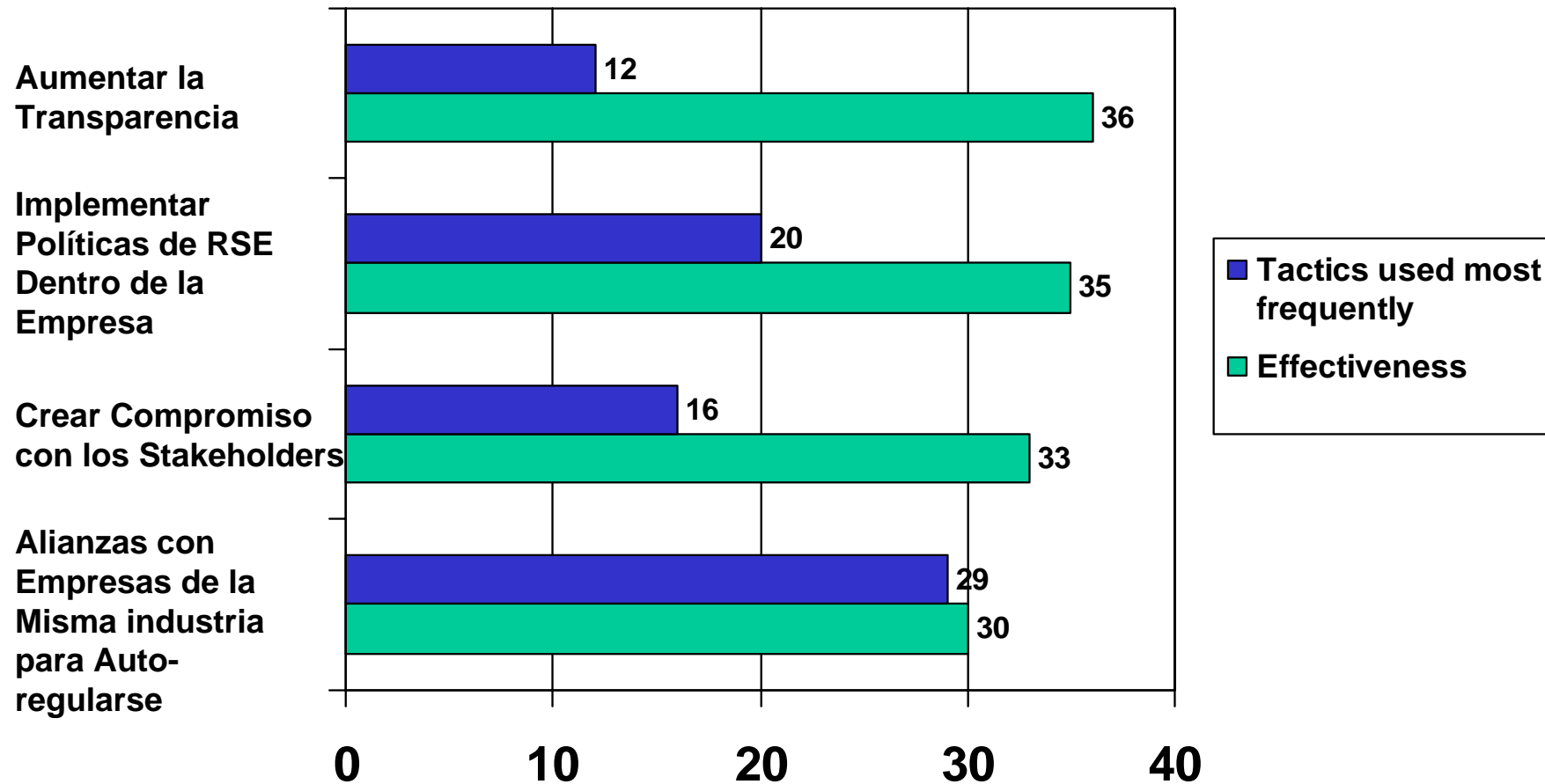


Fuente: Dic 2005 McKinsey Encuesta Trimestral de 4,238 ejecutivos globales



## La Percepción de los CEOs: Tácticas Futuras

### Manejo de asuntos sociales y medioambientales



Fuente: Dic 2005 McKinsey Encuesta Trimestral de 4,238 ejecutivos globales

# LA RSE PASA DE SER MARGINAL A SER UNA PROTAGONISTA CENTRAL

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

## Auto-Regulación de las Industrias -

- “Responsible Care”; Principios de Ecuador

## Acciones colectivas

- Foro Económico Mundial

## RSE en el centro del negocio (operaciones, productos y/o servicios)

- GE ;Walmart; Nike; BP



## *¿Qué Dicen los Líderes Empresariales en E.E.U.U.?*



**Estudios del Boston  
College Center for  
Corporate Citizenship  
(BCCCC) 2005 y 2006**

# 2005 Report: “The State of Corporate Citizenship in the U.S.”

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

- Estudio realizado por BCCCC y el U.S. Chamber of Commerce
- Opiniones de los líderes (dueños, ejecutivos y directores) de empresas pequeñas, medianas y grandes en los E.E.U.U. con respecto a la RSE





## ***La RSE es una Práctica Esencial para la Empresa***

---

- *81% la RSE debe ser una prioridad para las empresas*
- 64 % la RSE tiene un retorno tangible
- 69 % del público espera que las empresas sean buenas ciudadanas corporativas

# El Accionar de la Empresas no es Coherente con el Hablar



## Asuntos que las empresas apoyan vs. “desean” apoyar

		Large and Very Great
Expanding access to affordable health care insurance	2005 2003	30% 51%
Improving K-12 education	2005 2003	28% 59%
Helping to safeguard civil or human rights	2005 2003	15% 32%
Reducing poverty	2005 2003	13% 25%
Developing alternative energy sources	2005 2003	10% 50%
Addressing global climate change	2005 2003	6% 27%
<p>In 2005 the survey asked “To what extent is your company acting or supporting action by others to address the following?” The 5-point scale ranged from “not at all” to “very great.”</p> <p>The 2003 survey asked “Should business play a role in addressing the following?”</p>		

# Los Valores de la Empresa: Motivadores de la RSE



## ¿Porqué la empresa *adopta* a la RSE?



### Motivadores Internos

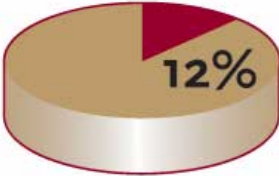


<i>Valores</i> .....	73%
Reputación.....	56%
Estrategia del negocio.....	44%
Retención de empleados.....	30%

### Presiones Externas

Clientes y Consumidores.....	36%
Expectativas de la Comunidad....	24%
Leyes y presiones políticas.....	14%

# Evaluación del Desempeño de la RSE en las Empresas: Resultados Mixtos



Poor/below average	 <p>12%</p>
Average	 <p>50%</p>
Above average/Excellent	 <p>38%</p>

# 2006 Report: “Step Up A Call for Business Leadership in Society”

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

- Interviews con 48 líderes empresariales tops de empresas importantes (26 CEOs / 27 empresas multinacionales / varias industrias)
- *71% de los 48 ejecutivos entrevistados* están concientes de los cambios que están ocurriendo en la sociedad y de sus repercusiones en las empresas



## ¿Qué Deben Hacer la Empresas?

---

- 6% Enfocarse en la creación de riqueza para los inversionistas
- 4% Operar bajo el escrutinio del gobierno (impuestos, leyes, etc.)
- *27% Crear riqueza y a la vez cuidar el medioambiente, tratar bien a los trabajadores y ser un buen vecino con sus comunidades*
- *25% Operar desde una base de valores para hacer el bien y a la vez crear riqueza*
- 15% Demostrar los valores morales del capitalismo
- 23% Otros enfoques

# ¿Porqué los Cambios en la Sociedad?



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

- La globalización
- El contrato social nuevo
- El rol del gobierno
- *La Gobernabilidad Corporativa*



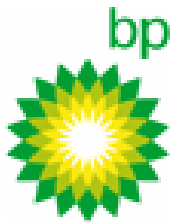


## ¿Qué Tienen Estas Empresas en Común?

**Microsoft  
Corporation**

**Merck & Co  
Inc.**

**American  
Apparel Inc.**



**Wal-Mart Stores**

**Altria  
Group Inc.**



**Exxon Mobil  
Corporation**

Fuente: David Vogel, University of  
California, Berkeley  
© 2007 The Center for Corporate Citizenship



## *Participación con la Sociedad*



# Participación con la Sociedad: 9 Modelos Diferentes



- 1-Ser un participante reacio
- 2-Ganar dinero haciendo el bien
- 3-Guiar el accionar de la empresa basado en valores
- 4-Adoptar la RSE
- 5-Relacionarse con la sociedad civil
- 6-Cambiar las prácticas de gestión
- 7-Colaborar con otras empresas
- 8-Transformar el liderazgo en la empresa
- 9-Comprometerse con *la gobernabilidad corporativa*





## *Alto Nivel de Ambigüedad Entre los Ejecutivos*

---

- *Los valores; como vivirlos e incorporarlos en la cultura de la empresa*
- Los nuevos reglamentos que controlan el negocio
- La RSE y su carácter voluntario o obligatorio
- La falta de recursos
- La diferencia entre una empresa privada y una empresa pública
- La rol de la prensa
- El liderazgo de los asuntos sociales





## Liderazgo Empresario del Futuro

- Retar la visión de inversión a corto plazo
- Redefinir los roles del gobierno y la empresa
- Atenuar los efectos de la globalización
- Ejercer el liderazgo empresarial con valentía:
  - invertir en *productos que responden a las necesidades de la sociedad*
  - desarrollar una *visión de inversión a largo plazo*
  - buscar *soluciones a problemas sociales serios con otras entidades*
  - Involucrarse en *política pública que toma en cuenta los intereses de todos los stakeholders*
  - liderar con *valores y una buena gobernabilidad corporativa*



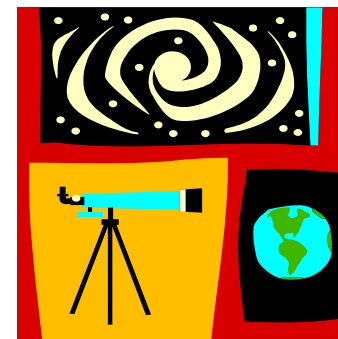


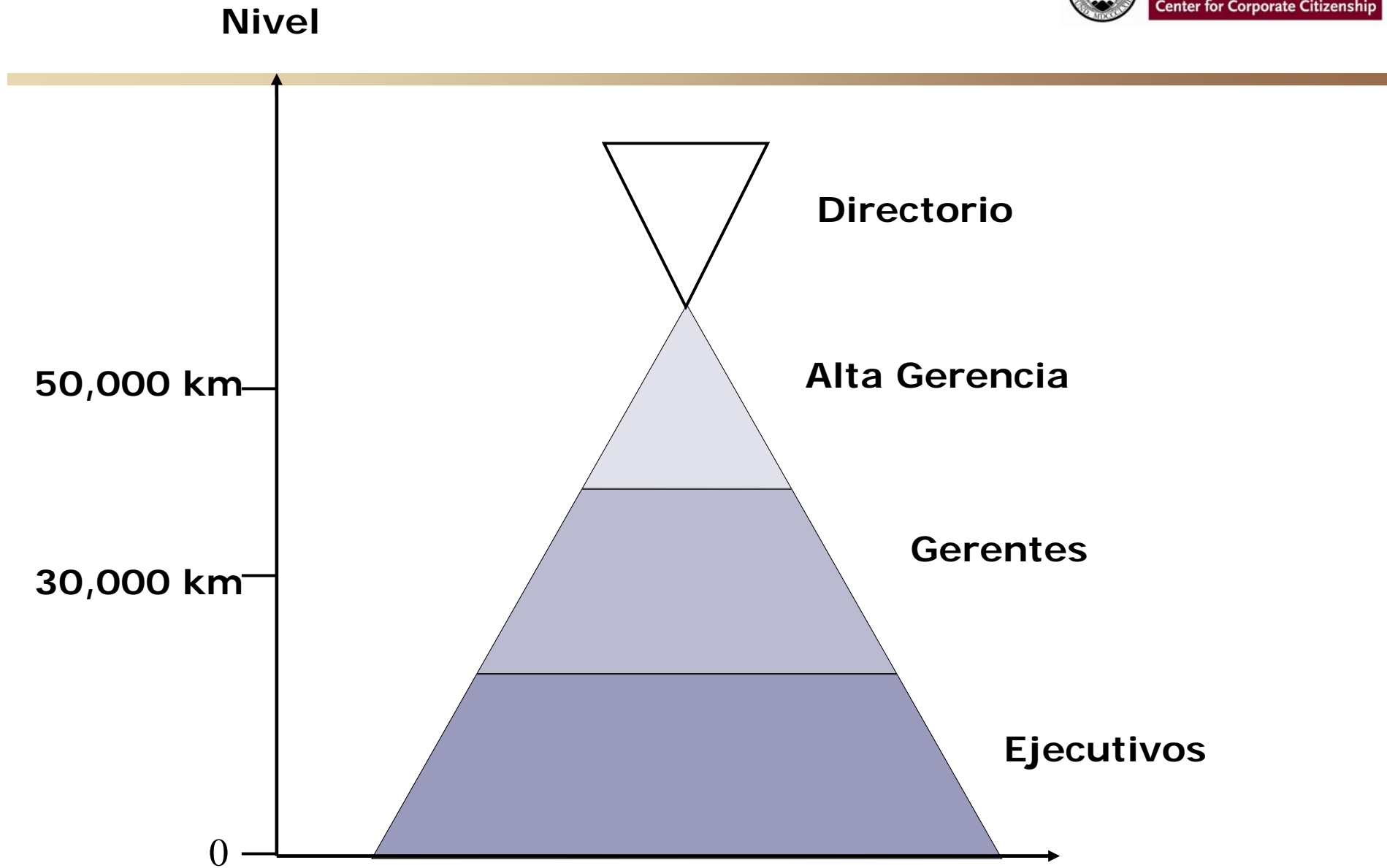
## *La Gobernabilidad Corporativa*

---

- El sistema por el cual las empresas son dirigidas y manejadas para lograr su propósito y cumplir con sus metas
- Sus instrumentos son: *Código de Buen Gobierno, Ética Empresarial, Código de Conducta, Reporte Financiero*

- Fuente: Tellus Institute





Fuente: Tellus Institute

© 2007 The Center for Corporate Citizenship



## *La Ética Empresarial: Definición*

---

- Como la empresa *integra sus valores básicos* (por ejemplo: la honestidad, la confianza, el respeto, la transparencia y la equidad) en todos sus niveles de acción (políticas, prácticas y toma de decisiones)
- Como la empresa *cumple con estatutos legales* externos y regulaciones internas

Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



# La Ética Empresarial: Pasado

---

- Pasado
- Cumplimiento
- Entrenamiento para empleados
- Asuntos Éticos en las Empresas
- Conflicto de intereses y uso de la propiedad de la empresa



Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



# *La Ética Empresarial: Presente*

---

- Presente
  - Cumplimiento
  - Códigos de conducta basados en valores que la empresa se atribuye a sí misma
  - Entrenamiento para empleados en como tomar decisiones éticas
  - Relación con actores involucrados (stakeholders)
- Asuntos Éticos en las Empresas
  - Conflicto de intereses, integridad en la contabilidad, corrupción, soborno, privacidad, propaganda irresponsable, y bioética

**Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)**



## ***Beneficios Para la Empresa***

---

*Reducción de riesgos*: se evitan multas, cargos criminales y bancarrotas

Refuerza el *compromiso y la lealtad de los empleados*

*Protección de la marca y la reputación*

Evita boycotts de grupos activistas

Aumento de ventas

Abre *nuevas fuentes de capital*

Protección en tiempos de transición

Fuente: Business for Social Responsibility (BSR)



*¡Gracias!*

---



BOSTON COLLEGE  
CARROLL SCHOOL OF MANAGEMENT  
Center for Corporate Citizenship

- Celina Pagani-Tousignant
- Presidente, Normisur International
- Profesora, The Center for Corporate Citizenship at Boston College
- Teléfono: 415-459-6747
- E-mail: [celina@normisur.com](mailto:celina@normisur.com)

# ***Liderazgo Empresarial: el rol del empresario responsable en un mundo cambiante***

*Lic. Celina Pagani-Tousignant  
Center for Corporate Citizenship - Boston College  
Presidente Normisur International*

## **PATROCINAN**

