

**2013**

*Vamos a desaprender: el futuro ya no es lo que era*

## **La responsabilidad social corporativa como dimensión de la excelencia**

**La experiencia de HispaColex Servicios Jurídicos**

**Domingo Funes Arjona  
Javier Hidalgo Martín  
Javier López y García de la Serrana  
Javier Maldonado Molina**

Círculo Directivo | **EX**celencia  
por la

# CÍRCULO DIRECTIVO POR LA EXCELENCIA

*El Círculo Directivo por la Excelencia (CEX) es una iniciativa privada, sin personalidad jurídica, organizada por CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN y patrocinada por TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN. Quiere servir de punto de encuentro de un grupo de empresarios y directivos de Granada que trabajan en la mejora continua y en la excelencia organizativa.*

*El CEX plantea convertirse en una plataforma de debate y aprendizaje por medio de seminarios temáticos cada dos meses. En estos seminarios ejerce de anfitrión una empresa participante. El resultado esperado es la confrontación de ideas sobre cómo mejorar nuestras organizaciones. Se espera, y es el objetivo del propio CEX, que todos podamos aprender de todos, y quizá desaprender rutinas muy arraigadas.*

*Los tiempos han cambiado. El entorno económico “se ha vuelto del revés” en muy pocos años, y lo que antes era válido ya no lo es. Debemos pues repensar nuestras organizaciones. Y esta propuesta de foro de debate quiere contribuir al cambio.*

*El pasado 28 de noviembre de 2013 el CEX organizó el cuarto seminario temático, en HispaColex Servicios Jurídicos. El tema abordado en esta ocasión fue la gestión de la responsabilidad social corporativa, y su vinculación con las estrategias de empresa. Agradecemos sinceramente a HispaColex la cordial bienvenida dispensada a este seminario.*

## Índice

Relación de participantes en el seminario	3
La responsabilidad social corporativa, dimensión de la excelencia	4
¿Qué es la responsabilidad social corporativa o empresarial?	6
La experiencia de HispaColex en la gestión de la RSC	9
El debate del CEX	12

### Relación de participantes en el seminario

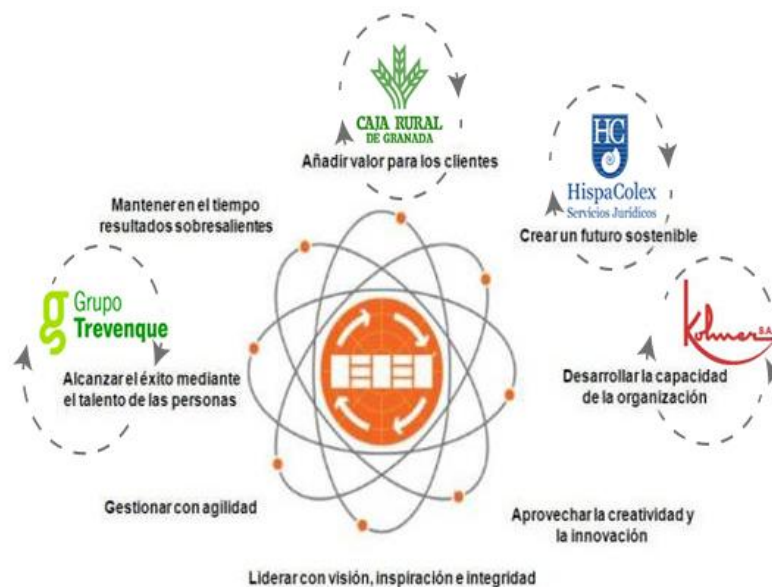
Aguilera, Concha	Escuela Int de Protocolo	Subdirectora
Bastida, Rosa	Trajano Centro de Formación	Consultora
Epíscopo, Vito	Trevenque	Dtor Relaciones Institucionales
Fernández, Beatriz	BPS Group	Directora de Calidad
Fuentes, Encarnacion	Eulen	Gestor de servicios
Funes, Domingo	HispaColex	Director de Desarrollo
Garrido, Patricia	HispaColex	Resp. Relaciones Instutucionales
González, Alejandra	Escuela Int de Protocolo	Resp. Formación y Eventos
Hernández, Federico	Grupo Salmerón	Director general
Hidalgo, Javier	CeroDefectos	Consultor y coordinador del CEX
López, Ángel	Caja Rural de Granada	Jefe de calidad
López, Javier	HispaColex	Director
López-Cózar, Manuel	Arenas Alimentación	Director de Administración
Maldonado, Javier	HispaColex	Consejero académico
Martínez, Rosa M <sup>a</sup>	Trajano Centro de Formación	Gerente
Moreno, Carmen	HispaColex	Gerente
Olmos, Juan Ramón	Trevenque	Director general
Pérez, Ignacio	Farmanova	Director de Marketing
Pérez, Juan José	Inoxal	Director técnico
Prados, José María	Trevenque	Director de Marketing
Rojas, Miguel	Robis	Director de Administración
Ruiz, Joaquín	Industrias Kolmer	Consejero delegado
Soler, Ana	Trajano Centro de Formación	Consultora
Suárez, Chelo	Escuela Int.de Protocolo	Gerente
Valenzuela, Ignacio	HispaColex	Subdirector

## La responsabilidad social corporativa, dimensión de la excelencia

Javier Hidalgo – CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

¿Qué es la “excelencia” en una organización? Se habla mucho de ella, pero cuesta definirla. Podemos decir que excelencia es “lo que está más allá de la calidad”. Si calidad es tener los procesos de trabajo controlados, excelencia es eso y todo lo que lo rodea: una misión y una visión claras, una estrategia que nos lleve del hoy (misión) al mañana (visión), unos principios éticos, etc.

El modelo comúnmente más aceptado para gestionar la excelencia es EFQM; igual que para gestionar la calidad es ISO 9001. Según EFQM, una organización excelente se distingue por diferentes elementos, que se muestran en el siguiente esquema:



En los seminarios del CEX que organizamos, hemos venido repasando experiencias de empresas de Granada que son activas en todos o en algunos de esos ámbitos. En el primer seminario del CEX, por ejemplo, Juan Ramón Olmos, director general de Grupo Trevenque, nos recordaba que su empresa vende tecnología, pero que sin equipos de trabajo bien formados la tecnología se queda en nada.

En el segundo tratamos, como reza el punto superior del esquema anterior, sobre cómo añadir valor para nuestros clientes. El jefe de calidad de Caja Rural de Granada, Ángel López, nos explicaba el cambio cultural producido en la entidad, al entenderse que sus servicios de back office eran realmente prestadores de servicios a sus clientes: la propia red de sucursales de Caja Rural.

También hemos tenido un magnífico ejemplo de empresa que desarrolla la capacidad de la organización (tercer seminario). Pinturas Kolmer es la primera empresa de Granada que certificó sus procesos de trabajo con la norma ISO 9001. Como compartió con nosotros Nieves Suárez, su directora técnica, unos procesos orientados al cliente son críticos para alcanzar la satisfacción del cliente final.

Y de los procesos a la responsabilidad social corporativa, otra dimensión de la excelencia. La “empresa excelente” no sólo da satisfacción a sus clientes, sino a todos sus grupos de interés: clientes, pero también trabajadores, sociedad local, proveedores, etc. La unión de todos esos elementos se integra en la responsabilidad social de la empresa.

¿Qué distingue en la práctica a las empresas que son socialmente comprometidas? En primer lugar, un compromiso de “puertas adentro”, y no sólo en la relación con los trabajadores. Antes incluso que eso, un compromiso en la definición y en el cumplimiento de unas normas éticas y de comportamiento. ¿Con qué tipo de comportamiento personal queremos que se nos distinga, se pregunta la Dirección de la empresa que empieza a gestionar la RSC?

Y sobre esa base, la empresa sale hacia afuera y avanza hacia una mayor sostenibilidad social, económica y/o medioambiental. Y lo hace, y esto es importante, integrando con método ese compromiso en la estrategia de la empresa. Si no se da esa integración, aunque la voluntad de la empresa sea sincera, su política de RSC puede parecer un conjunto de ocurrencias bienintencionadas.

## ¿Qué es la responsabilidad social corporativa o empresarial?

**Javier Maldonado Molina – HISPACOLEX SERVICIOS JURÍDICOS**

Podemos rastrear el origen de la RSC en el cambio en los valores sociales, y más en concreto en la preocupación social por los efectos de la actividad empresarial: efectos ecológicos y medioambientales, efectos sobre los derechos humanos y los derechos laborales, etc. Las empresas que han deslocalizado parte de su actividad hacia países con costes de producción inferiores se encuentran con quejas de los consumidores si se relaciona su actividad con la falta de respeto hacia los derechos sociales o ambientales.

elCorreoGallego.es



### Inditex exige a sus proveedores pleno respeto hacia los derechos laborales

**25.03.2012** La textil gallega cuenta con un Código de Conducta muy estricto y de obligado cumplimiento por los talleres que produzcan para la firma // Realiza auditorías sociales para comprobar cómo se ejecuta

SATURNINO MONTERO SANTIAGO

El grupo gallego Inditex, plenamente consolidado en la cima del sector textil mundial, no solo es grande por su excepcional capacidad para la distribución y venta de sus productos, a prueba incluso de la mayor crisis económica y financiera que conoció el capitalismo. La grandeza de esta firma fundada hace más de tres décadas por Amancio Ortega reside también en su firme compromiso con los Derechos Humanos, Laborales y Sociales, de manera que el progreso de su marca significa también el fortalecimiento de unos mejores niveles de vida en los entornos donde opera.

El Departamento de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Inditex es el que se encarga del diseño y desarrollo de todos los programas que introducen la variable de la sostenibilidad en la cadena de producción del grupo. A lo largo de los últimos diez años, Inditex asumió que las auditorías sociales deben ser parte de un proceso amplio que proporciona cambios medibles de las condiciones de producción.

¿Estamos quizá ante una moda, una de tantas en el ámbito de la gestión empresarial? Mientras persista la demanda de comportamientos socialmente responsables y que ha sido provocada por un cambio en el sistema de valores en la sociedad actual, las empresas y sus directivos continuarán empleando criterios de RSC. Aunque la denominación está variando: “sostenibilidad” en lugar de RSC.

¿Qué alternativas de posicionamiento tiene la empresa a día de hoy en materia de RSC?

- Considerar los objetivos sociales y económicos como incompatibles, y por lo tanto defender exclusivamente los intereses de los socios de la empresa.
- Entender, por el contrario, que un comportamiento socialmente responsable no tiene por qué ser incompatible con la creación de valor. La adopción de criterios de RSC permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el valor creado entre los distintos grupos de interés.

Los comportamientos socialmente responsables inducen efectos positivos a largo plazo, que contribuyen a aumentar el rendimiento y el valor de las empresas.



Podemos afirmar entonces que estamos ante una buena oportunidad para que las empresas integren esas pautas de comportamiento en su gestión, contribuyendo de ese modo a la excelencia organizativa. Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental.



Pero también es una buena oportunidad para las instituciones, que están proponiendo pautas de comportamiento a las empresas, canalizando de este modo una nueva conciencia empresarial. Podemos citar como modelos el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la UE relativo a la responsabilidad social de las empresas o, en España, el artículo 39 de la Ley de Economía Sostenible.

En relación, por ejemplo, con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, un buen número de empresas españolas (muchas de ellas PYMES) se ha adherido ya.

También en el ámbito privado, se han definido estándares de comportamiento. Por un lado, el sistema de gestión ética SGE21 es un estándar de responsabilidad social europeo que permite de manera voluntaria auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

Por otro, la norma ISO 26000, publicada en noviembre de 2010, proporciona recomendaciones y orientaciones en materia de RSC para organizaciones del sector público y del privado, sobre cómo integrar la RSC en las operaciones de la organización. Es una norma voluntaria que ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materias fundamentales en este ámbito. No es una norma certificable ni establece requisitos para desarrollar un sistema de gestión. Aborda siete elementos de la RSC:

- Gobierno de la organización
- Derechos humanos
- Relaciones y condiciones de trabajo
- Medio ambiente
- Prácticas conforme a la legislación
- Consumidores y comunidades
- Desarrollo local

## La experiencia de HispaColex en la gestión de la RSC

**Javier López y García de la Serrana, Domingo Funes Arjona**  
**HISPACOLEX SERVICIOS JURÍDICOS**

HispaColex Servicios Jurídicos es una sociedad profesional nacida en Granada en 1990 como alternativa al asesoramiento jurídico tradicional, afrontando el ejercicio de la abogacía a través de un equipo multidisciplinar de profesionales del derecho.

Desde 2001 formamos parte de la mayor red de despachos de España, HISPAJURIS, lo que nos permite asimismo prestar un servicio inmediato a nuestros clientes en cualquier punto de la geografía española.

HispaColex Servicios Jurídicos es pionera en el asesoramiento integral a empresas, con más de 20 años de experiencia. Cuenta con un equipo multidisciplinar totalmente especializado integrado por profesionales del derecho y la economía capaces de dar respuesta inmediata a cualquier consulta, disponiendo de sede en Granada y delegaciones en Málaga, Jaén, Huelva y Madrid.

HispaColex Servicios Jurídicos tiene otra forma de entender la abogacía. Su filosofía de trabajo se basa en un trato rápido y directo con el cliente, una transparencia absoluta y no olvidar en ningún momento que nuestro principal objetivo es estar siempre junto al cliente, al objeto de evitar que éste opte por autoasesorarse.

*“Nuestros Valores”:*

- **Equipo**, más de 40 profesionales especialistas en todas las materias
- **Rapidez**, con compromiso de respuesta en menos de 24 horas
- **Transparencia**, acceso on-line a todas las actuaciones

Somos líderes en la prestación de servicios jurídicos, tanto en el ámbito particular como en la actividad empresarial, ofreciendo un asesoramiento completo que cubre todas las necesidades del cliente, basando nuestra relación en el trato directo que genere la necesaria confianza, y todo ello en unos plazos de respuesta tan eficientes que eviten tener la necesidad de autoasesorarse.

Por lo que respecta a nuestra estrategia en materia de RSC, este viene del punto de encuentro entre el compromiso social, el compromiso interno hacia nuestros trabajadores y el fomento de la cultura empresarial. El siguiente diagrama es explícito al respecto.



¿Cuáles han sido nuestras principales acciones en materia de RSC? Preferimos no contar todo lo que hacemos en esta materia, y por lo tanto algunas de estas actuaciones solo las conocemos dentro de la empresa. En cualquier caso, las principales acciones de RSC han sido las siguientes:

1. Asesoramiento gratuito a FEGRADI (Federación Granadina de Minusválidos). Llevamos 12 años asesorando de forma totalmente gratuita a esta asociación que representa a personas con discapacidad.
2. Asesoramiento gratuito a la Asociación de Mujeres Maltratadas.

3. Colaboración con el Hospital San Juan de Dios.
4. Realización de la revista divulgativa “La gaceta jurídica de la empresa andaluza”, como instrumento de difusión de la cultura empresarial.
5. Organización de jornadas formativas abiertas, como aquellas en las que han participado los ex ministros Josep Piqué y Cristina Garmendia.
6. Apuesta por la conciliación familiar en la propia empresa: un 20 por ciento de nuestras compañeras está en reducción de jornada.
7. Preparación y envío de un boletín electrónico quincenal, que cumple las mismas funciones que la revista. Se envía a 4.000 empresas, de las cuales la mayoría no son clientes.
8. Jornadas formativas internas y externas. El despacho forma continuamente a sus miembros y permite a los mismos desarrollar carrera profesional.
9. Diversas colaboraciones con medios de comunicación.
10. Otras acciones de apoyo a asociaciones y ONGs.
11. “Una consulta, un juguete”: reciente campaña por la cual se descuenta una parte de los honorarios pagados por los clientes para destinarlos a la compra de juguetes.

## El debate del CEX

### La RSC como dimensión de la excelencia (28-11-2013)

*A continuación se hace una transcripción más o menos fiel de las intervenciones de los participantes. Cabe el error en la interpretación de las opiniones registradas, que sólo sería achacable a CERODEFECTOS.*

**Beatriz Fernández** explicó la actividad de su empresa, BPS Group (formado por **Paisajes del Sur y Bonterra Iberica**), de clara vocación medioambiental. Pero ve la RSC no como algo “impuesto” por la actividad de la empresa, sino que verdaderamente cree en ella. **Paisajes del Sur** se certificó en SGE21, después de contar con ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS y de tener integrada la Responsabilidad social como valor principal desde su constitución. **Beatriz** nos contó que en el caso de su empresa la certificación RSC pudo integrarse a las normas anteriores, dando así mayor valor y eficiencia a la gestión dada la mayor capacidad de planificación y gestión de la Responsabilidad social como una parte vital más de la misma.

¿Qué ventajas internas y externas os ha proporcionado la certificación?, le planteó **Federico Hernández**. **Beatriz** indicó que la certificación de la RSC les aportó no sólo rigor (como otras certificaciones) sino también un plus de motivación para los trabajadores y una indudable mejor imagen externa. Además, no necesariamente es una inversión costosa para la empresa; a veces es sólo una elección en las decisiones estratégicas.

Por su parte, **Ángel López** no eludió una visión crítica de la RSC: “Hay un abuso de este concepto, que está demasiado orientado hacia la reputación y la marca”. Nos ponía como ejemplo de ese sesgo la reciente edición de la nueva versión de la guía de memorias de RSC, que se suelen hacer desde los departamentos de marketing. “El problema”, añadía **Ángel**, “es que la RSC se está convirtiendo en una moda”.

En España, además, cumplir con los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas es simplemente cumplir con la Ley, decía **Ángel**. “Eso no es responsabilidad social”. El componente de valores que conlleva ser una empresa socialmente responsable sí se esté desarrollando, según **Ángel López**. Pero falta la integración de la RSC en la estrategia. “No nos quedemos en la parte cosmética”, pedía.

“Un logo de calidad”, contestó **Javier López**, “vende mucho”. Aunque el principal control de calidad es el cliente, y no la certificadora. Con la responsabilidad social pasa igual. ¿Qué le ha proporcionado a **HispaColex**, según su socio director? Sobre todo, internamente, les ha unido como equipo. Hay acciones de RSC que hace la empresa y que no se transmiten al exterior, y eso refuerza mucho el equipo. En una situación social de crisis de valores, que la propia empresa los demuestre tiene toda la vigencia. “Es verdad”, terminaba **Javier**, “que desarrollamos actividades de RSC que pueden tener un componente de defensa de la marca, pero otras no, y son quizá las que nos cohesionan como equipo”.

“Está claro, **Javier**, que la RSC está en el ADN de tu empresa”, replicó **Ángel López**. “Pero en otros casos no es así. Aunque también es verdad que muchas veces se empieza por el hábito y luego acaba apareciendo el monje...”.

**Javier López** en ese sentido puso como ejemplo de obligación normativa que acaba convirtiéndose en uso social la Ley de Autonomía del Paciente, que obligaba a una relación transparente entre médico y enfermo. Al principio, a los profesionales de la medicina y a los propios usuarios les costaba adaptarse a esas “normas de juego”. Hoy en día en cambio esa relación médico – paciente no es socialmente admisible sin transparencia.

Por su parte, **Juan Ramón Olmos** compartió con nosotros su concepto de RSC: “Es algo a lo que no nos obliga nadie, y de lo que no sacamos beneficio; si con esas acciones desarrollamos la marca, eso no es solamente RSC”. Es implicación social, desde luego, pero también estrategia de empresa. “Prefiero empresas que sepan encontrar algún tipo de retorno a las actividades que incrementan el bien común a las que únicamente se preocupan de maximizar la cuenta de resultados sin reparar en las consecuencias”.

**Juan Ramón Olmos** se mostró de acuerdo con **Javier López** en el enorme impacto de las acciones sociales sobre los trabajadores de la empresa. Y dio en su opinión el veredicto sobre el futuro de la RSC como política de empresa: “la clave es que el consumidor deje o no deje de comprar a las empresas que no son socialmente responsables”.

En esa dirección, **Federico Hernández** apuntó que hoy, ahora, es un buen momento para empezar a gestionar la RSC: “la sociedad empieza a aprender que esto es importante. El consumidor debe percibir que lo es”. Pero entonces, ¿presumimos de marca, o no? Según **Federico**, sí: “Es importante que las empresas cuenten lo que hacen como RSC, por el ejemplo que dan”.

Es importante que exista una ley en España sobre sostenibilidad, que establezca un marco jurídico para este tema dijo **Ángel López**. Lo primero que debe tener en cuenta una empresa que quiera ser "socialmente responsable" es que la primera sostenibilidad es la económica; tiene que ser rentable, de manera perdurable en el tiempo, antes que cualquier otra consideración. Y luego está la sostenibilidad con el cliente, que ya está inventada y que se llama “calidad”, argumentaba **Ángel**. También la gestión de los recursos humanos tiene que ver con la sostenibilidad. En definitiva, terminaba diciendo **Ángel**, “si en la empresa somos prácticos, acabaremos siendo sostenibles, porque es lo único que nos puede garantizar que dispondremos, siempre, de los recursos necesarios (en cantidad y calidad) para ser competitivos y por tanto rentables a lo largo del tiempo”.

Abundó en ese punto de vista **Ana Soler**: “Supongo que un abogado, puesto a elegir el despacho en el que quiere trabajar, se sentirá más atraído por uno que desarrolle acciones en beneficio de la sociedad. Lo que se conoce como *employer branding* o atractivo como empleadores”.

Para terminar la tertulia, **Juan Ramón Olmos** nos recomendó a los asistentes, debido a nuestro interés en la RSC, leer sobre la “economía del bien común”, una corriente de pensamiento que lleva a la práctica las ideas que sustentan la sostenibilidad de las empresas y en general la vida económica de una sociedad.

Otras monografías del CEX disponibles:

- *Formando equipos, la experiencia de Grupo Trevenque*
- *La orientación al cliente en servicios de back office. La experiencia de Caja Rural de Granada*
- *¿Sirven para algo los sistemas de calidad? El punto de vista de Industrias Kolmer*

**Organización y coordinación:**

**CERODEFECTOS  
CONSULTORÍA Y FORMACIÓN**

Edificio CAMT - SPIRAL  
C/ Benjamín Franklin, 7  
18100 Armilla (Granada)

Tel. 958 376579  
E mail: [info@cerodefectos.es](mailto:info@cerodefectos.es)  
[www.cerodefectos.es](http://www.cerodefectos.es)  
[@0defectos](https://www.instagram.com/cerodefectos)

**Con el patrocinio de:**

**TRAJANO  
CENTRO DE FORMACIÓN**

C/ Trajano, 8  
18002 Granada

Tel. 958 287072  
E mail: [info@trajanoformacion.com](mailto:info@trajanoformacion.com)  
[www.trajanoformación.com](http://www.trajanoformación.com)  
[@TrajanoFormac](https://www.instagram.com/TrajanoFormac)