

Maestría en Psicología Organizacional



Trabajo Final de Maestría

“Creación de un plan de implementación de RSE a partir de un análisis de la situación actual en una empresa argentina del sector salud”

Tutor: Dr. Pablo Perez Vilar

Alumna: M. Daniela Zulueta

Magister en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Facultad de Psicología

Septiembre de 2018

Índice de Contenidos

Resumen.....	Pág 4
Palabras claves.....	Pág 4

CAPÍTULO I

1. Introducción.....	Pág 5
2. Antecedentes de prácticas de RSE.....	Pág 7
3. Objetivos.....	Pág 9
3.1 Objetivo General.....	Pág 9
3.2. Objetivos Específicos.....	Pág 9

CAPÍTULO II

4. Marco teórico.....	Pág 10
4.1 Responsabilidad Social Empresarial: Historia, Definición y Categorización.....	Pág 10
4.2 Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna – externa...Pág 18	

CAPÍTULO III

5. Metodología.....	Pág 21
5.1 Características de la Empresa	Pág 21
5.2 Tipo de estudio.....	Pág 22
5.3 Técnicas de recolección de datos.....	Pág 22
5.4 Plan de análisis de datos – Entrevista.....	Pág 23
5.5 Procedimiento para la elaboración del plan de implementación.....	Pág 23

CAPÍTULO IV

6. Desarrollo.....	Pág 24
6.1 Diagnostico de acciones vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa del sector Salud.....	Pág 24
6.2 Directrices principales y su relación con el diagnostico.....	Pág 27

6.3 Propuesta de desarrollo del Plan de la Responsabilidad Social empresaria en Institución de Salud.....	Pág 31
6.3.1 Fase 1: Creación de bases para la implementación del plan de acción.....	Pág 32
6.3.2 Fase 2: Aplicación de pasos para la implementación.....	Pág 33
6.3.3 Fase 3: Dar continuidad y seguimiento.....	Pág 49

CAPÍTULO V

7. Conclusión.....	Pág 52
--------------------	--------

CAPÍTULO VI

8. Bibliografía.....	Pág 56
----------------------	--------

Resumen:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) asume una actitud responsable al desarrollarse en la sociedad, siendo una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de la comunidad, en sus dimensiones; sociales, económicas, y ambientales. Sin embargo, en el sector Salud hay pocos casos en que las organizaciones realizan adecuadamente acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Debido a esto, en el presente trabajo se analizará primero las acciones actuales que realiza una empresa del sector salud, vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial, para luego desarrollar, diseñar y establecer un plan de implementación, para la aplicación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial; proponiendo políticas y prácticas para ayudar, alentar y movilizar su negocio de forma socialmente responsable. Con el fin de proponer un plan de implementación se efectuará un análisis donde se realizará una exploración a través de las entrevistas realizadas con el fin de realizar el diagnóstico de la empresa elegida. A modo de, establecer objetivos de mejora sobre la base del diagnóstico, donde se buscará identificar los cambios clave en el entorno de la organización. Y finalmente en la implantación de la estrategia, se sugerirán herramientas para la implementación del plan, ofreciendo un diseño organizativo y un plan de acción.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresaria (RSE), Salud, Sustentable, Plan de Implementación.

CAPÍTULO I

1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema popular dentro del marco de la sustentabilidad empresarial y su aporte al desarrollo sostenible, por lo que las empresas desean asumir un actitud responsable al desarrollarse en la sociedad, siendo una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de la comunidad, en sus dimensiones; sociales, económicas, y ambientales. En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial ha aumentado por diferentes motivos, sin embargo, no todas las organizaciones comprenden cabalmente lo que implica organizar e implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial.

El enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, está presente en todos los sectores, por lo que involucran también al sector de la Salud, sin embargo como afirman Méndez, Barrera & Ospina (2014) la responsabilidad social en salud es prácticamente nula, a excepción de algunas acciones que podrían catalogarse como experiencias positivas, que a pesar de ello no se enfocan en un modelo integral de salud que se centre en la promoción, prevención y seguimiento de sus pacientes. Según la Organización Mundial de la Salud, la salud de una persona debe darse asegurando un estado físico, mental y social, sin ninguna clase de discriminación, fortaleciendo el desarrollo de la sociedad. Debido a esto, es que la responsabilidad social en el sector salud cobra importancia, porque si no existen acciones responsables que logren el equilibrio y desarrollos sostenibles de la sociedad, esto desencadenara en más de desigualdad socioeconómica (Organización Mundial de la Salud, 1948).

En el sector Salud hay pocos casos en que las organizaciones realizan adecuadamente acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Por ejemplo. a partir de estudios realizados en las entidades promotoras de servicios de salud de Bucaramanga–Chile (Méndez, Barrera & Ospina, 2014), se ha establecido que las Entidades Promotoras de Salud, tienen un modelo de responsabilidad social reactivo, cada una lleva a cabo diversas acciones que no son suficientes para consolidar una estrategia del sector para el desarrollo de un modelo integral de salud, que contribuyen a la dimensión social del desarrollo sostenible, por lo cual no existe un perfil dominante de Responsabilidad Social Empresarial, porque las únicas acciones que se llevan a cabo

son de cumplimiento legal, dejando entrever un modelo de gestión de Responsabilidad Social propio de los años 70.

Debido a esto, en el presente trabajo se analizará primero las acciones actuales que realiza una empresa del sector salud, vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial, para luego desarrollar, diseñar y establecer un plan de acción estratégico, para la implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial; proponiendo políticas y prácticas para ayudar, alentar y movilizar su negocio de forma socialmente responsable.

Para analizar la realidad actual y en definitiva proponer lineamientos que den respuestas efectivas para la implementación del plan, se trabajó con el encuadre teórico de Responsabilidad Social Empresarial, con una visión Teórica Integradora. A modo, de hacer entender a los involucrados que la responsabilidad principal de una organización consiste en generar beneficios, y que al mismo tiempo pueden contribuir al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades.

El material de este trabajo llevará a esta organización a ser una organización “Saludable”, como menciona Salanova en Vázquez y Hervás (2008), el desarrollo de una organización saludable involucra considerar dos perspectivas: las tradicionales de salud en el lugar de trabajo como el estrés ocupacional, la seguridad y salud ocupacional y la promoción de la salud laboral, así como también la conducta organizacional, la dirección de recursos humanos y la economía. Por ende, ser una organización saludable está ligado con la Responsabilidad Social de la Empresa, ya que es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones produce en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Incluyendo esto como parte de su estrategia de negocio, las empresas que realizan acciones de responsabilidad social empresarial, entran dentro del concepto de “Organizaciones Saludables”, ya que las organizaciones saludables cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra-organizacional. Obteniendo el objetivo de tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, así como ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior; y ello lo consigue mediante la cooperación

entre partners en la cadena de producción y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas.

Con el fin de proponer un plan de implementación se efectuará un análisis donde se realizará un exploración a través de las entrevistas realizadas con el fin de realizar el diagnóstico de la institución elegida. A modo de, establecer objetivos de mejora sobre la base del diagnóstico, donde se buscará identificar los cambios clave en el entorno de la organización. Y finalmente en la implantación de la estrategia, se sugerirán herramientas para la implementación del plan, ofreciendo un diseño organizativo y un plan de acción.

2. Antecedentes de prácticas de RSE

En la Argentina, surgió la RSE paralelamente a la crisis económica del 2001. Las extremas circunstancias económicas, y la incapacidad demostrada por el Gobierno para rescatar al país, resaltaron la importancia de la participación del sector empresarial en el proceso de revitalización. La crisis fue un catalizador para fomentar mayor conciencia social, pero aún no es evidente que la RSE sea parte integral de la estrategia de negocios. Actualmente, la RSE en Argentina está todavía muy allegada a la filantropía y a los programas comunitarios (Correa, Flynn & Amit, 2004).

Uno de los casos de éxitos de la Argentina, es el caso de la Empresa Ford Motor Company, líder de la industria automotriz global con base en Dearborn, Michigan, EE.UU., produce y distribuye vehículos en los seis continentes. Con alrededor de 187.000 empleados y 62 plantas en todo el mundo, incluye las marcas automotrices Ford y Lincoln. La compañía brinda servicios financieros a través de Ford Motor Credit Company. En la Argentina produce en su Planta Pacheco las plataformas globales Focus y Ranger y cuenta con una extendida Red de Concesionarios oficiales en todo el país. Dicha empresa, en marzo de 2015, por sexto año consecutivo, fue reconocida como una de las empresas más éticas del mundo por el Instituto Ethisphere®, un think tank dedicado a promocionar las mejores prácticas corporativas, la responsabilidad social y la sustentabilidad. Para la obtención de este reconocimiento el comité evaluador basó su elección de empresas socialmente responsables en cuatro pilares – Calidad de Vida en la Empresa, ética empresarial, Vinculación con la Comunidad y cuidado del medio ambiente, pilares de los cuales Ford ha operado desde sus inicios como compañía. Para Ford y su red de distribuidores, la responsabilidad social es un tema que se relaciona

con su actividad diaria, por lo que en 1966 dieron inicio al programa de construcción de escuelas primarias públicas en zonas marginadas del país, mejorando así la calidad de vida de más de 1.6 millón de graduados, a través de los 212 planteles construidos a la fecha. Diariamente aproximadamente 150,000 niñas y niños mexicanos asisten a una Escuela Ford en el país. Más adelante, en 1998 nace el programa de Calidad en la Educación, el cual comprende cursos de valores para niños y padres de familia, capacitación a maestros y directores y un torneo anual de deportes, entre otros programas integrales como complemento a la educación. Gracias a su éxito, el Comité de Asuntos Cívicos de Ford y sus distribuidores amplió sus esfuerzos hacia el cuidado del medio ambiente con programas como “Salvemos al Berrendo Peninsular”, programa que ha logrado rescatar a este especie endémica de Baja California del peligro de extinción, incrementando la población de 160 ejemplares a más de 700 existentes en la actualidad. Así mismo, del 2001 al 2007 se implementó el programa “Salvemos la Selva Lacandona”, el cual contribuyó a proteger a especies en peligro de extinción como el cocodrilo y la guacamaya roja, así como al desalojo de diversas zonas invadidas por asentamientos humanos. Su más reciente proyecto de comunicación, “Áreas Protegidas de México: una solución natural al cambio climático”, pretende crear una cultura de cuidado del medio ambiente en la población en general. Por otra parte, Ford tiene un fuerte compromiso con el desarrollo de tecnologías sustentables que aumenten la eficiencia del uso del combustible y reducen las emisiones de sus vehículos.

En el día de hoy, uno de los Hospital de comunidad, similar como en el que desarrollamos durante este estudio, desarrolla prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, contemplando las dimensiones social, económica, y ambiental, que potencian el desarrollo de sus pilares fundacionales —asistencia, docencia e investigación— mediante procesos de mejora continua en calidad, seguridad y protección del ambiente en beneficio de la comunidad interna y externa. Han realizado el reporte de sustentabilidad en el 2016 pero no tienen actualización de las acciones realizadas hasta el día de la fecha.

Uno de las primeras clínicas de comunidad, de Santiago de Chile, ha logrado satisfacer de forma integral las necesidades de cuidado de la salud de las personas y contribuir al desarrollo del conocimiento médico en beneficio de la comunidad, todo esto mediante un desarrollo sustentable que integre de forma armónica los objetivos estratégicos de la organización con las expectativas y necesidades de los sectores involucrados. Cuentan con los reportes actualizados sobre las acciones que han

mantenido un comportamiento consistente en el tiempo, a través de políticas, programas y acciones que garantizan el cumplimiento de las normas legales vigentes por parte de la institución y soportan un modelo de salud con enfoque social que pone al paciente, las personas y la comunidad en el centro de la actividad. Donde mencionan que han tenido grandes avances, logrando un gobierno corporativo de valor económico, calidad en la atención, mejorar en la gestión de personas, cumplir con el medio ambiente y aportar a la comunidad y acción social, generando programas de complementariedad entre lo público y lo privado.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- Diseñar y establecer un plan de implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial en una empresa argentina del sector Salud; proponiendo políticas y prácticas para ayudar, alentar y movilizar su negocio de forma socialmente responsable.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de acciones vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa del sector Salud.
- Establecer objetivos de mejora sobre la base del diagnóstico.
- Desarrollar un plan de acción que responda a los objetivos propuestos con el fin de que pueda ser implementado un programa de Responsabilidad Social Empresarial, brindando posibles herramientas objetivas a la empresa.

CAPÍTULO II

4. Marco teórico

4.1 Responsabilidad Social Empresarial: Historia, Definición y Categorización

La Responsabilidad Social Empresarial, como una inquietud social o estrategia de acción social empresarial, tiene una larga historia. Los primeros pasos fueron desplegados por los Estados y la Iglesia Católica, quienes promovieron e instalaron en la sociedad de fines del siglo diecinueve y comienzos del veinte, el concepto de trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justo. Los Estados, a través del régimen laboral impusieron normas protectoras; y la Iglesia Católica, a través de su método Social promovió una conciencia ética entre los empresarios (Baltera & Estrella Díaz, 2005). Los diferentes tipos de documentos dieron indicaciones a las empresas acerca de su deber de desarrollar sus actividades de una forma socialmente responsable, principalmente en su ámbito interno, es decir, en la relación con sus trabajadores. Paralelamente, también desde fines del siglo diecinueve en Estados Unidos, como en muchos países de Europa, la Revolución Industrial permitió el surgimiento y desarrollo de grandes fortunas y grandes empresarios de la industria y la agricultura, los cuales impulsados o motivados por sus concepciones filosóficas o religiosas se interesaron por efectuar importantes donaciones con fines humanitarios y sociales, apoyando obras de la beneficencia pública, a las universidades y las artes. Este tipo de acciones, es lo que se ha denominado “filantropía empresarial”, para muchos, fue la precursora de la actual Responsabilidad Social Empresarial, cuestión que hasta hoy es motivo de debate (Baltera & Estrella Díaz, 2005).

Bajo esta mirada de la Responsabilidad Social Empresarial, la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que son las empresas durante el desarrollo de su negocio. Una empresa que no era responsable con sus trabajadores o proveedores durante el proceso de transformación de insumos a productos (con bajos salarios, no cumplimiento de contratos, etc.), pero que repartía una parte de las utilidades a distintos grupos de interés, igualmente podía ser catalogada como empresa responsable. En la medida que más se ha ido avanzado en el estudio sobre Responsabilidad Social Empresarial, diferentes autores (en Cancino & Morales, 2016) han incorporado más detalles de análisis sobre el concepto. Ya no sólo se analiza la Responsabilidad Social

Empresarial desde el punto de vista de reparto de las utilidades que genera un negocio, básicamente filantropía, sino que también se analizan nuevas perspectivas, como la evaluación del desarrollo de los procesos o acciones de negocios antes de obtener las utilidades. La visión moderna de la Responsabilidad Social Empresarial no ve las acciones filantrópicas como el fin último de las organizaciones sino que al contrario, la preocupación principal es por el desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa (Cancino & Morales, 2016).

No podemos pensar en la empresa aislada de su entorno social, debe analizarse acoplándola con el medio en el que se desenvuelve. Es de hecho una comunidad de hombres y de trabajo, y forma parte de una agrupación mayor que influye y recibe influencia. Así, las empresas dependen de la sociedad en todo momento, determinan y son determinadas en su presente y en su futuro por ésta (Castro & Castro, 1999).

El concepto de la “Responsabilidad Social Empresarial”, desde finales de los años noventa, comenzó a ser de interés por diversos actores del contexto político y económico mundial, incluidas instituciones financieras, empresas, organizaciones, agencias de desarrollo, escuelas de negocio, inversores y algunos gobiernos. (Bull, 2004)

Según Melling y Jensen (en Bull, 2004), sus raíces se identifican en diversas concepciones acerca de la gestión empresarial que existen en los archivos de los Estados Unidos entre los años 1950 y 1960, donde la responsabilidad social era considerada una obligación moral y responsabilidad personal del empresario. Por esta razón, han ido apareciendo en el contexto internacional diversas experiencias e iniciativas que promueven el establecimiento e implementación de nuevos códigos y normas, orientados al logro de un comportamiento empresarial ético y respetuoso con la sociedad y el medioambiente, que contribuya por tanto, al desarrollo sostenible. “La mayoría de estas recomendaciones, pretenden animar al desarrollo de políticas y estrategias empresariales que incorporen estos criterios argumentando su necesidad desde diferentes puntos de vista: morales, económicos y sociales” (Melling & Jensen, 2002: p.3). La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa el desarrollo sostenible

(Melling & Jensen, 2002) lo que implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad, un motivo de solidaridad, el sentido de responsabilidad por salvar las condiciones que sustentan la vida en el planeta, el tributo a la calidad de vida de los grupos de interés (o stakeholders), sus familias y la comunidad. Las empresas ya no solo desempeñan una función económica, sino además una función social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial. (Melling & Jensen, 2002).

Según Bull (2014) bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial “*se engloban un conjunto de prácticas y sistemas de gestión empresariales voluntarios que, con el objetivo último de la sostenibilidad, persiguen la atención de las demandas de los colectivos con los que se relaciona, (grupos de interés -o stakeholders), generando un nuevo equilibrio entre sus dimensiones económica, social y ambiental. Además, dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial caben también las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como es el compromiso de transparencia que adquieren las empresas con la sociedad y que hacen efectivo a través de la rendición de cuentas en forma, normalmente, de informes o memorias anuales verificables por organismos externos*”(p.2). Por otra parte Vives (2004, en García, 2007) mantiene que la Responsabilidad Social Empresarial, consiste en “*...prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de “stakeholders” (clientes, proveedores, empleados, fuentes financieras, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente); a través de cumplir con reglas, regulaciones y voluntariamente ir más allá de ellas*”. (García, 2007, p.4)

El concepto Responsabilidad Social Empresarial, tiene diversas acepciones, dependiendo de quién lo utilice. La conceptualización más holística y progresista hace referencia a que una empresa es socialmente responsable cuando en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados. Asimismo, ejerce un especial respeto por las regulaciones y leyes internas del país donde opera y que la sociedad ha definido como válidas y legítimas, pero también respeta los acuerdos y tratados internacionales sobre fiscalidad, prevención de

la corrupción, respeto a los derechos humanos y derechos laborales, protección del medio ambiente y busca garantizar que cumplan estas regulaciones y principios, los subcontratistas, socios comerciales, proveedores y cualquier otro con quien realice negocios (Baltera & Díaz, 2005).

Correa, Flynn y Amit (2004) refieren que la responsabilidad de la empresa con la sociedad se entendía tradicionalmente simplemente como filantropía. Hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. Durante la última década, la responsabilidad social de la empresa se ha convertido en un tema cada vez más central en las agendas corporativas. Muchas empresas han avanzado en el tema, yendo más allá del cumplimiento de la ley o de la acción filantrópica para considerar temas más centrales del negocio, como el manejo de riesgo, la innovación, y la creación de valor. No existe una definición única o totalmente aceptada a nivel internacional de la responsabilidad social corporativa. Se ha estudiado diferentes organizaciones internacionales, empresas, instituciones académicas y gubernamentales; para lograr una mejor comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial y se han seleccionado tres definiciones que resumen las diferentes posiciones existentes a nivel mundial. Los tres entes que las emiten son: El World Business Council for Sustainable Development de Suiza, el Price of Wales Business Leadership Forum (PWBLF) de Inglaterra y el Business for Social Responsibility (BSR) en Estados Unidos. Cada una de estas organizaciones representan la posición del sector privado, analizada desde diferentes perspectivas. A continuación se presentan tres definiciones propuestas por ellos y se analizan los elementos comunes en la visión moderna de la Responsabilidad Social Empresarial:

Para el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza: *“La responsabilidad empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local, y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”*¹.

Por su parte, para el Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra: *“La Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de prácticas*

¹ <http://www.wbcSD.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1> Corporate Social Responsibility (CSR). WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, The Netherlands, Sept 6-8, 1998)

*empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”*².

La tercera visión es la del Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos, que define “*La Responsabilidad Social Empresarial como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa*”³.

Server Izquierdo y Villalonga Grañana (2005) destacan el concepto de Responsabilidad Social Empresarial propuesta en el Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", donde se indica que, se trata esencialmente de "*un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio*" (Comisión Europea, 2001, p. 7) y se define como "*la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*" (Comisión Europea, 2001, p. 7). Según se indica en el mismo Libro Verde, el porvenir de la Unión Europea está en alcanzar un nivel suficiente de bienestar social y de progreso para todos sus ciudadanos. Se puede tanto afirmar que el concepto de Responsabilidad Social está relacionado con la parte de la actividad voluntaria de las empresas relativa a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente en el que se encuentran.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (2016) entiende a la Responsabilidad Social Empresarial como la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la organización con todos los públicos con los que se relaciona y por el establecimiento de metas compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Entonces, la Responsabilidad Social Empresarial es un estilo de gestión, que basado en la fortaleza de los principios del cooperativismo, refuerza su compromiso con la democracia, la transparencia, el cuidado de la gente y del ambiente; atravesando toda la cadena de valor y aportando a la construcción de un nuevo modelo de gobierno y sociedad.

² <http://www.iblf.org/htdig/cgi-bin/htsearch.cgi> Corporate social opportunity: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business. 1 July 2004.

³ <http://www.bsr.org/AdvisoryServices/CSR.cfm> Corporate Social Responsibility.

Según Correa, Flynn & Amit (2004) la Responsabilidad Social Empresarial además de contribuir a la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales y al medio ambiente en general; resulta con frecuencia también favorable para la empresa en términos económicos; representando una inversión que repercute en beneficios financieros, produciendo retornos en utilidades a largo y mediano plazo. La Responsabilidad Social Empresarial favorece la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo, que disminuya la rotación de personal y por consiguiente los costos de reclutamiento, asimismo se beneficia la calidad y con ella la satisfacción de clientes, se mejora la imagen de la empresa, lo que contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados; se incrementa el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, lo cual facilita el flujo de procedimientos y la seguridad; se reduce, recicla y reutilizan muchos recursos, permitiéndose así el ahorro de grandes sumas, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos. Todo esto contribuye a la disminución de los gastos, el aumento de la productividad y el logro de las metas de la organización. *“En pocas palabras, la responsabilidad social produce reducción de costos operativos, mejora la imagen de la marca en el mercado y logra mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores, lo que se convierte en el mejor negocio, no con visión cortoplacista, sino también para el futuro. La aplicación de programas de Responsabilidad Social Empresarial, mejora el desempeño financiero, aumenta la lealtad de los consumidores e incrementa las ventas, aumenta la productividad y calidad, mejora la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados y favorece el acceso a capitales de las empresas”*(Correa, Flynn & Amit, 2004: p. 18).

Carroll (citada por Cancino y Morales, 2016) considera que así como son muchas las teorías que explican las actividades de Responsabilidad Social Empresarial que realizan las empresas, existen también variadas revisiones bibliográficas que buscan clasificarlas. Estas clasificaciones buscan entender el comportamiento de las empresas invirtiendo recursos en Responsabilidad Social Empresarial para aquellas actividades que son de carácter económico o aquellas de carácter puramente social y éticas. Explica que es posible distinguir al menos cuatro tipos de acciones en responsabilidad social que gestionan las empresas:

- Responsabilidades Económicas: se busca ser rentable para los accionistas, entregar buenos trabajos a los empleados y producir productos de calidad para los clientes.

- Responsabilidades Legales: se busca cumplir las leyes y las reglas del juego preestablecidas.
- Responsabilidades Éticas: se debe conducir la moral de la empresa realizando lo que es correcto y justo, evitando generar daños a terceros.
- Responsabilidad Filantrópica: se deben hacer contribuciones voluntarias a la sociedad, dándole tiempo y dinero como una buena obra.

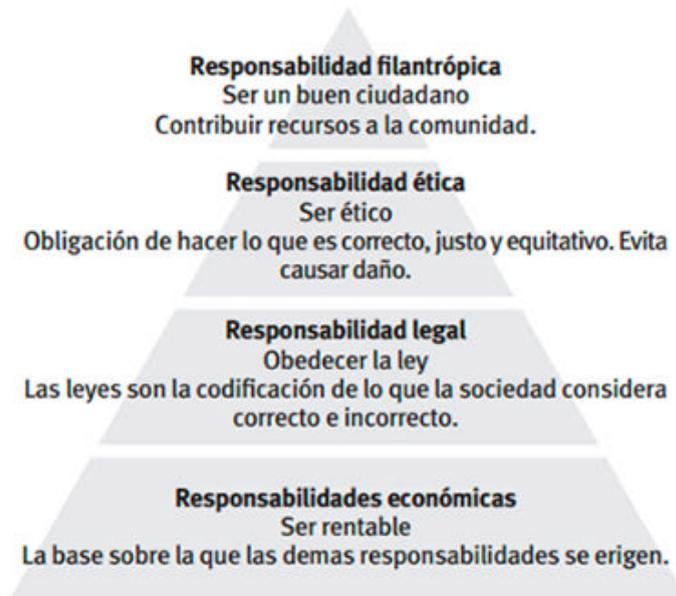


Figura 1. Teoría de la Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial. Grafico extraído de Carroll (1999)

Por otro lado Lantos (en Cancino y Morales, 2016) estudió cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:

- Visión de generación de ganancias como fin único: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la Responsabilidad Social Empresarial, en donde consideran la generación de las ganancias como fin último y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (normas explícitas). Aquí la idea es generar el máximo de utilidades mientras se respeten las leyes.
- Visión de generación de ganancias en un ámbito limitado: también es una visión económica de la Responsabilidad Social Empresarial, donde además de cumplir la ley, la empresa se entiende como una entidad que respeta tanto las leyes como las normas tácitas dadas por el entorno en que se desenvuelve.
- Visión de bienestar social: en esta visión se lleva la ética a un nivel superior, donde la empresa debe estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse responsable de él (gestión de externalidades negativas), integrando en

esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.

- Visión de empresa al servicio de la comunidad: esta visión corresponde a una de tipo altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad (derramar beneficios sociales). A las dos clasificaciones anteriores se suma una tercera clasificación (Garriga & Melé, 2004) que se caracteriza por su rigurosidad formal y amplio poder explicativo.

Esta última clasificación se analiza distintos trabajos de Responsabilidad Social Empresarial en torno a cuatro grupos de teorías: Instrumentales, Integradoras, de Carácter Político, y sobre Ética y Moral (Cancino y Mario Morales, 2016).

Las llamadas Teorías Instrumentales se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray & Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter & Kramer, 2002; entre otros). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de Responsabilidad Social Empresarial siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Según este enfoque, existe una relación directa entre la Responsabilidad Social Empresarial y creación de riqueza, y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio. El segundo grupo lo constituyen las Teorías Integradoras, en este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Empresarial por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Según este enfoque de estudio de Responsabilidad Social Empresarial, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.

Un tercer grupo de teorías son aquellas llamadas de Carácter Político, donde se enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado

por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Donaldson & Dunfee, 1994; Wood & Lodgson, 2002). Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.

Un cuarto y último grupo lo conforman las teorías sobre Ética y Moral en los Negocios, en este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de responsabilidad social en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali & Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.

4.2 Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna – externa

Según Server Izquierdo y Villalonga Grañana (2005) describen, como también nos indica el propio Libro Verde, que en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se debe distinguir una dimensión interna y otra externa. Dentro de la empresa (ámbito interno), las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver sobre todo con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Desglosando un poco más estas cuestiones relativas a la dimensión interna:

- Gestión de Recursos Humanos: prácticas responsables de contratación de personal, en particular las no discriminatorias (minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas). Respecto al aprendizaje, las empresas deben contribuir a definir mejor las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de educación y formación.
- Salud y seguridad en el lugar de trabajo: a medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los

productos y servicios ofrecidos, se multiplican las presiones para que en el material promocional de la empresa se mida, documente y comunique dicha calidad.

- Adaptación al cambio: La amplia reestructuración que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados. Son pocas las empresas que no necesitan una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de plantilla; reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: en general, la disminución del consumo de recursos o de los deshechos y las emisiones contaminantes pueden reducir el impacto sobre el medio ambiente; también puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. La política integrada de productos (PIP) se basa en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable. En el ámbito medioambiental puede ser considerada un marco sólido para el fomento de la responsabilidad social de las empresas.

Respecto a la dimensión externa de la Responsabilidad Social, cabe decir que ésta se extiende hasta las comunidades locales incluyendo, además de los trabajadores y accionistas, a otros interlocutores estales como socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente:

- Comunidades locales: la responsabilidad social de las empresas abarca la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel local o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. El establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local y la consiguiente acumulación de capital social importante, especialmente para las empresas no locales.
- Socios comerciales, proveedores y consumidores: Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos. Como parte de su responsabilidad social, se

espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.

- Problemas ecológicos mundiales: debido al efecto transfronterizo de muchos problemas medio ambientales relacionados con las empresas y a su consumo de recursos en el mundo entero, éstas son también actores en el medioambiente mundial. Pueden tratar de obrar con arreglo a su responsabilidad social tanto a nivel local como internacional.

La Unión Europea, según se indica en el citado Libro Verde, está interesada en la responsabilidad social de las empresas en la medida en que ésta puede contribuir positivamente al objetivo estratégico establecido en Lisboa, que es "*convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*" (Comisión Europea, 2001: p. 3). Este interés también se pone de manifiesto con la redacción de la Norma SA8000 cuyo fin es el manejo de la responsabilidad social de la compañía que la aplique. Aunque la responsabilidad social sólo puede ser asumida por las empresas, las demás partes interesadas, en particular los trabajadores, los consumidores y los inversores pueden desempeñar un papel fundamental instando a las empresas a adoptar prácticas socialmente responsables (Server Izquierdo & Villalonga Grañana, 2005).

CAPÍTULO III

5. Metodología

5.1 Características de la Empresa

La empresa elegida, es una organización de Salud sin fines de lucro, de más de 100 años, ubicada en un barrio residencial de la Ciudad de Buenos Aires. La misma, abrió sus puertas aproximadamente en 1860 y desde entonces cumple ininterrumpidamente su vocación de trabajar por la salud y la vida. Está compuesta por una dirección y más de 2800 empleados. Actualmente se encuentra posicionada dentro de una de las mejores empresas de latinoamericana.

La institución cuenta con más de 250 camas de internación, 11 quirófanos y 2 salas de parto. Atiende consultas ambulatorias, cuenta con convenios con embajadas y organizaciones y dispone de su propia prepaga de aproximadamente 50.000 socios, recibiendo al año alrededor de 850.000 visitas ambulatorias.

La misión bajo la cual opera es: *“Ser la organización modelo en el cuidado y restablecimiento de la salud, alineada con nuestras tradiciones, manteniendo la excelencia en la calidad de atención y respeto por la dignidad de las personas”*.

La visión de la empresa es: *“Brindar a toda la comunidad nacional e internacional la mejor atención médica basada en evidencia científica, investigación y contenido ético, acompañando al paciente y su familia; asimismo ofrecer a nuestro personal y profesionales un ámbito de desarrollo atractivo que favorezca su compromiso y sentido de pertenencia con la Institución. Garantizando la revisión y actualización de conocimientos, procesos, tecnologías y estructuras, gestionando nuestros recursos con racionalidad económica en forma transparente y honesta”*.

Los valores en la organización son:

- *Trabajo en equipo: Trabajar con una visión, respetando y valorando nuestras diferencias, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo por encima del éxito individual.*
- *Responsabilidad: Construimos relaciones de confianza en la ejecución de nuestras tareas orientadas al logro de los resultados esperados. Asumimos un rol activo en nuestra labor diaria y comprendemos la trascendencia de nuestras acciones individuales y colectivas.*

- *Ética: Sostenemos una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.*
- *Compromiso: Asumimos nuestras tareas comprometidos con la institución, enfocando nuestro esfuerzo a brindar atención de calidad a nuestros pacientes y su familia.*
- *Eficiencia: Logramos nuestros objetivos utilizando procesos y métodos de trabajo que optimizan nuestro desempeño con la mejor utilización de recursos.*

La institución se encuentra atravesando actualmente la acreditación internacional “Joint Commission International”, el alcance de este proyecto ha obligado a revisar y reescribir los principales procesos asistenciales, y a su vez se encuentran edificando una nueva torre con nuevos sectores institucionales.

5.2 Tipo de estudio

Se trata de un estudio de caso único basado en Responsabilidad Social Empresarial de una Institución de Salud. Para preservar la identidad de la institución no se mencionará su verdadero nombre, ni el de sus colaboradores que aporten información al proyecto. A la Institución la llamaremos “Hospital Modelo”.

La modalidad será Exploratoria.

5.3 Técnicas de recolección de datos

Se entrevistarán a diferentes integrantes de la organización para obtener información sobre las acciones actuales con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, Indagando, sobre los siguientes ejes de análisis:

- Comprensión de la definición de Responsabilidad Social Empresarial.
- Acciones en concreto de la Responsabilidad Social Empresarial realizadas hasta el momento.
- Conocimiento de los empleados sobre las acciones realizadas de Responsabilidad Social Empresarial.
- Objetivos propuestos a futuro en relación a la Responsabilidad Social Empresarial.

La Tabla 1 presenta el total de entrevistados, según segmento jerárquico.

Tabla 1. Entrevistados.

Segmento Jerárquico	Cantidad de entrevistados
Directores / Gerentes	6
Jefes	2
Administrativo / Operativos	2
Total Entrevistados	10

Entrevistados según segmento jerárquico.

5.4 Plan de análisis de datos – Entrevista

Se realizará un análisis de datos cualitativos, a partir del contenido ofrecido en el discurso que los participantes brinden, para definir un diagnóstico de los ejes mencionados, destacando especialmente las actividades que realiza la organización vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial.

5.5 Procedimiento para la elaboración del plan de implementación

Para el diseño y establecimiento del plan de implementación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial en una empresa argentina del sector Salud, se comenzará dividiendo el procedimiento en dos fases, que se detallan en el siguiente esquema:

Como primer momento, se realizará un análisis estratégico, donde se realizará una exploración a través de las entrevistas realizadas, con el fin de realizar el diagnóstico de la institución elegida.

Y, finalmente, durante la implantación de la Estrategia se sugerirán herramientas para la implementación del plan de acción, ofreciendo un diseño organizativo para el mismo.

CAPÍTULO IV

6. Desarrollo

6.1 Diagnostico de acciones vinculadas con la Responsabilidad Social Empresarial de una empresa del sector Salud.

En las entrevistas realizadas a diferentes directivos y/o colaboradores internos de la institución, se puede entender que los mismos no llegan a un mutuo acuerdo sobre el concepto de responsabilidad social empresarial. Ya que la mayor parte de ellos, considera que la RSE es un acto de filantropía con sectores de la sociedad, en contraposición a los que refieren que la responsabilidad es un compromiso que se asume con la sociedad, pero lo que resalta que la organización no realiza políticas ni procedimientos sobre dicha acción. Al ser consultados sobre que es la RSE los miembros de la organización, refieren en las entrevistas; “Nosotros hacemos Responsabilidad Social Empresarial, le entregamos muebles que no se usan a Fundaciones, hacemos donaciones, eso es la Responsabilidad Social Empresarial, le damos lo que nosotros no usamos a los que no tienen “ (Director, 58 años) “Acá no existe la Responsabilidad Social Empresarial, todos hacen lo que quieren, algunos médicos dan charlas pero no son representados por el Hospital, lo hacen por sus propios medios, la responsabilidad social empresarial, tiene que ver con realizar acciones en pos de tener un desarrollo sustentable, tanto en energía como en lo que se comunica, involucrando a todo el personal del Hospital” (Gerente de Comunicaciones, 52 años), “La responsabilidad social, es cuando nosotros vamos a hacer donaciones al interior de país” (Administrativo, 47 años), “El Hospital ayuda y colabora con fundaciones sin fines de lucro, se organizan varias visitas al interior, damos capacitación al personal, estamos comprometidos con el medio ambiente” (Ex - Presidente, 68 años).

Uno de los directores, que menciona haber tenido a su cargo dicho proyecto de implementación, desarrolló un libro sobre las acciones realizadas durante el 2014, donde mencionan una breve reseña de la institución, dimensión económica y dimensión del capital humano. Sin embargo, son acciones que se realizan día a día, sin el fin último de ser una organización sustentable. Por ejemplo; Se tomó la escala GRI⁴ para

⁴ La escala GRI permite a organizaciones, contar con indicadores estandarizados para la elaboración de informes sobre la sostenibilidad de sus operaciones, y el grado de responsabilidad ambiental y social derivado de la implantación de medidas de regulación y control de sus actividades en este sentido.

poder definir los indicadores, tomando como principales puntos, la definición de visión, perfil de la organización, historia del Hospital y participación en los grupos de interés, sin embargo de 17 puntos solo pueden describir 2, el de programas de ambiente, porque por normativa gubernamental deben cumplir con ciertos parámetros para la recolección de residuos patológicos y el diseño del organigrama. El resto del desarrollo del libro, cuenta acciones de beneficencia y participación del staff médicos en actividades externas y ajenas al Hospital.

Cuando hablamos de responsabilidad social empresarial, todos toman una actitud de incompreensión y de molestia cuando se les cuestiona sobre las acciones, por lo que se puede notar la falta de objetivos claves para una estrategia, las acciones de filantropía la realizan diferentes colaboradores pero por impulso propio y las mismas no están orientadas a una estrategia organizacional, y estas acciones no abarcan a toda la organización. Es decir, el Hospital no contribuye con material y presupuestos para que programas de acción social, puedan ser llevados a cabo, cada médico realiza las acciones pero no bajo el nombre del Hospital, sino de manera independiente. Por ejemplo, como menciona el Gerente de RR.HH (42 años), “Se realizan las jornadas en Centro de Primera Infancia, donde se presta atención primaria de la salud, sin embargo esta acción, es un proyecto solidario de cada personal del staff médico, no tenemos un presupuesto destinado a acciones de RSE”. Según refiere el mismo, “en unos años, nos gustaría poder ser un Hospital sustentable, ello implica elegir un camino que, exhaustiva y estratégicamente, revise los temas cruciales del Hospital y la sociedad, para el bien del negocio y de la comunidad, estableciendo matrices de materiales, cruces de intereses y oportunidades, análisis de riesgo y planes de mejora”.

El jefe de Higiene y Seguridad comenta; “nuestro sector es sustentable, nosotros impulsamos las primeras acciones de RSE, tenemos a cargo el manejo seguro de residuos patológicos y peligros, los mismos son retirados por empresas habilitadas por la Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable, que cuentan con procesos de tratamiento (incineración, estabilización, blending, etc), que garantizan que el resultado de dichos procesos no generan daño al medio ambiente, cumpliendo con la Normativa Nacional de Residuos Patológicos” “Tenemos pendiente, desarrollar un plan de gestión para el manejo de residuos que pueden ser reciclados, (vidrio, plástico, etc), que se

comenzará a trabajar próximamente”. “Con el consumo de energía, desarrollamos un concepto de uso responsable del consumo energético, cambiamos las luminarias de tubos fluorescentes por luminarias LED, permitiendo un ahorro considerable tanto económico como energético y de igual modo favorecer la disminución de los gases de efecto de invernadero, que afectan al cambio climático”.

Asimismo, en varios encuentros con empleados de la organización, los mismo refieren no conocer las acciones realizadas de responsabilidad social empresarial, y tampoco se logra entender el concepto y beneficios de llevar a cabo acciones en relación a ello. Administrativo (21 años), ‘Nunca escuchamos el concepto ni a que apunta la responsabilidad social empresarial en el Hospital. En esta momento estamos todos muy abocadas a la acreditación de Joint Comisión Internacional’

Al preguntar sobre si existe un análisis de los grupos de interés el Jefe de Compras (56 Años), responde ‘Me imagino que puedo responderte a tu pregunta, enfocándome en los proveedores externos, cada área, cuando necesita algún recurso, ya sea librería, consultoría o compra de equipamiento, investiga por sus medios los costos y beneficios, procuramos elegir el mejor y el más funcional, y se realiza la compra, no miramos o nos detenemos en ver si ese proveedor tiene en su empresa acciones o programas de RSE’, sin embargo a la misma pregunta el Auditor General (64 años), responde; “Tenemos empresas tercerizadas, como por ejemplo la de limpieza y seguridad, controlamos que los empleados estén en buenas condiciones laborales, se audita que se apliquen los aportes correspondientes y tengan capacitación constante”.

Los directivos de la organización no tienen objetivos claros en relación a la responsabilidad social ni propuestas para abrir un camino con respecto a dicho concepto. En la entrevista con el Director (58 años), “ el tema de la responsabilidad social empresarial, es algo que nadie quiere tener a cargo, hoy por hoy no hay personas dedicadas e involucradas en el proyecto, de hecho, la persona que lo tiene a cargo, ya hace varios años que no presenta objetivos ni definiciones, ni acciones a realizar”. El Gerente de comunicaciones (52, años) responde a la pregunta de acciones a futuro “¿Acciones? No acá no hay nada de eso, tendríamos que empezar de cero”.

Se le pregunta al Gerente de RR.HH (42 años), sobre si existen programas de formación interna para los colaboradores del Hospital, a lo que remite “como Plan de Capacitaciones, los colaboradores asisten a congresos y/o seminarios, nacionales e internacionales, para actualizar sus conocimientos, pero el Hospital no ofrece una ayuda económica en esta oportunidad, si permitimos que se tomen el día, sin embargo

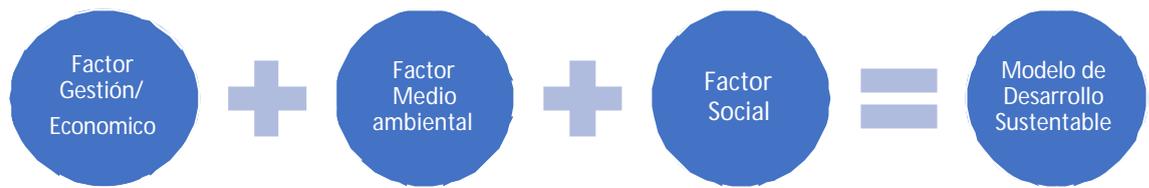
tenemos anualmente cursos internos tanto presencial como en la plataforma e-learning o campus virtual, donde ofrecemos cursos de RCP (Reanimación Cardio Pulmonar), Lavado de manos, Código de Ética del Hospital, Prevención del lavado de dinero y Prevención de Incendios, los cuales algunos son obligatorios para el personal asistencial bajo regulación de la acreditación internacional”, “... internamente también realizamos anualmente la Evaluación y Gestión de Desempeño, con el fin de optimizar el desempeño institucional, esto también es parte de acciones de responsabilidad social, sin embargo vuelvo a repetir no tenemos un marco que lo encuadre”. “La comunicación con nuestros colaboradores y pacientes, es a través de intranet donde se podrán visualizar los cursos actuales o bien el colaborador debe ingresar al campus virtual, o la pagina del Hospital, donde el paciente puede ver actividades diarias, cartilla de médicos, postularse para trabajar, conocer nuestros servicios, diferentes planes de prepaga, etc”

Ahora bien, el Presidente del Hospital (68, años), finaliza su entrevista refiriendo; “La RSE tiene que ver con gestionar responsablemente, incluyendo temas sociales, económicos y ambientales. La misión del Hospital es cuidar a las personas, y ofrecer la mejor atención médica, y a partir de ello trabajaremos a futuro en diferentes ejes dentro de la estrategia de sustentabilidad. Se puede crecer sin perder de vista los intereses globales de la sociedad, por eso debemos formar un equipo que se encargue de la RSE y de la gestión en nuestro Hospital”. Por ende, el presidente da a entender su interés en el tema, y su intención de trabajar sobre el concepto de RSE en el Hospital.

6.2 Directrices principales y su relación con el diagnóstico.

Inicialmente para proponer un plan de acción para esta Institución de Salud, se definirá que entendemos con respecto a la responsabilidad social empresarial, ya que en el plan de acción, se establecerán objetivos de mejora sobre la base del diagnóstico, donde se buscará identificar los cambios clave en el entorno de la organización.

Para iniciar definiremos la Responsabilidad Social Empresarial para esta institución como; “una estrategia de gestión, que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. De aplicación transversa a toda la institución de Salud, que implica un fuerte compromiso de toda la organización. Integrando los factores de gestión/económicos, ambientales y sociales en la estrategia y las operaciones diarias de una institución”.



Por ende, ser socialmente responsable no significará solamente cumplir plenamente las obligaciones legales, sino ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. El planteamiento de RSE será un enfoque de negocio donde las expectativas de las partes interesadas están en el núcleo de la estrategia empresarial. La RSE no es algo que se añadirá a la actividad principal de la empresa, sino que es algo intrínseco a la misma y deberá estar integrada en la estrategia y gestión de la misma.

A continuación, nos ubicaremos donde está esta institución de salud y a donde deben dirigirse:

“Dónde estamos y hacia dónde vamos”:



En concreto debemos considerar las principales ventajas e inconvenientes a los que nos enfrentaremos, tales como se presentadas en la Tabla 2. Ventajas e Inconvenientes.

Tabla 2. Ventajas e Inconvenientes.

DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Recursos limitados.• Falta de motivación, no lograr interés en la RSE.• Falta de estrategias comunes entre personal involucrado.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Stakeholders sin interés de participar.• La no práctica de RSE puede provocar desvalorización de la Institución.• Pérdida de socios por falta de RSE.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Ventajas competitivas.• Mejora la reputación.• Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias• Mejor conocimiento clientes Stakeholders.• Desarrollo sustentable.• Ser modelo a seguir.• Crear conciencia de responsabilidad dentro y fuera de la Institución.	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Facilidad de implementación de planes estratégicos.• La institución no tiene competencia.• Stakeholders activos y perceptivos.

Debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas a considerar.

Presentado el siguiente FODA, denota que la institución deberá realizar un esfuerzo, en cuanto a presupuesto y formar su propio equipo de RSE, para poder ofrecer dedicación. Así como también deja claro que el proyecto de RSE es viable de implementación dentro de la Institución.

También, es importante entender los riesgos y beneficios del plan de implementación de Responsabilidad Social Empresa para esta organización de Salud. A continuación se detallarán los mismos;

Riesgos:

- *Aislar a la organización de una tendencia fuerte y creciente del mundo empresarial, que otras organizaciones de Salud ya cuentan.*
- *Pérdida de utilidades.*
- *Mala reputación.*

Beneficios:

- *Los criterios sociales pueden influir cada vez más en las decisiones de inversión de las personas y de las instituciones.*

- *La preocupación es cada vez mayor sobre el deterioro ambiental provocado por la actividad económica.*
- *Nuevas expectativas e inquietudes de los consumidores, instituciones, inversores.*
- *Mejora de la imagen corporativa, de su reputación pública. Se incrementa la notoriedad y produce una influencia positiva de la organización en la sociedad.*
- *Los socios actuales toman conciencia de la organización proveedora y consecuentemente incrementan su atractivo por la Institución socialmente responsable y son más fácilmente fidelizables.*
- *Mejora la relación de la organización con el entorno. La actuación de la institución sobre conceptos de RSE, le permiten una mejor estrategia de comunicación, la sociedad en general está más predispuesta a los mensajes de empresas con políticas socialmente reconocidas.*
- *Deriva resultados positivos de un mejor entorno de trabajo, que genere un mayor compromiso de los trabajadores y de ello se mejore la productividad.*
- *Fomenta una cultura corporativa, que redunde fundamentalmente en la gestión de los recursos utilizados en la actividad empresarial, abriendo así una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.*

Luego de lo dicho anteriormente, detallaremos los diferentes factores a trabajar:

- **Factor Gestión/Económico:** Se trabajará con el “retorno” que espera la institución por su inversión a la propia Institución, sociedad, y medioambiente promoviendo la rentabilidad financiera, el clima laboral, el recurso humano y cadena de valor. Ahora bien, se debe considerar que los beneficios económicos de la RSE se manifiestan a largo plazo, aunque a corto haya que invertir en tiempo y medios para ir implantando esta nueva forma de pensar y de hacer. Se debe monitorizar el aumento de socios al plan de Salud, los costos, los pagos realizados, y relaciones con los proveedores.
- **Factor Ambiental:** Considerará el uso eficiente de recursos, minimizando el impacto directo en el medio ambiente.
- **Factor Social:** Se trabajará en contribuir a la mejora de calidad de vida de los grupos de interés, poder involucrar a la sociedad a las acciones que realiza el Hospital, como también que el Hospital se involucre en las acciones sociales.

Para poder trabajar sobre estos factores, la institución se relaciona con multitud de actores internos y externos: los grupos de interés, a quienes llamaremos stakeholders. El círculo de stakeholders identificado para la Institución de Salud de acuerdo a su participación directa o indirecta y de acuerdo al rol, función específica y responsabilidades, se compone de dos grandes grupos:

Stakeholders Internos: Son todas las personas que trabajan dentro de la Institución, y son claves para llevar adelante la Responsabilidad Social Empresarial. Ej: Directivos de la Institución, empleados, docentes de la escuela de enfermería, la familia de todos los anteriores, etc.

Stakeholders Externos: Son los grupos que tienen interés intrínseco en la Institución, y no forman parte de la misma. Ej: Proveedores, empresas, vecinos, escuelas, otras organizaciones de la sociedad civil, Ferias, Universidades, medios de comunicación.

Podemos hacer referencia entonces a un trabajo en red que se promueve y nace en el interior del Hospital y busca transmitirse hacia la comunidad desde donde se retroalimenta, siendo circular y recíproca la interacción.

6.3 Propuesta de desarrollo del Plan de la Responsabilidad Social empresarial en una Empresa de Salud

Inicialmente, comenzamos a desarrollar tres fases, que debe pasar la Institución para poder implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial, brindando posibles herramientas a la Institución y respondiendo a los objetivos planteados.

Fase 1: Creación de bases para la implementación del plan de acción.

Fase 2: Aplicación pasos para la implantación.

Fase 3: Dar continuidad y seguimiento.

El seguimiento de estas fases, llevará a la institución a implementar un plan de responsabilidad social empresarial.

Esquema general del Plan de Acción:



6.3.1 Fase 1: Creación de bases para la implementación del plan de acción.

Esta primera fase consiste en comenzar el proceso de implementación, por lo que es crítico crear bases para su implementación, en consecuencia se realizarán las siguientes actividades:

- Comunicar la importancia de la RSE al equipo Directivo. Que el equipo Directivo de su apoyo y entienda el análisis FODA hecho en el punto anterior, así como también las ventajas y desventajas del mismo.
- Obtener el compromiso del equipo Directivo en la participación de las actividades de RSE. En todas las actividades se los invitará a participar y tendrán la oportunidad de transmitir que la Institución trabaja bajo un marco de Responsabilidad social Empresarial.
- Elegir un "líder" ó "responsable" del programa de RSE para que sea la persona que lidere el proceso de aplicación del programa. Esa persona, será la que unirá los diferentes especialistas en los tres ámbitos que configuran la RSE: medio ambiente, personas y desarrollo organizacional.
- Confeccionar el presupuesto para la RSE. Se solicitará a la Dirección de Administración y Finanzas que confeccione el presupuesto destinado al programa de Responsabilidad Social Empresarial.

- Crear un equipo de comunicación que, a grandes rasgos, tenga el desafío de mantener a la Institución conectada con la realidad de su entorno, y la prepare para afrontar los retos que de allí le presentan.

Una vez identificados estos puntos, se procederá a pasar a la siguiente Fase 2.

6.3.2 Fase 2: Aplicación de pasos para la implementación

A continuación pasamos a concretar el propósito de elaborar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial, se reseñan a continuación 6 pasos para hacer un Hospital, socialmente responsable:



Consecutivamente, se desarrollan los siguientes pasos mencionados anteriormente:

Primer paso: actualización de la Misión, Visión y Valores. Se actualiza la Misión, Visión y Declaración de Valores de la Institución para cada proyecto concreto,

adaptada a las circunstancias de su entorno histórico y geográfico. En este paso es fundamental la participación de la Alta Dirección de la organización, que es la que debe tener más clara la identidad corporativa. La imagen corporativa es un tema que ha sido tratado por muchos autores, pero no entraremos en detalle sobre ello. El objetivo en este primer paso es poder generar un impacto positivo en la percepción de nuestros stakeholders internos y externos, ya que la comunicación de la Misión, Visión y Valores genera valores emocionales, con el fin de presentar una imagen positiva lo más próxima posible a su identidad corporativa. Resulta importante señalar que la RSE no sólo debe ser vista como un input para la generación de imagen positiva y reputación favorable, sino como un elemento sinérgico que agrega valor a toda la organización en su relación con todos los stakeholders y el entorno en general, logrando bienestar mutuo a todos sus asociados.

En la siguiente tabla 3, sobre la izquierda están la misión y visión elaboradas por el Hospital, tal y como se menciona anteriormente. Sobre la derecha, en cambio, se encuentran la nueva misión, visión y valores propuesta:

Tabla 3. Propuesta de nueva misión, visión y valores.

Elaborado por el Hospital	Propuesta
<p>MISIÓN</p> <p><i>“Ser la organización modelo en el cuidado y restablecimiento de la salud, alineada con nuestras tradiciones, manteniendo la excelencia en la calidad de atención y respeto por la dignidad de las personas”.</i></p>	<p>MISIÓN</p> <p><i>“Ser la organización modelo en el cuidado y restablecimiento de la salud, manteniendo la excelencia en la calidad de atención y respeto por la dignidad de las personas, como también siendo un motor del desarrollo sustentable para la comunidad”.</i></p>
<p>VISIÓN</p> <p><i>“Brindar a toda la comunidad nacional e internacional la mejor atención médica basada en evidencia científica, investigación y contenido ético, acompañando al paciente y su familia; asimismo ofrecer a nuestro personal y</i></p>	<p>VISIÓN</p> <p><i>“Brindar a toda la comunidad nacional e internacional la mejor atención médica basada en evidencia científica, investigación y contenido ético, acompañando al paciente y su familia, y contribuyendo eficazmente con el</i></p>

<p><i>profesionales un ámbito de desarrollo atractivo que favorezca su compromiso</i></p>	<p><i>desarrollo sustentable de la comunidad. Asimismo, ofrecer a nuestro personal</i></p>
<p><i>y sentido de pertenencia con la Institución. Garantizando la revisión y actualización de conocimientos, procesos, tecnologías y estructuras, gestionando nuestros recursos con racionalidad económica en forma transparente y honesta”.</i></p>	<p><i>y profesionales un ámbito de desarrollo atractivo que favorezca su compromiso y sentido de pertenencia con la Institución. Garantizando la revisión y actualización de conocimientos, procesos, tecnologías y estructuras, gestionando nuestros recursos con racionalidad económica en forma transparente y honesta”.</i></p>
<p>VALORES</p> <p><u>Trabajo en equipo:</u> Trabajar con una visión, respetando y valorando nuestras diferencias, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo por encima del éxito individual.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> Construimos relaciones de confianza en la ejecución de nuestras tareas orientadas al logro de los resultados esperados.</p> <p><i>Asumimos un rol activo en nuestra labor diaria y comprendemos la trascendencia de nuestras acciones individuales y colectivas.</i></p> <p><u>Ética:</u> Sostenemos una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.</p> <p><u>Compromiso:</u> Asumimos nuestras tareas comprometidos con la institución, enfocando nuestro esfuerzo a brindar atención de calidad a nuestros pacientes y su familia.</p> <p><u>Eficiencia:</u> Logramos nuestros objetivos</p>	<p>VALORES</p> <p><u>Trabajo en equipo:</u> Trabajar con una visión, respetando y valorando nuestras diferencias, fortaleciendo las relaciones interpersonales y priorizando el éxito del equipo por encima del éxito individual.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> Construimos relaciones de confianza en la ejecución de nuestras tareas orientadas al logro de los resultados esperados.</p> <p><i>Asumimos un rol activo en nuestra labor diaria y comprendemos la trascendencia de nuestras acciones individuales y colectivas, y el impacto que las mismas tienen sobre la comunidad.</i></p> <p><u>Ética:</u> Sostenemos una conducta transparente, honesta y preocupada por la dignidad de todas las personas con las que interactuamos.</p> <p><u>Compromiso:</u> Asumimos nuestras tareas comprometidos con la institución y la comunidad, enfocando nuestro esfuerzo a brindar atención de calidad a nuestros pacientes y su familia. Como también,</p>

<p><i>utilizando procesos y métodos de trabajo que optimizan nuestro desempeño con la mejor utilización de recursos.</i></p>	<p><i>asistimos activamente a la comunidad, los colaboradores y el medio ambiente.</i></p> <p><i><u>Eficiencia:</u> Logramos nuestros objetivos utilizando procesos y métodos de trabajo que optimizan nuestro desempeño con la mejor utilización de recursos, siendo consientes del impacto en la comunidad.</i></p>
--	---

Se deberá poder desarrollar una visión de negocio que busca integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto de los valores éticos y la gestión de los impactos que la institución genera sobre sus pacientes, colaboradores, proveedores, comunidades locales, el medio ambiente y la sociedad en general. Este enfoque se desprende de la misión de la institución, que es mantener la excelencia en la calidad de atención y respeto por la dignidad de las personas. En el contexto de este modelo, la labor de sustentabilidad de la Institución se concentra, entre otros objetivos, en asegurar una atención humana basada en evidencia científica y de calidad para sus pacientes, promover la investigación científica y contribuir eficazmente con el desarrollo sustentable de la comunidad.

Como se advierte, se ha procurado incluir en la misión, visión y valores una clara referencia a la responsabilidad social empresarial que asume el Hospital en relación a todos sus miembros y a su entorno.

Segundo paso: análisis detallado de cada uno de los stakeholders -o grupos de interés-. Se completa, de modo participativo, un análisis detallado de cada uno de los stakeholders -o grupos de interés- del proyecto, procurando detectar y valorar sus legítimas aspiraciones. En estas dos primeras etapas se tienen en cuenta las dimensiones y alcance de la institución, y la información interna y externa disponible y pertinente para el trabajo.

Se debe considerar que debe existir, compromiso por parte de la Dirección, apoyo por parte de las personas, y recursos dedicados. Todos los niveles de la organización deberían participar del funcionamiento de los proyectos, de modo que es necesaria la comprensión cabal de la estrategia de RSE. En cada mercado en particular, el gerente debe llevar el liderazgo de las comunicaciones internas sobre la RSE. Si existe en la empresa un responsable de RSE, un gerente ó encargado de comunicaciones ó un

responsable de relaciones, éste brindará la información y manejará los canales de las comunicaciones.

Tendremos Stakeholders internos y otros Stakeholders externa, a continuación procederemos a la descripción de cada uno de ellos;

Stakeholders internos: Directivos, Gerentes, staff médico, profesionales de la salud, y colaboradores, familias de todos los anteriores, y medio ambiente (generaciones actuales y futuras en relación con el medio ambiente).

Stakeholders externos: Paciente y familia, Paciente con convenios, Potenciales pacientes, vecinos y comunidad, Medios de comunicación, Proveedores, Postulantes, Inversores, Gobiernos / políticos, Organizaciones orientadas a la comunidad, Medios de comunicación, Sociedades científicas, Comunidades locales, Sindicatos, ONG's, Universidades / Academias / escuelas y Fundaciones.

Se debe conocer cuáles son los stakeholders con los que se van a comunicar; su perfil y necesidades de contenidos; relacionamiento e identificación de su dinámica social. Para ello será de suma importancia tener consideraciones a la hora de comunicar el nuevo Programa de Responsabilidad Empresarial: Es decir, ¿Qué vamos a comunicar?; Que el Hospital pretende tener una larga trayectoria de programas de RSE y tiene una estrategia de implementación. ¿Por qué comunicar?; Para lograr un eficaz efecto cascada del mensaje de la RSE en toda la organización, informar de beneficios comerciales de la RSE, comunicar qué significa la RSE para la empresa en cuanto a los tipos de proyectos que se persiguen y para compartir el conocimiento y los logros con toda la organización. ¿Cómo comunicar?; Por medio de la activa participación, realizando un informe "exclusivo" sobre la RSE, o como parte de la Memoria Anual, ó con un Balance Social, por folletos y casos de estudio, clientes y potenciales clientes, por una red de contactos con gobiernos, sindicatos, organizaciones nacionales, por medio de presentaciones, sitios web, canales, eventos, etc. ¿Con que herramientas? Presentaciones internas, boletines informativos internos, sitios en la intranet, informes sobre la RSE y se debe prestar atención a que las actividades de RSE sean tratadas como "trabajo habitual" y no como "trabajo extra".

Nos relacionaremos con todos estos grupos de interés a través de una multiplataforma de canales de información y retroalimentación, que considera desde medios escritos en papel y online a sistemas de medición de satisfacción de pacientes e instancias de capacitación comunitaria. Entre estos espacios destacan especialmente los medios de comunicación, cuya misión es transmitir conocimiento médico para educar a

la sociedad en temas de prevención en salud, tratamientos y autocuidado, y recibir las inquietudes de la comunidad respecto de estas materias. En la siguiente tabla 4 detallamos las características de estos espacios y como pueden ser utilizados:

Tabla 4. Canales o plataformas.

Canal o plataformas	Descripción
Sitio web corporativo	A través de este canal de comunicación, los usuarios pueden pedir horas médicas, inscribirse en las charlas del Centro de Extensión, revisar artículos de salud y conocer todo el quehacer y la oferta de servicios del Hospital. Una de sus principales secciones es “Mi Portal, espacio a través del cual las personas tienen la posibilidad de consultar sus exámenes de imágenes y de laboratorio, así como el estado de sus cuentas y convenios.
Facebook	Esta es una cuenta en la que se publican a diario temas de salud, información de programas y convenios, charlas y tips de autocuidado, entre otras materias.
Linkedin	Orientada principalmente a profesionales del mundo científico-docente, esta cuenta entrega información sobre cursos, talleres, investigación clínica o actividades realizadas por el Hospital. También ofertas para trabajar en la institución.
Instagrams	Ofrece la posibilidad de visualizar las imágenes de acciones del Hospital.
Youtube	A través de su sitio oficial en esta plataforma, se difunde principalmente material audiovisual relacionado con la prevención en salud y la calidad de vida.
Newsletter	Este informativo llega vía e-mail a toda la base de pacientes del Hospital. Incluye notas sobre novedades y avances médicos de la institución, así como resúmenes de las charlas educativas organizadas por la institución y campañas preventivas.
Intranet	Contiene información sobre beneficios y capacitación, y dispone de secciones específicas para el cuerpo de enfermeras, personal administrativo y el staff de médicos y otros profesionales de la salud.

Comunicando las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la institución de salud en los diferentes canales o plataformas, lograremos que los que las personas o grupos de interés hablen sobre las actividades de RSE que realiza la misma.

Tercer paso: elaboración de la Política de Responsabilidad Social Empresarial (PRSE). Con el material reunido se elabora la Política de Responsabilidad Social (PRS), alineada con la Misión, Visión y Valores. Esta política define el foco y el impulso estratégico en el que la empresa decide comprometer su responsabilidad social. La PRS debe servir de guía de actuación, y con el fin de que sea profundamente compartida por todos los integrantes, se podría concretar en unos pocos principios de acción.

En este paso plantearemos dónde debería estar puesto el foco y el impulso estratégico en el que el Hospital decide comprometer su responsabilidad social. No se quisiera recaer en lo actualmente realizado, es decir, realizar programas de responsabilidad social con intenciones de beneficencia, pero lejos del objeto central de su negocio. Por eso, se busca definir la PRSE de modo que la Responsabilidad Social forme parte de la propia operación del Hospital, y no sea una tarea añadida.

El Hospital debe ser consciente de que se realizará una dinámica de intensa interacción con todos los actores, colaboradores y pacientes, atendiendo las necesidades del otro, cuidando la salud y contribuyendo a cumplir su misión en el día a día, y no solamente en las actividades especiales.

La participación de todos los actores sociales en una relación recíproca y de integración permanente, resultará en que el Hospital sea factor de desarrollo para la comunidad, y a su vez recibirá el aporte de esa comunidad para el cuidado de ciudadanos comprometidos.

La política de la RSE son una forma notable de identificar a nuevos postulantes y socios. También crean oportunidades para que se opere con otras empresas que tengan una línea de objetivos similar a la empresa, lo cual es clave para desarrollar el canal de ventas dentro de los propios clientes. Es importante no pecar de una exposición excesiva y arriesgar causar la impresión de que la RSE es solo una pantalla publicitaria. Hablar sobre la RSE, pero asegurarse de "hacer más de lo que se dice". Es igualmente importante no efectuar declaraciones que den la impresión de que no hay espacio para las mejoras.

Dejar que otros, terceros creíbles, cuenten la historia por la empresa. De este modo es posible que una institución hospitalaria asuma liderazgo comunitario, teniendo un protagonismo de motor social, cultural, ético y moral de la misma comunidad.

A continuación detallaremos un ejemplo de una Política de Responsabilidad Social Empresarial, será formulada bajo el concepto de responsabilidad social de la institución de salud, anteriormente detallado. Como primera instancia es importante entender los objetivos y ámbito de aplicación de esta política, para luego definir los principios que la componen, asimismo entender los compromisos y prácticas responsables, y por último definir los órganos competentes de aprobación y seguimiento.

A través de su política de Responsabilidad Social Empresarial, el Hospital Modelo debe contribuir a los siguientes objetivos:

- Gestionar su actividad de forma responsable, situando a las personas en el centro de su propósito.
- Extender la creación de valor sostenible y colaborar con los grupos de interés.
- Prevenir y minimizar los posibles impactos negativos derivados de su actividad.
- Mejorar la reputación del Hospital Modelo.

Esta política de RSC pretende crear un marco de referencia que contribuya a definir e impulsar comportamientos que permitan generar valor para todos los grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores y sociedad) en el marco de una cultura de responsabilidad social que se traduzca en el desarrollo de un “Hospital Responsable”.

El Hospital Modelo tendrá, como uno de sus objetivos, desarrollar una manera diferente de hacer un Hospital, a través de un modelo de negocio denominado “Hospital Responsable“, basado en la búsqueda de una rentabilidad ajustada a los principios éticos, en el cumplimiento de la legalidad, en las buenas prácticas y en la creación de valor a largo plazo para todos los grupos de interés. Esto se configura como una visión global de la actuación del Hospital. Esta política de RSE se alinea con el Código de Ética del Hospital Modelo, es decir que los principios que rigen esta política de RSE son;

- **Honestidad:** Todos los colaboradores del Hospital deben ser honestos, respetan las pertenencias de los demás, buscan el interés común sin ventajas personales, utilizan correctamente los bienes del Hospital. El profesional de la salud actúa con pudor y decoro, tiene responsabilidad en relación a su trabajo, compromiso

con el Hospital y da el ejemplo de rectitud, ante el resto de la Comunidad.

- Respeto: Es considerar a los demás dignamente, reconociendo diferencias, valorando sus fortalezas y tolerando sus debilidades.
- Confidencialidad: Es garantizar la confidencialidad de la información que pudiera llegar a su conocimiento con motivo de la actividad que cumple en el Hospital, ya se trate de información relacionada con pacientes, familiares, colaboradores, directivos, o de cualquier otra persona que se relacione con el ámbito hospitalario.
- Rectitud: Es actuar con honradez, orientado hacia la mejora continua y crecimiento del Hospital y de la calidad de vida de quienes pertenecen a su comunidad.
- Lealtad: Es actuar fielmente con compromiso y rectitud a favor del Hospital, con sentido de pertenencia.
- Justicia: Es tratar de manera igualitaria a los demás, otorgando a cada uno lo que es debido. Solidaridad Es el sentimiento entre todos los colaboradores del Hospital, de prestarse ayuda mutua, beneficiando a la vida individual e institucional.
- Compromiso con la comunidad: Es estar dispuestos a satisfacer lo que la comunidad requiere y lo que el Hospital exige, según sus proyectos y planes.
- Compromiso con el medio ambiente: Es realizar acciones para proteger el medio ambiente, con el objeto de minimizar impactos ambientales negativos que puedan generarse a partir de actividades que realizan servicios o sectores del Hospital, promoviendo que la comunidad hospitalaria sea sensible respecto a la necesidad del cuidado del medio ambiente.
- Valor de las personas: Todos los colaboradores del Hospital son indispensables para el funcionamiento adecuado del mismo. El Hospital promueve este valor incrementando las capacidades que cada uno debe poseer.

A fin de cumplir con estos principios, el Hospital Modelo pondrá en práctica los siguientes compromisos concretos:

Como Hospital: Estar al servicio del interés general, actuando con justicia y equidad, con acciones y decisiones rectas, transparentes, confiables, de calidad y de acuerdo a la legislación vigente.

De los directivos: Los directivos promueven el fortalecimiento de valores y el comportamiento ético en el Hospital, suministrando información veraz e implementando sistemas de control de gestión que conduzcan a la óptima utilización de los recursos.

Con los pacientes, familiares y comunidad usuaria: Ofrecer a los usuarios un trato humano y cortés, una prestación de servicios oportuna, cálida y profesional, con personal idóneo y recursos físicos y tecnológicos que permitan una atención de excelencia. Escuchar la expresión respetuosa de las opiniones, quejas, reclamos y recomendaciones de nuestros usuarios y responder de manera oportuna a sus peticiones, manteniendo siempre la confidencialidad de la información que se reciba. Impulsar una cultura de compromiso social y valores compartidos entre los empleados, facilitando las condiciones para que se puedan realizar actividades de voluntariado.

Con otras instituciones: Colaborar con armonía, a través de relaciones orientadas hacia el beneficio social para el mejoramiento de la salud de la comunidad. Las relaciones serán transparentes, promoviendo la resolución de diferencias mediante mecanismos de comunicación.

Con los proveedores y contratistas externos: Realizar procesos transparentes de contratación asegurando la selección imparcial y garantizando una equilibrada competencia. Definir y aplicar una Política de Compras Responsables que incluya, entre otros, el proporcionar información completa y transparente en los procesos de aprovisionamiento, el respeto a los derechos humanos y laborales en la cadena de suministro y el estímulo de la demanda de productos y servicios socialmente responsables. El Hospital buscará y mantendrá, en todos los casos, relaciones con aquellos que demuestren los mejores estándares de calidad.

La aprobación de la política de responsabilidad social empresarial del Hospital Modelo, corresponde a Directivos del Hospital, quienes además reciben el reporte de la implantación y concreción de dicha política. En el ámbito del desarrollo y la gestión de prácticas de RSE, se contará con un área corporativa responsable, que eleva a la Dirección del Hospital la propuesta de política de responsabilidad social empresarial.

Las acciones que se desarrollen en el marco de la política de responsabilidad social corporativa serán voluntarias para el Hospital y no traerán causa de un deber regulatorio o normativo.

Una vez se concretan, a nivel corporativo, los planes de negocio responsable a

acometer, el departamento de RSE es el responsable de ejecutar dichos planes.

Cuarto paso: programas, proyectos y actividades. El cuarto paso es el núcleo del Plan de RSE y consiste en la aplicación, a cada uno de los stakeholders, de la Política de Responsabilidad Social y los principios. Como resultado, se formulan los correspondientes programas, proyectos y actividades. Cada idea-proyecto se describe a continuación, con su objetivo, actividades y resultados esperados, estos mismo deberán estar alineados a nuestro concepto de responsabilidad social empresarial, por lo que lo dividiremos en según nuestros tres factores principales a trabajar, es decir, factor gestión/económico, factor ambiental y factor social, involucrando los diferentes Stakeholder internos y externos.

En este punto definiremos acciones para la implementación de este paso, según factor gestión/económico, factor ambiental y factor social.

Factor Gestión/Económico: Se trabajará con el “retorno” que espera la institución por su inversión a la propia Institución, sociedad, y medioambiente promoviendo la rentabilidad financiera, el clima laboral, el recurso humano y cadena de valor.

Se formuló una propuesta de objetivos que se desea alcanzar para este factor:

- Comprometer a los Stakeholders internos, con la nueva Misión, Visión y Valores.
- Gestionar un buen clima laboral y promover un buen recurso humano.
- Promover la rentabilidad financiera.
- Promover gestión sustentable de cadena de valor.

Intentaremos de instaurar el concepto de responsabilidad social empresarial a la institución y sus miembros, se trabajará en programas internos involucrando a los colaboradores del Hospital para que ellos mismos se involucren y colaboren con las acciones de RSE, también utilizaremos la red de proveedores para involucrarlos en iniciativas conjuntas de apoyo a la comunidad, participaremos en medios de comunicación, y se realizará un análisis sobre la reducción de costo del capital, aumento de ingresos, reducción de costos.

En relación a los **Stakeholders internos**, se realizará el relanzamiento de la Campaña de Misión, Visión y Valores, incluyendo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. También, se gestionara el buen clima laboral, promoviendo al buen recurso humano: Trabajando sobre el Programa de Reconocimiento, generando movilidad interna y cuadro de reemplazos, realizando anualmente la evaluación de desempeño, capacitando sobre liderazgo, ofreciendo un ambiente digno de igualdad y

no discriminación, aplicando un protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales y generando canales de denuncias, manteniendo una buena relación con el sindicato, estableciendo un programa de intercambio internacional para el personal de enfermería, involucrándolos en actividades sociales realizadas a la comunidad.

Para promover la **rentabilidad financiera**, esta institución de salud, como se describió inicialmente, es sin fines de lucro, donde tradicionalmente tendría dos formas de financiar sus actividades, la financiación propia través de los socios de su plan de salud, o la financiación de terceros normalmente a través de préstamos. Aquí, plantaremos realizar la disminución del costo de capital, definiéndolo como al “retorno” que espera un inversor de su inversión en una empresa. Si se trata de un accionista, el retorno se calcula como el porcentaje que representa el dividendo pagado dividido por el precio al que el inversor paga por sus acciones. En el caso de un préstamo es el tipo de interés que la empresa tiene que pagar a quien le ha prestado el dinero. Tanto el dividendo para un accionista como el tipo de interés para el prestamista, dependerá de la evaluación de cada uno de los riesgos asociados. Consideran que las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial están valoradas positivamente por inversores y accionistas porque conllevan una reducción de riesgos, que a su vez es lo que determina el retorno que exigen de la empresa. Además, puede haber inversores y accionistas que también exijan un retorno inferior porque tienen en cuenta los beneficios sociales y medio ambientales de la actividad empresarial.

Al momento de trabajar sobre el aumento de ingresos, tomaremos la satisfacción de los socios como un elemento clave para la competitividad con otras instituciones de salud. Por ende, considerar los impactos sociales, ambientales y económicos permiten identificar nuevas oportunidades de negocio además de diferenciarse de los que ofrecen otros Hospitales, con un valor añadido más allá de las tradicionales variables de relación calidad-precio, permitiendo aumentar directamente la competitividad y los ingresos a la institución.

También será importante en este factor la reducción de costos, donde involucramos a los proveedores y a nuestra cadena de valor, ya se considera que las personas consumidoras del servicio que ofrece el Hospital, consideraran que la institución es responsable del servicio que presta independientemente de cuál sea su cadena de suministro. Por lo tanto, las empresas proveedoras que no cumplan unos requisitos mínimos en materia de responsabilidad social afectarían la reputación de la empresa, y por extensión a su competitividad. Por lo tanto, se trabajará en mejorar la calidad de la

cadena de proveedores, creando una cadena de suministro más cualificada y eficiente, favoreciendo así la mejora en la calidad de los productos y servicios suministrados, así como de los procesos de suministro (pe. requerimientos de entrega, etc.). A largo plazo, cualquier problema relacionado con la calidad producirá un coste adicional para la institución con su correspondiente impacto directo en los resultados económicos de la misma. También se desarrollará un modelo de gestión de compras que prioriza, además de la eficiencia en el manejo de los presupuestos, la calidad de las propuestas presentadas, su mirada de mejora continua y la seguridad de los servicios y productos en oferta. A su vez, trabajar sobre 5 pilares de la estrategia con los proveedores; valores del mismo, apoyo al desarrollo local, confidencialidad, procesos de licitación transparentes y igualdad de oportunidades. Por otro lado, participar activamente en el desarrollo de la RSE interna de los clientes es también un factor de competitividad muy importante, especialmente si los clientes son grandes organizaciones con procesos de homologación de proveedores que discriminan positivamente aquellos proveedores con estrategias de RSE implantadas o administraciones públicas, que en los procesos de adjudicación de contratos están incorporando de forma progresiva criterios sociales y ambientales.

En suma, favorece la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas entre los diversos actores, ofrece la posibilidad de crear un entorno de cooperación, compartiendo recursos y capacidades, permitiendo afrontar de manera más eficiente, y con mayor probabilidad de éxito, la resolución de problemas comunes, proyectos de innovación, etc., que acabarán reportando beneficios mutuos.

Participaremos en medios de comunicación, ofreciendo los servicios brindados a los pacientes, demostrando nuestras acciones, proyectos y también ofreciendo servicios a la comunidad. Lo que involucra realizar acciones solidarias con pos de la educación de la salud en la sociedad.

Y finalmente se generaran convenios con otras instituciones para trabajar en conjunto y ellos puedan ser parte de las acciones solidarias.

En relación al **Factor Medio Ambiente**, reflejará la intención del Hospital por respetar el medio ambiente en el diseño, producción y distribución de sus productos y servicios.

Nuestros objetivos serán:

- Gestionar las operaciones en cuanto al uso eficiente de recursos y minimizando el impacto directo e indirecto sobre el medio ambiente.
- Concientizar a grupos de interés sobre la importancia del cuidado de medio ambiente.

- Respeto por las leyes vigentes y cumplimiento de acreditaciones internacionales y nacionales.
- Aumenta la reputación e imagen de la marca.

Para ello, se promoverá que se tenga presente la utilización de productos compatibles o "amigables" con el medio ambiente con criterios específicos, es decir se procurará que los insumos del Hospital sean reciclables, se reducirá el uso de papel (tanto en comunicaciones internas, estimule la utilización del email; utilice las hojas ya impresas para borradores, etc.). Se procederá educar a los colaboradores internos en el concepto de que los desechos representan insumos que la empresa compró pero no puede utilizar o vender, esto permite a las personas comprender que los desechos son un costo para la empresa y que los mismos deben minimizarse.

Es importante en ese camino recorrido, que los colaboradores de la institución, generen iniciativas para reducir los desechos mediante su re-utilización o reciclaje. Por ende, la institución debe proveer que los envases de plástico utilizados por los trabajadores (refrescos, agua, etc.) sean recolectados para su reciclaje, facilitando recipientes para este fin y que se encargan de su recolección y a su vez, disponer de recipientes para las pilas y baterías gastadas, utilizadas en las dinámicas diarias de los trabajadores (Ej.: Control remoto aire acondicionado, tv de las habitaciones de los pacientes y/o oficinas del personal administrativo etc.), como también para su posterior tratamiento.

Para dar continuidad y poder generar acciones al año siguiente, será indispensable realizar "auditorías verdes". Las mismas pueden ser sencillas como por ejemplo llevar una medición de los desechos mensuales, medir mensualmente la cantidad de energía y agua que se consume, etc, a modo de disminuir costos, lo que generaría un impacto en el factor económico mencionado anteriormente.

Se debe destacar que se corresponde poner al tanto de las normas vigentes y asegurarse del cumplimiento de la misma, según la legislación las instituciones deben cumplir, en la Ciudad de Buenos Aires donde se encuentra el Hospital, debe cumplir con la ley 154, 1999 y ley 747, 1999.

Trabajar sobre este factor medio ambiental aumentaría la reputación e imagen de la marca del Hospital, ya que los socios o pacientes del día de hoy tienden a inclinarse hacia las empresas que brindan servicios y/os con una reconocida reputación, que estimula la innovación y la competitividad hacia el diseño y creación de nuevos productos, servicios y procesos ambientalmente más sanos.

Finalmente el **Factor Social**, es el de la integración social, apunta a poder involucrar a la sociedad las acciones que realiza el Hospital, como también que el Hospital se involucre en las acciones sociales.

Tendremos como objetivos:

- Contribuir con la sociedad, a través de acciones internas con colaboradores/recursos del Hospital.
- Incentivar el desarrollo de los sectores vulnerables, promoviendo entre ellos la salud y la educación
- Promover la educación en Salud y vida sana.
- Fortalecer la Sociedad civil.

En este factor toman un rol principal los Stakeholders internos y externos, ya que el Hospital deberá promover el voluntariado e involucramiento con la comunidad, incentivando la importancia de la relación entre Hospital – Comunidad. Daremos lugar a la estimulación de generación de ideas y programas de apoyo comunitario, involucrando a toda la comunidad, será importante obtener una lista de las organizaciones necesarias de voluntarios, para difundir en la institución, y nuestros colaboradores puedan participar. Se debe analizar el número de horas para que los empleados puedan realizar actividades de apoyo comunitarios, averiguar cuáles organizaciones tienen a los colaboradores o directivos del Hospital como voluntarios, generar una política de donaciones, genere un sistema de reconocimiento del trabajo voluntario a los colaboradores internos y ese mismo reconocimiento puede ir desde una carta del Presidente o Gerente General de la empresa, hasta vacaciones extras, etc.

Para colaborar con los sectores más vulnerables se adoptará un proyecto corporativo de apoyo a la Comunidad, que se identifique con la organización. Ejemplo: Apadrinar un centro de apoyo comunitario, una guardería, juntar útiles para el comienzo de las clases, ropa, artículos diversos para bebés (cunas, carritos, etc.) para las guarderías, etc. En el Día del Niño, incentivar a que entre los empleados, se junten juguetes para distribuir.

Se promoverá la educación, ofreciendo el apoyo a la inserción laboral y "primera experiencia" a la comunidad. Ej.; Que el sector de Empleos del Hospital, de charlas acerca de las estrategias para la búsqueda laboral, prepararse para primera entrevista, etc. También, promoviendo la integración de personas con "capacidades diferentes".

Generar contactos con centros de estudio (Universidades, escuelas técnicas, institutos, etc.) para establecer programas de pasantías para los alumnos.

Ofrecer el conocimiento de nuestros profesionales a la comunidad, ofreciendo charlas y/o cursos gratuitos, tanto a profesionales como pacientes o interesados. Como por ejemplo, organizar campañas de concientización, cuidado y prevención. etc.,

El tipo de actividades propuestas, cobran un papel importante ya que pueden ser muy diversas, desde la entrega productos o servicios del Hospital hasta la donación de artículos en desuso. Para ello se debe incluir en su presupuesto anual un monto destinado a este tipo de actividades.

Todas las acciones mencionadas anteriormente, refuerzan la marca del Hospital y apunta a un fortalecimiento y crecimiento del mismo. Dados que los colaboradores logran mayor identificación, obteniendo una retención del buen recurso técnico. Sin dejar de lado el gran aporte a la comunidad y la huella que el mismo genera.

Quinto paso: propuesta de implementación del Plan de RSE. En este paso conviene sugerir en quiénes van a recaer la responsabilidad de la puesta en marcha del Plan. También se indica la prioridad de los proyectos y la adecuada gradualidad en la puesta en marcha de las iniciativas, ya que éstas deben contar con la participación de todos los actores.

Se propone que el Plan dependa directamente de un Director, asistido por un comité formado por representantes de los distintos grupos de interés. Estos representantes pueden no ser los respectivos responsables de áreas, que generalmente están recargados de obligaciones. Las prioridades las determinará este mismo comité, previa aprobación por parte de la Dirección del Hospital.

Sexto paso: monitoreo y evaluación del plan. El monitoreo y evaluación del plan, y aplicación de un procedimiento de mejora continua. Se considera que el Plan de RSE del Hospital será siempre un instrumento dinámico, permanentemente actualizado a partir de la participación de los actores involucrados. Conviene además, que haya instancias formales de evaluación y actualización. La evaluación debería concluir con un plan de mejoras para el año siguiente.

Es un plan dinámico que debe evaluarse permanentemente según las necesidades internas y las que plantea el entorno, se deberá realizar un diagnóstico de las acciones vinculadas con Responsabilidad Social Empresarial, evaluando los diferentes factores

que la incluyen, por ello se sugiere realizar encuestas anónimas al personal interno, donde ofrezcan también su opinión. Cada dos años, se presentará un Reporte de Sustentabilidad, publicándolo en la web del Hospital para su difusión y conocimiento.

Una vez realizado lo anteriormente descrito, el grupo responsable deberá realizar un plan de mejora, con la información relevada sobre las acciones realizadas, para el año siguiente.

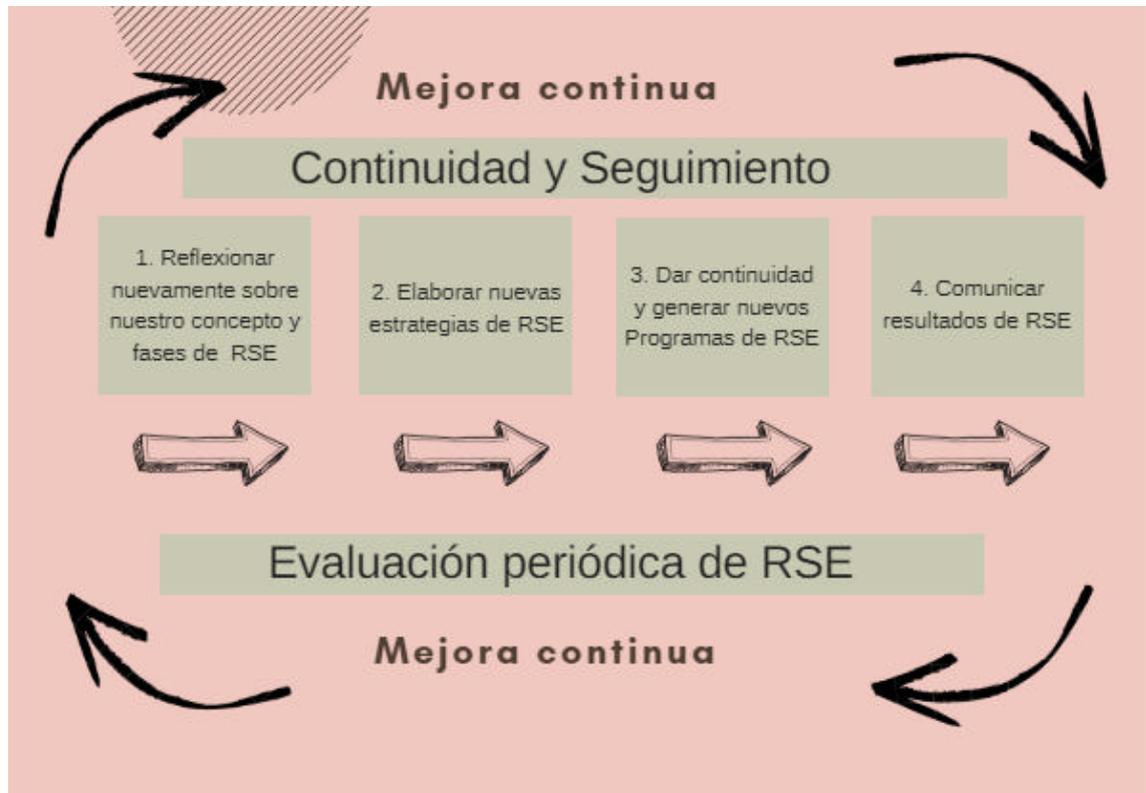
Es importante, tener en cuenta que es un largo camino de implementación, las acciones no se podrán realizar anualmente todas, pero se pueden organizar en un candelario la mayoría de ellas para dar un mayor seguimiento.

5.3.3 Fase 3: Dar continuidad y seguimiento.

En definitiva el nuevo Plan de Acción, deberá tener continuidad y seguimiento, y siempre se formulará bajo el prisma de la mejora continua. Se presentará un informe de resultados, que le sirva a la Dirección como herramienta de seguimiento y para la toma de decisiones estratégicas de mejora en los aspectos de la gestión de la RSE en la institución. Por supuesto, estas aportaciones serán de nuevo tenidas en cuenta para la reformulación de los objetivos, recursos, etc, en definitiva el nuevo Plan de aplicación..

Finalmente, la Dirección convocará a los responsables de área o departamento para comunicarles estos resultados. Estos a su vez se lo transmitirán a los trabajadores/as que tengan bajo su responsabilidad. Se deberá abrir un periodo de sugerencias para el nuevo plan de acción. Estas podrán ser transmitidas al miembro del Comité presente en cada área.

Se dará continuidad a un nuevo esquema general de implementación de la Responsabilidad social Empresarial alcanza mejora continua.



En resumen, incluir procesos de mejora continua para la Responsabilidad Social Empresarial, nos ayudará a generar un valor añadido a nivel de reputación, competitividad, productividad, entorno laboral, compromiso social y gestión ética de la organización. En el caso de la institución del Salud, se instaurarán procesos de mejora continua que le permitan prestar servicios de calidad en un entorno seguro, eficiente, con capacidad resolutoria y sostenible, en lo que ofrecen.

En esta instancia tomaremos el método Kazán para la mejora continua. La palabra “Kaizen”, significa “buen cambio”, la premisa fundamental de éste método es que la implementación de grandes cambios puede ser poco efectiva, pero pequeñas optimizaciones de manera constante pueden dar impresionantes resultados. Según Maasaki Imai (1998), el método Kaizen consiste en cuatro pasos:

1. Planear cómo aplicar la mejora a determinados procesos.
2. Las acciones que se hagan deben ejecutarse en tiempo y forma. Controlando que las tareas que se realicen sean de manera optima.

3. Comparar los resultados con los mínimos esperados, identificando si el plan se siguió al pie de la letra o si fue necesario modificarlo y cómo esto favoreció o afectó el pronóstico inicial.
4. Finalmente, evaluar cada uno de los aspectos del proceso con tal de encontrar qué debe mantenerse y qué mejorarse en el próximo año.

Para finalizar, debe considerarse que esta dinámica debe repetirse una y otra vez para obtener una cultura empresarial de mejora continua. Será importante que nos podamos replantear; ¿Qué salió bien? ¿Que no ocurrió tan bien? ¿Qué haremos diferente la próxima ve?

Al obtener un reflexión de lo mencionado anteriormente. Se logrará obtener las nociones para construir una dinámica organizacional de mejora continua aplicable al plan de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial.

CAPÍTULO V

7. Conclusión

Hoy en nuestro país el sistema de salud pública se encuentra sobrepasado, por ende muchos pacientes se adhieren a tener una atención en una institución privada, donde consideran que obtendrán un mejor servicio, turnos en tiempos razonables, gran cartilla de profesionales y centros médicos, mejor confort y gran nivel de profesionalismo, siendo el mismo un diferencial al sector público. Ahora bien, el sistema de salud privado cuenta con un gran presupuesto para poder integrar un sistema de salud, con tecnología, confort y responsabilidad, sin embargo, es comprensible que frente al tema de Responsabilidad Social Empresarial, tomen una actitud defensiva, ya que según las entrevistas realizadas durante el transcurso de este trabajo, denotan que no les gustan que los corrijan e intentan ocultar aquellas falencias que los enfrenta con cierta realidad. En esta organización que vela por el cuidado de las personas, los resultados se miden puertas adentro pero sus acciones no tienen relación con la comunidad, en los tiempos de hoy deben, además de lo mencionado, obtener una visión global asumiendo un protagonismo en el desarrollo sostenible de su comunidad. Por lo tanto, esta institución de salud no puede abdicar de sus responsabilidades sociales.

En base a lo dicho anteriormente y el análisis relevado de las entrevistas a colaboradores de la Institución de Salud, es posible acertar que este “Hospital Modelo” aún tiene mucho que hacer en lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial, tiende a confundir la idea de Responsabilidad Social Empresarial con filantropía o donaciones y ayudas sociales. Por ello, se ofreció un plan de implementación donde la base de nuestra teoría fue integradora, involucrando tres factores, el factor gestión/económico, ambiental y social, uniendo los pilares principales de la responsabilidad social empresarial, en este plan de implementación basado en los principios organizacionales y en las metas planteadas en cada una de las áreas de la institución, se propiciará la sinergia entre los grupos de interés y el Hospital. Con este plan, intento ayudar a esta organización a obtener una ventaja competitiva, es decir, ayudar ayudándose. Sin embargo, es importante también poder sumar la Teoría Instrumental, ya que no podemos omitir que este Hospital también debe generar dinero para su correcto funcionamiento y su calidad, por ello este plan también deberá apuntar a la riqueza empresarial. Sin embargo, entre las limitaciones de este estudio, puede

mencionarse que no fueron definidos datos numéricos en este plan, por ende no se logra transmitir la riqueza en inversión que obtendrá este Hospital, al convertirse en un Hospital Sustentable.

Ahora bien, cabe destacar que el objetivo de este estudio fue plantear tres factores con el fin de afrontar nuevos desafíos, es importante considerar la gran cantidad acciones que se abren a partir de este plan, entender que este Hospital se encontrará frente a una forma de *ver y hacer diferente*, contemplando compromisos y responsabilidades compartidas entre el Hospital y todos los grupos de interés involucrados. En el recorrido de este trabajo, se podrá visualizar que le toca al Hospital el reto de construir una visión integral y honesta de la RSE, en tanto, parte de este trabajo es tener una mirada integral, sustentable y articulación entre los grupos de interés. Los factores mencionados en todo el trabajo, gestión/económico, ambiental y social, son el pilar para hacer este plan de RSE, se tomaron ellos dado el factor gestión/económico, serán la base de este proyecto y sin él no podríamos llevar a cabo este plan, y el ambiental, dado que el Hospital se nutre de la sociedad y su actividad está involucrada en el cuidado del otro, debe integrarla con el objetivo de eliminar, ó al menos minimizar y mitigar sus impactos negativos en el medio ambiente y potenciar los positivos ya que tiene un impacto directo en la sociedad en la que se encuentra inversa. El Factor Social es el de mi preferencia, dado que se involucra a toda la comunidad, obteniendo beneficios importantes en reputación corporativa, en la creación de redes y un mayor acercamiento con los públicos de interés.

Lo innovador de este trabajo tiende a ser que se intenta llevar a una institución de salud, que dedica su energía a cuidar a las demás personas a ser reconocible como saludable, tanto por ofrecer cuidado a sus colaboradores, como sus pacientes y la comunidad. Todo el proceso detallado debe tener una continuidad y debe ser parte de la mejora continua que traza verticalmente a toda la organización. Considerando este plan, dentro del marco de la psicología organizacional positiva, logrará ser una organización saludable cuidando el interior como las acciones que generan.

“La sostenibilidad solo puede ser alcanzada mediante la acción coordinada de todos los grupos y agentes sociales que actúan en el escenario económico, político y social tanto a nivel global, regional como local; las empresas no pueden hacerlo por sí solas, no obstante, teniendo en cuenta que estas son una parte importante del problema, también deben serlo de la solución. Para lograr la sostenibilidad, el liderazgo en los

negocios debe alcanzar un nuevo nivel. Un nivel visionario, proactivo, que trabaje intensamente en función del cambio en el sistema”. Dixon (2003).

Se sugiere a aquellas personas que deseen poner este proyecto en marcha o llevar adelante los pasos sugeridos para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, analicen: Si una institución de Salud que refiere cuidar a sus pacientes con el mejor nivel ¿Cómo cuida a sus colaboradores y que aporta a la comunidad? ¿Están ellos inmersos en una dimensión saludable? Con el conocimiento de la psicología, incluyendo los procesos cognitivos que generan las personas, y esquemas mentales que se articulan y emociones que se involucran, en fin la psicología reúne en su estudio todas las áreas de acción humana: básica, psicobiología, organizacional, educativa, personalidad, desarrollo... es por ello que no podría considerarse a otra ciencia mas a fin a ser parte activa en el análisis de modelos de responsabilidad social. Por eso, es importante señalar que llevar a cabo un plan de RSE como el que se presenta implica disposición al cambio y adecuación de las prácticas de cada actor (tanto interno como externo). Es importante, reconocer que la satisfacción de una necesidad, conlleva a nuevas necesidades, es decir que la cadena de valor como algo que comienza con la producción de un producto, que contribuyen a producir las consecuencias que hemos denominado efectos, cadena de generación de valor cuya finalidad es la efectividad. Es decir, que si aportamos a implementar este plan de RSE, va a incidir en la calidad de vida de la población; en su capacidad de trabajo y desarrollo personal lo cual, a su vez, incide en la economía y así sucesivamente (cadenas de efectos), es por ello que es importante que toda organización tenga un plan de responsabilidad social, y es por ello que si se trata de procesos de cambios, aprendizaje, bienestar, ética, compromiso y valor humano, se habla de psicología organizacional. Por eso es indispensable que las acciones se lleven adelante por un profesional de esta especialidad. Asimismo, deben ser conscientes que también para poder llevar a cabo este proyecto se requiere hacerlo interdisciplinariamente involucrando otras de incumbencias profesionales, como ser contadores, comunicación, marketing, etc.

Para finalizar, deberíamos anotar en la agenda, que las personas pasan la mayor del tiempo en esta institución cuidando a los demás, se debe evitar que esta experiencia se convierta en un medio para un fin como ser un salario, ya que no debería ser así. Este plan le ofrece a esta institución un aporte humano y valores éticos. Encontrar una institución con este potencial y talento, no es una tarea fácil en días como hoy, es por

ello que si tenemos enfrente una institución con este potencial a explotar, no deberíamos dudar en invertir en ello y ofrecer lo mejor para todos aquellos involucrados en el cuidado. Asimismo entender que tiene un enfoque positivo que nos beneficia a todos y que debe ser desarrollado mucho más para conseguir que las personas se vean sumergidas en esta nueva forma de pensar, trabajar y vivir. Así beneficiará el vínculo de la persona con la organización teniendo resultados positivos para ambos.

CAPÍTULO VI

8. Referencias Bibliográficas

- Baltera, P., Díaz, E., & Dussert, P. (2005). Responsabilidad Social Empresarial- Alcances y Potencialidades en materia laboral. *Santiago de Chile: Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.*
- Castillo, C. C., & Parragué, M. M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Santiago.*
- Castro, R. C., y Castro, C.C. (1999). Responsabilidad social y ética corporativa en las empresas que forman la asociación de jefes de seguridad industrial. Tesis de licenciatura no publicada. *Instituto Tecnológico de Sonora. México.*
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial* (Vol. 85). United Nations Publications.
- Europea, C. E. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* CEE.
- García, A. (2007). Responsabilidad Social Empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros, 5, 17.*
- García, A. A. (2005). Breve historia de La educación ambiental: Del conservacionismo hacia El desarrollo sostenible. *Revista Futuros, 12, 1-8.*
- Izquierdo, R. J. S., & Grañana, I. V. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53), 137-161.
- Méndez, J. D. M., Barrera, C. J. G., & Ospina, J. F. M. (2014). Perfil de Responsabilidad Social Empresarial para las entidades promotoras de salud- régimen contributivo de Bucaramanga y su área metropolitana. *Revista Cuidarte, 5(1).*
- Organización Mundial de la Salud (1948). División de Información de la Organización Mundial de la Salud.
- Protti, E. (2015). Cooperativismo y responsabilidad social ambiental.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a

model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565 –588.

- Luthans, F. y Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Global Reporting Initiative, G. R. I. (2002). *Sustainability reporting guidelines*.
- Ley N° 154, Capital Federal, 22/03/1999, [1328] (Argentina).
- Ley N° 747, Capital Federal, 19/02/2002, [1403] (Argentina).
- Imai, M. (1998). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa* (No. 658 I53Y).
- Salanova, M. Organizaciones saludables. En: Vázquez, C. y Hervás, G. *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 2008.
- Dixon F. (2003). Total Corporate Responsibility. Achieving Sustainability and Real Prosperity. *Ethical Corporation Magazine*, December. No. 4. Vol. 1.