

# Integración de la responsabilidad social en la cadena de valor de la gestión hospitalaria

González Suárez M, Garrido C  
Hospitales Universitarios Virgen Macarena  
y Virgen del Rocío. Sevilla  
e-mail: manuel.gonzalez.sspa@juntadeandalucia.es



Manuel González Suárez

---

## Resumen

Como consecuencia de la Estrategia de Convergencia en la Gestión Hospitalaria de la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía, los dos grandes hospitales de Sevilla, los Hospitales Universitarios Virgen del Rocío y Virgen Macarena están abordando un proceso de convergencia en la gestión.

Complementariamente a este proceso de convergencia, ambos hospitales son conscientes de la importancia de incorporar a la cadena de valor de la gestión hospitalaria los principios asociados a la responsabilidad social, de manera que se potencie la gestión socialmente responsable en sus respectivos centros, pero aprovechando al máximo todas las sinergias derivadas de dicho proceso de convergencia.

Esta incorporación de la responsabilidad social a la cadena de valor de ambos centros surge no solo como una visión de liderazgo de los gestores sanitarios, sino, principalmente, como respuesta a una demanda de los grupos de interés (GI) de ambos centros sanitarios, en donde la sociedad está reclamando un sistema sanitario que no solamente sea eficaz, sino que además de eficiente sea sostenible y socialmente responsable.

Para dar respuesta a esta necesidad, ambos hospitales han desarrollado el proyecto aquí descrito en donde, tras un proceso de evaluación interna de las necesidades y expectativas de los GI y de las capacidades existentes en los hospitales, se desarrolló un Plan de Responsabilidad Social que está siendo implantado con rotundo éxito no ya solo en ambos hospitales, sino que nos atrevemos a decir que en toda la sociedad sevillana –y andaluza– como destinatarios de los servicios prestados por ambos hospitales.

*Palabras clave:* Responsabilidad social, Gestión socialmente responsable, Grupos de Interés.



## Integration of social responsibility in the value chain of hospital management

Following the Convergence Strategy in the Hospital Management of the Gender, Health and Social Policy Council at the Andalusian two major hospitals Sevilla, University Hospitals Virgen del Rocío and Virgen Macarena are addressing a process of convergence in their Management.

In addition to this process of convergence, both hospitals are aware of the importance of incorporating the value chain of hospital management principles associated with social responsibility, so that the Socially Responsible Management at their respective centers is enhanced, but taking advantage of all the synergies resulting from this process of convergence.

This incorporation of social responsibility to the value chain of both centers arise not only as a leadership vision of healthcare managers, but mainly in response of both Health Centers Stakeholders demand within a society that is claiming for a health system that is not only effective but also efficient, sustainable and socially responsible.

To meet this need, both hospitals have developed the project described here where after a process of internal evaluation of Stakeholders Needs and Expectations and existing capabilities in Hospitals, a Social Responsibility Plan was developed. This Plan is being implemented with great success not only in both hospitals but we dare to say that in the whole organization -Seville and Andalusia-as recipients of services provided by both hospitals.

*Key words:* Social responsibility, Socially Responsible Management, Stakeholders.

---

## Introducción

### *Sobre los hospitales*

El Hospital Universitario Virgen del Rocío de Sevilla es, en la actualidad, el mayor complejo hospitalario del Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA). Su elevada producción asistencial, su destacada posición dentro de la investigación biomédica española, su importante trabajo docente y su estrategia organizativa y de gestión lo

convierten asimismo en un claro referente nacional e internacional. Una plantilla cercana a las 8000 personas, orgullosas de trabajar en y para la sanidad pública, se esfuerza diariamente para ofrecer a nuestra ciudadanía una atención de calidad, combinando la alta cualificación y los últimos avances tecnológicos con un trato humano y personalizado.

A su vez, el Hospital Universitario Virgen Macarena es un hospital público que atiende una población de más de



560 000 habitantes del área norte de la provincia de Sevilla, manteniendo un liderazgo importante en la actividad asistencial, docente e investigadora dentro del SSPA.

En el 2013, y dentro de su afán de estar siempre a la vanguardia, la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía abordó un plan estratégico para la maximización de la eficiencia de su actividad y de los resultados en salud obtenidos, procediendo, entre otras actuaciones, a una reordenación del mapa sanitario del SSPA, que conlleva un proceso de convergencia en la Gestión de los Hospitales de Sevilla, aprovechando al máximo las distintas sinergias existentes, dentro del Modelo de Gestión clínica.

### ***Sobre la gestión socialmente responsable en el ámbito sanitario***

El traslado del concepto de desarrollo sostenible a la gestión de las diversas organizaciones, tiene su referencia más clara en los que se conoce como responsabilidad social (RS), entendida como un proceso que incluye necesariamente la gestión de las actividades en su relación con los GI, tanto internos como externos (ciudadanía, pacientes, profesionales, miembros de la comunidad, otras empresas e instituciones) y sus impactos en lo económico, social y ambiental. Las organizaciones excelentes deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio.

La RS se convierte de este modo en un instrumento que podría permitir adaptar el sistema sanitario a las transformaciones habidas en el último tercio del siglo XX, transformaciones que hacen referencia a:

- La reevaluación del papel de la administración en la sociedad.

- Una nueva forma de ver el Sistema Sanitario.
- Nuevas formas de participación de la ciudadanía.

En este sentido, integrar criterios de RS en la gestión de la organización sanitaria podría permitir tener una visión integral de la misma que no solo se quede en el entorno clásico de la actividad y los costes.

Sabemos que la asistencia sanitaria es elemento imprescindible en la sensación de bienestar que tiene la ciudadanía, por lo que en los países desarrollados de nuestro entorno el concepto de bienestar social está íntimamente ligado al concepto de estado de bienestar. Hasta la fecha, el desarrollo del sistema sanitario ha estado ligado al crecimiento del gasto.

El aplicar herramientas de RS en la gestión sanitaria y de desarrollo sostenible en las políticas sanitarias puede permitir satisfacer las necesidades planteadas por la población, mediante la gestión de las expectativas y los recursos de manera eficiente y diferente a la actual, actuando de forma integral. Pueden permitir avanzar sobre la implantación de herramientas para la corresponsabilización de la ciudadanía, y establecer participadamente la inclusión de nuevas prestaciones y de las innovaciones tecnológicas, dentro de un marco de gestión más horizontal y profesionalizada, que reconozca el papel que a los decisores políticos da la sociedad que evite o rompa con la tecnocratización.

### ***Sobre el proyecto***

El proyecto aquí descrito responde a la necesidad transmitida por la Gerencia de los hospitales de conocer qué criterios de RS se estaban aplicando



en la actualidad en ambas organizaciones para, por una parte, conocer en qué situación se encontraban y, por otra, a la vista del resultado, poder planificar de manera coherente y armónica con la misión de la organización la incorporación de criterios de RS en el sistema de gestión de ambos hospitales, siempre desde el punto de vista de la convergencia hospitalaria.

Este proyecto en su conjunto tiene como marco el Nuevo Espacio Compartido de profesionales y ciudadanía, caracterizado por la transparencia y participación, referenciado a los pacientes y profesionales y se apoya para ello en la confianza y la complicidad entre los distintos agentes que intervienen.

Es por ello por lo que el proyecto incorpora la visión transversal que pueden ofrecer las Unidades de Gestión Clínica, y destacar la importancia de contar con el liderazgo interno.

## Método

### Objetivo del proyecto

Con la integración de la RS en el Sistema de Gestión de los Hospitales Universitarios Virgen del Rocío (HUVR) y Virgen Macarena (HUVM) se pretende favorecer una forma distinta a la tradicional de comunicación entre profesionales y ciudadanía, así como entre los distintos GI que se relacionan con la organización, de manera que se facilite la corresponsabilidad para orientarse a la excelencia.

Desde este planteamiento global los objetivos marcados para este proyecto fueron, entre otros:

- Conocer en qué medida los **principios básicos de la RS están incor-**

**porados en la práctica habitual de la cadena de valor de ambos hospitales** e identificar las posibles actuaciones en RS que permitan incrementar la cadena de valor en la gestión de los mismos, tanto a nivel particular en cada uno de ellos como en actuaciones transversales para ambos.

- **Capacitar a las personas** en materia de RS en las técnicas y conocimientos necesarios para la consecución de los fines perseguidos.
- Disponer de un plan estratégico para la incorporación de la RS en la cadena de valor de los hospitales. Plan que se concreta en el establecimiento de un plan operativo con la identificación de aquellas **actuaciones a corto y medio plazo necesarias para la incorporación de los criterios de RS.**
- Disponer de una **sistemática estable** de revisión del plan de RS y seguimiento de las actuaciones asociadas que asegure el éxito del plan.

### Metodología

A nivel global, la dinámica de funcionamiento del proyecto queda plasmada en la Figura 1.

### Etapas del proyecto

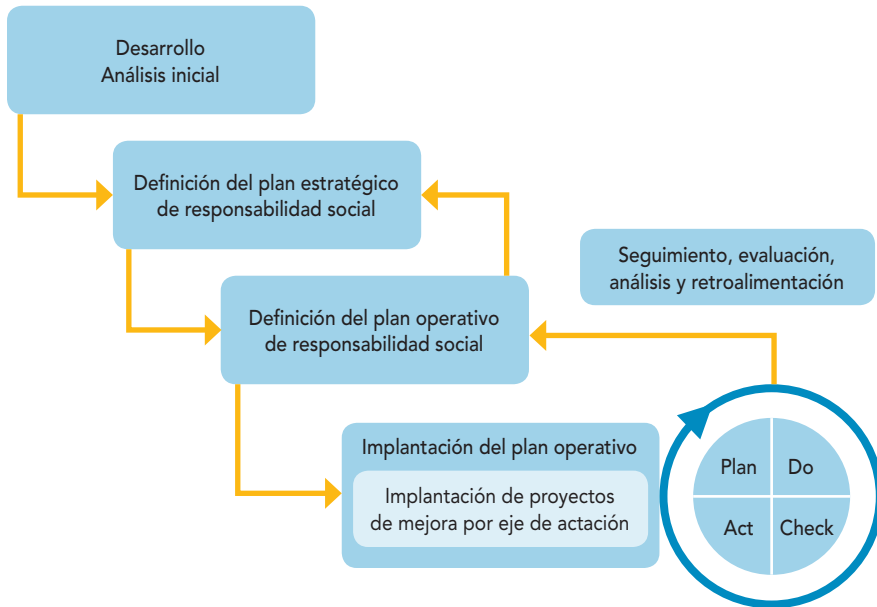
De forma resumida, las fases en la que se desglosa el proyecto son las siguientes:

#### Fase I. Análisis inicial

Se desarrolló un profundo análisis al objeto de identificar los GI considerados como tal por ambos hospitales resultando en la identificación de los grupos indicados en la Figura 2.



**Figura 1.** Dinámica de funcionamiento del proyecto



Posteriormente, se realizó una labor de **identificación y recopilación de la información y documentación** asociada a la RS existente en la actualidad en ambos Hospitales, a nivel global y por GI identificado, tanto para el HUVR como para el HUVM como para aquellos aspectos transversales/comunes), procediéndose a un análisis en cascada mediante **más de 100 entrevistas selectivas** con las personas directamente involucradas, permitiendo identificar en cada caso aspectos tales como:

- Procesos que conforman dichos servicios: operativos y otros de soporte no gestionados directamente.
- Documentación de soporte para dichos procesos.
- Criterios de RS aplicados a las actividades del hospital en el seno de

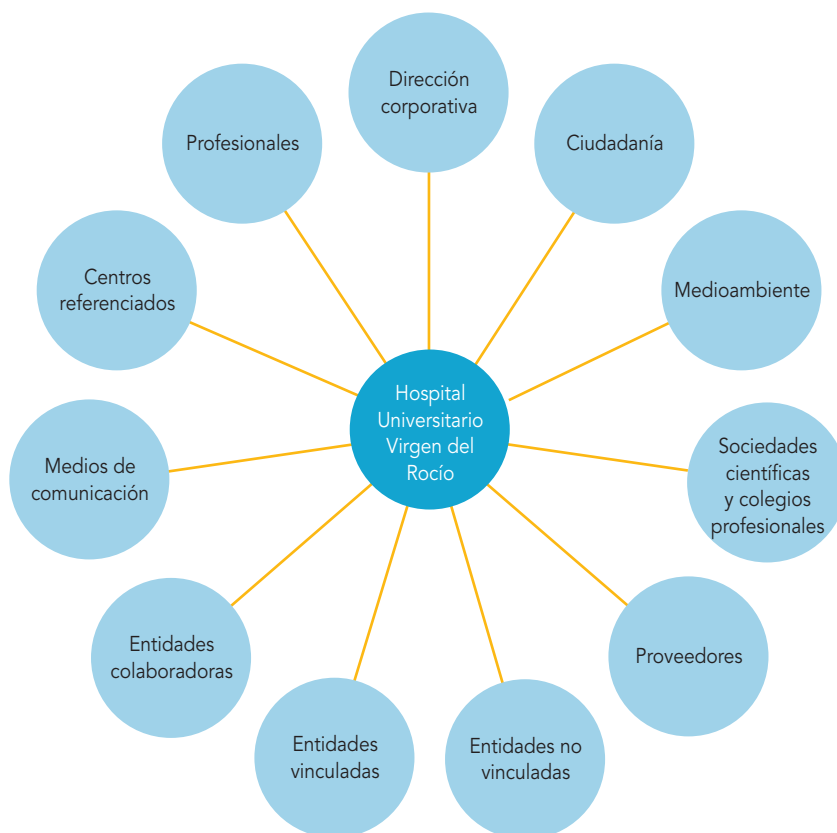
los diferentes servicios, áreas, unidades...

- Satisfacción de las expectativas de los diversos GI implicados en los servicios prestados y la forma de darles respuesta.
- Actuaciones particularizadas derivadas de las diversas áreas con matices socialmente responsables.
- Flujos de comunicación existentes entre las diversas áreas.
- Objetivos perseguidos y logros obtenidos.
- Órganos de control y gestión: comisiones, comités, etc.

Una vez obtenida la información por los distintos cauces (entrevistas, reuniones, observación directa, análisis



Figura 2. Grupos de interés



de documentación, contraste de registros/evidencias) de cada GI, se procedió a realizar un **análisis según grupo** haciendo especial énfasis en aquellos aspectos a poner en valor y los que podrían ser mejorables, siempre con criterios de RS.

A partir del análisis particular de cada grupo, se realizó un **análisis de conjunto**, para disponer de una visión estructurada en la que sesgos parciales de las visiones de cada GI no afectaba a la Gestión Integrada del HUVR. Este análisis global se tradujo en la elaboración de una serie de **propuestas de actuación contrastadas y debatidas por**

**parte del grupo de trabajo**, de manera que se aportaba una visión agregada permitiendo definir y priorizar las actuaciones globales a desarrollar.

El análisis realizado permitió obtener para cada GI la siguiente información:

- Tareas actualmente puestas en marcha en el HUVR que aportan valor y que, por tanto, deban ser mantenidas o potenciadas.
- Tareas que se están llevando a cabo, si bien de una forma no estructurada (iniciativas puntuales, bien en el tiempo o bien en algún



núcleo organizativo) y que pueden o deben ser puestas en valor para su posible integración en un sistema estable.

- Aspectos de mejora en cuanto a la gestión socialmente responsable se refiere.

### Fase II. Estructura organizativa

Se dotó al proyecto de una entidad organizativa adecuada para obtener los resultados esperados:

- **Responsable de Responsabilidad Social**, con línea directa a la Dirección y Gerencia, siendo el responsable de la puesta en marcha del Plan de Responsabilidad Social y la comunicación interna y externa.
- **Comisión de Responsabilidad Social**, órgano de dirección, coordinación e implantación, para el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social y el desarrollo de nuevas líneas de RS para conseguir los objetivos marcados.
- **Coordinadores de Responsabilidad Social**, integrada por los coordinadores asignados a cada GI y a cada hospital y cuya misión es implantar y desarrollar el Plan de Responsabilidad Social, orientando y trabajando con los diferentes GI y manteniendo permanentemente informada a la Dirección de las necesidades, expectativas, recursos necesarios y la evaluación de resultados.

### Fase III. Formación

Se realizó una transmisión al equipo de profesionales de los hospitales de los conceptos clave y fines perseguidos facilitando la colaboración del personal:

- **Sensibilización** de los profesionales de los hospitales en función de necesidades detectadas en fase anterior.
- Formación **especializada** (conceptos RS) dirigida a los profesionales que forman parte de la Comisión de Responsabilidad Social.
- Formación **especializada** (conceptos RS y metodología de trabajo de grupos) dirigida a los coordinadores de cada GI en cada hospital.

### Fase IV. Plan de Responsabilidad Social

Las anteriores etapas permitieron identificar y consensuar el punto de partida en forma de "informe de estado" y establecer el punto de destino a medio/largo plazo mediante la definición del Plan Estratégico para la incorporación de la responsabilidad social en la cadena de valor de los Hospitales Universitarios Virgen del Rocío y Virgen Macarena. La implantación del plan estratégico se lleva a cabo mediante el establecimiento de un **plan operativo** con la identificación de aquellas actuaciones a corto/medio plazo necesarias para la incorporación de los criterios de RS. La elaboración del **Plan de Responsabilidad Social** giró en torno a los siguientes ejes:

- Análisis específico por GI.
- Incorporación del análisis transversal.
- Adecuación a Estructura Organizativa.

Para la elaboración del Plan de RS, se trabajó con cada uno de los **grupos de trabajo** constituidos para cada uno de los GI identificados.



Para darle mayor solidez al enfoque el Planteamiento (tanto a largo plazo –estratégico– como a corto –operativo–) ha estado soportado por un **sistema de gestión de actividades** que garantiza la estabilidad de las actuaciones, al tiempo que ofrece solvencia ante terceros y aporta criterios de causalidad a los enfoques de gestión.

#### *Fase V. Seguimiento del Plan de Responsabilidad Social*

Al objeto de asegurar la adecuada consecución de los objetivos marcados en el **Plan Estratégico para la Incorporación de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión** se desarrolla un seguimiento de la implantación del **plan operativo** mediante un seguimiento diario a través de la persona responsable de RS, mensual de las actuaciones previstas a través de la Comisión de Responsabilidad Social y cuatrimestral de su adecuación a través del seguimiento de informes de la Comisión de Responsabilidad Social. Este seguimiento de la implantación del plan operativo nos permite igualmente analizar de forma periódica el grado de avance de la consecución de los objetivos marcados en el Plan Estratégico para la Incorporación de la Responsabilidad Social en el Sistema de Gestión, así como los recursos necesarios ello.

## Resultados

Tras el desarrollo del proyecto comentado se llevó a cabo la determinación de aquellos aspectos transversales con incidencia directa en materia de RS, independientemente del GI que se viera afectado.

En función de todo lo expuesto anteriormente se establecieron las siguientes áreas globales de mejora, debidamente

acotadas y definidas en el Informe de Evaluación que fueron la base del Plan de Responsabilidad Social definido y puesto en marcha:

- Ciudadanía.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de la formación/comunicación.
- Sistemas de información.
- Gestión ambiental.
- Seguimiento proveedores.
- Gestión de riesgos.
- Sistema de gestión socialmente responsable.

De cara a facilitar la determinación de aquellas áreas de mejora que debían formar parte del Plan Estratégico para la incorporación de la Responsabilidad Social en la cadena de valor del hospital se desarrolló igualmente un análisis atendiendo a:

- Los **GI**, tal y como muestra la Tabla 1.
- Los principios de la **Agenda Europea 2020**, tal y como muestra la Tabla 2.
- Igualmente, se desarrolló un análisis de la **aplicabilidad** de las medidas de mejora propuestas en relación al nivel de dificultad (plazos, coste, operatividad) y el grado de repercusión de cada una de las acciones en determinados GI (impacto) (Figura 3).

La información obtenida y resumida en el anterior apartado permitió identificar y consensuar el punto de partida en forma de informe de estado y





Tabla 1. Mejoras propuestas. Gestión de los recursos humanos

Grupos de interés	Ciudadanía	Profesionales	Dirección corporativa	Entidades vinculadas	Entidades no vinculadas	Proveedores	Entidades colaboradoras	Centros referenciados	Sociedades científicas y colegios profesionales	Medios de comunicación
Plan de igualdad	x	x			x	x	x			
Plan de inserción de personas con discapacidad	x	x	x	x	x	x	x	x		
Plan de acogida para profesionales		x	x							
Facilitar la permanencia del personal eventual		x	x							
Estrategias sistematizadas de conciliación familiar		x	x							
Medición y análisis del clima emocional		x		x	x		x	x		
Plan de atención al profesional		x	x	x	x		x	x		

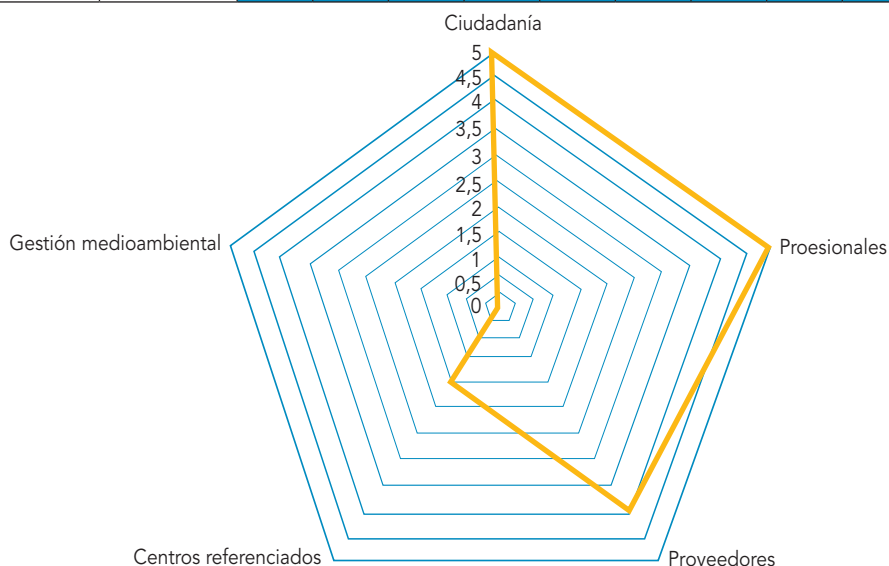
Tabla 2. Estrategia de la Agenda Europea 2020

	Empleo	Investigación e innovación	Cambio climático y energía	Educación	Lucha contra la pobreza
Plan de igualdad	x			x	
Plan de inserción para personas con discapacidad	x				
Plan de acogida para los profesionales	x			x	
Plan de acompañamiento (de atención al profesional)	x				
Mantener el peso del HUVR en relación a la población activa de la provincia de Sevilla	x				
Estrategias sistematizadas de conciliación familiar	x				
Estrategia de comunicación en temas de responsabilidad social	x	x	x	x	x
Medición y análisis del clima emocional	x				



**Figura 3.** Análisis de aplicabilidad de las medidas propuestas

Plan de inserción de personas con discapacidad										
		Corto			Medio			Largo		
Factibilidad	Plazos									
		Menos						Más		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Factibilidad	Coste									
		Menos						Más		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Factibilidad	Operatividad									



establecer el punto de destino a medio/largo plazo mediante la definición del **Plan Estratégico para la incorporación de la Responsabilidad Social en la cadena de valor del HUVR**, que fue aprobado por el equipo directivo de ambos hospitales para su puesta en marcha.

La implantación del plan estratégico, al tratarse de un documento vivo, se está llevando a cabo actualmente mediante la ejecución de un plan operativo, con la identificación de aquellas actuaciones a corto/medio plazo

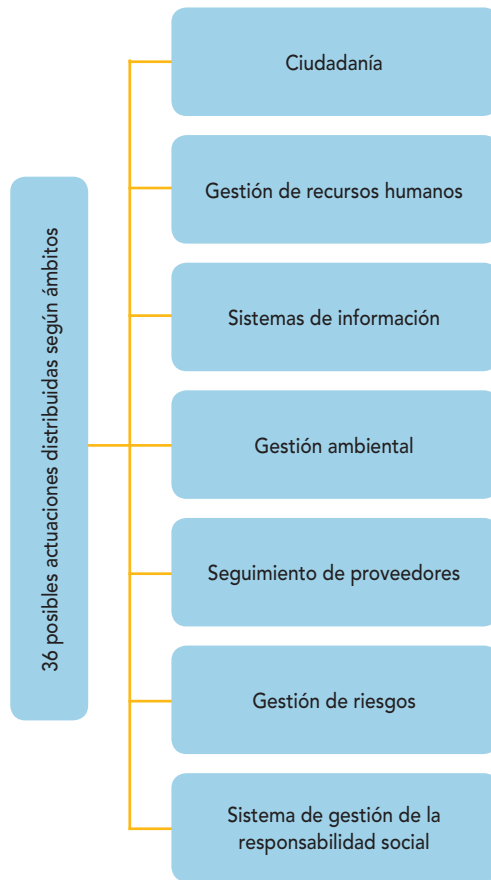
necesarias para la incorporación de los criterios de RS en cada uno de los ejes de actuación establecidos (Figura 4).

Cada una de las acciones de mejora establecidas para cada eje de actuación dispone a su vez de una concreción de los aspectos necesarios para asegurar su adecuada consecución, entre los que se encuentran:

- Resultados esperados.
- Metodología.



**Figura 4.** Plan de actuación en responsabilidad social



- Fases del proyecto.
- Estructura organizativa.
- Actuaciones objetivo para el año en curso.

En el año 2013 se han llevado a cabo más de 25 acciones de mejora definidas en el Plan Operativo 2013 (derivado del Plan de Responsabilidad Social), habiendo sido revisado, según lo previsto, a finales de año 2013 para analizar el grado de consecución de las acciones previstas y definir el Plan

Operativo 2014, que ya ha sido establecido para el ejercicio en curso, y en el que se han definido los siguientes ejes de actuación prioritarios para este año, que ya se han puesto en marcha:

- Plan de atención al profesional: elaboración de un documento que describa las actuaciones a realizar para:
  - Facilitar el proceso de incorporación de los profesionales al hospital (plan de acogida).
  - Atender las distintas necesidades de los profesionales en la



- gestión de la vida laboral en el hospital, de manera complementaria a las directrices corporativas.
- Conciliar vida laboral y familiar.
  - Gestionar procesos de terminación de vinculación laboral en el Hospital
- Plan de igualdad: desarrollo de un diagnóstico de igualdad de oportunidades de manera previa a la elaboración del plan de igualdad.
  - Plan de comunicación en RS: establecimiento de un plan de comunicación en materia de RS de manera que se ponga en valor todas las actuaciones realizadas por el hospital en cada uno de sus GI.
  - Plan de acción social: establecimiento del conjunto de actuaciones a desarrollar, en el ámbito social, en el entorno de influencia del hospital (ayuntamiento, diputación, ONG...).
  - Plan de gestión ambiental: elaboración de un plan que incluya las actuaciones a realizar en el ámbito medioambiental para:
    - Incremento de la eficiencia energética.
    - Mejora del impacto medioambiental de la actividad hospitalaria mediante:
      - Incorporación de la gestión ambiental en la gestión clínica.
      - Optimizando el desempeño ambiental de los servicios de apoyo.
    - Uso y gestión eficiente de agua.
- Plan de gestión de riesgos: establecimiento de un plan de gestión de riesgos del paciente que incluya al menos:
    - Desarrollo de una metodología transversal para la evaluación y análisis de riesgos para la seguridad del paciente.
    - Evaluación de riesgos asociados a la accesibilidad física (deambulación, acceso, localización, comunicación) de los usuarios de/en los centros sanitarios.
    - Plan de actuación para disminuir riesgos identificados.
  - Comisión de Responsabilidad Social: puesta en marcha de la Comisión de Responsabilidad Social conjunta para ambos hospitales, para dar cobertura y liderar las actuaciones necesarias en el ámbito de la gestión socialmente responsable en los hospitales.

## Discusión

De cara a resaltar los aspectos más novedosos del proyecto, creemos importante destacar los siguientes aspectos:

- En un mundo global como el actual, la sociedad demanda a los gestores sanitarios no ya solo una gestión sanitaria eficaz, sino que además exige que se haga a través de un modelo sostenible en sus distintas vertientes (económica, ambiental y social).
- El razonamiento expuesto en el epígrafe anterior toma aún más fuerza en el caso de la gestión pública, en donde los aspectos asociados a la gestión socialmente responsable ya no son



solo una demanda de la sociedad, sino que se convierten en una exigencia de todos sus GI y así lo han asumido los responsables de los hospitales de Sevilla al abordar e implicarse directamente en un proyecto como el expuesto

- Se trata de un proyecto en el que, si bien no hubiera sido posible sin el liderazgo de la Dirección de ambos hospitales, su éxito ha radicado en contar con todos sus profesionales y todos sus GI que han participado de manera activa –y proactiva– tanto en la evaluación inicial y en el desarrollo del plan estratégico y operativo, sino que siguen implicándose con la puesta en marcha de todas las acciones acordadas, consiguiendo además que los principios de la RS se inculquen efectivamente en la llamada cultura de la organización.
- Dentro del contexto sanitario, en donde es conocido por todos el debate sobre la importancia y concepto de los destinatarios de sus servicios (clientes, pacientes, usuarios, etc.), se supera dicho debate orientando la gestión hacia sus GI (no solo clientes/pacientes/usuarios) abordando una perspectiva más amplia y ambiciosa de la gestión sanitaria.
- Debemos igualmente ser conscientes de la huella social de las organizaciones sanitarias en los entornos

en donde desarrolla su actividad, convirtiéndose, como en el caso de Sevilla, en el mayor centro de trabajo (donde más trabajadores trabajan) y el que mayor impacto ejerce sobre el entorno (proveedores, medios de transporte, I+D+i, etc.). En este contexto, un proyecto como el desarrollado conlleva la sensibilidad de la gestión en un entorno global en donde, más allá de la mejora de la salud de sus ciudadanos, se aborda la mejora del estado de bienestar de la población de referencia

- Por último, queremos destacar la importancia de que se trate de un proyecto multientidad que, más allá de la idiosincrasia propia de cada hospital participante, ha ejercido de catalizador y referente único de un proceso de convergencia entre ambos centros, de manera que se ha potenciado todo aquello bueno que se puede abordar juntos, enfatizando todo lo bueno que cada uno de ellos hace.

## Agradecimientos

A todos los profesionales sanitarios que están aportando su conocimiento y su talento para que el Sistema Sanitario de Andalucía resultante sea un proyecto de excelencia, sostenible, y legitimado por todos sus GI.

