

# La responsabilidad social empresarial en un centro hospitalario: una mirada diferente a la gestión económica

Blanco García MG, González Callejas MJ  
Hospital Universitario Virgen de las Nieves. Granada  
e-mail: mariaj.gonzalez.callejas.sspa@juntadeandalucia.es

---

## Resumen

En un mundo globalizado, las instituciones de carácter público, al igual que ocurre en el sector privado, asumen voluntariamente la incorporación de líneas de responsabilidad social de empresa (RSE) en su gestión con el fin de afianzar los vínculos que las unen con su entorno y trabajar dentro de un entorno de desarrollo sostenible.

En este sentido, el Hospital Universitario Virgen de las Nieves se ha propuesto ir "más allá" del concepto tradicional que se tiene de lo que debe ser un centro sanitario. Paralelamente a la atención asistencial garantizada con una amplia cartera de servicios sanitarios que se ofrece a los usuarios, el HUVN incorpora distintas estrategias que hacen posible que este centro se convierta en un hospital que trabaja para la eficiencia social, ambiental y económica.

*Palabras clave:* Responsabilidad social, Hospital, Sostenibilidad, Gestión Ambiental.

## Corporate Social Responsibility in the health sector: A look different from the economic management

### Abstract

In an included world, the institutions of public character, as it happens in the private sector, they assume voluntarily the incorporation of lines of Social Responsibility in his management in order to guarantee the links that join them with his environment and to work inside an environment of sustainable development.

In this respect, the Hospital Universitario Virgen de las Nieves has proposed to go "beyond" of the traditional concept that is had of what must be a sanitary center. Parallel to the welfare attention guaranteed with a wide portfolio of sanitary services that offers itself the users, the HUVN incorporates different strategies that make possible that this center turns into a hospital that works for the social, environmental and economic efficiency.

*Keywords:* Social responsibility, Health sector, Sustainability, Environmental management.

## Introducción

La responsabilidad social nace como una estrategia llevada a cabo por las organizaciones a través de la cual se comprometen a respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del medio ambiente. Para ello, se llevan a cabo políticas de responsabilidad social que van más allá de la exigida por la legislación en materia social y ambiental, buscando el beneficio de las distintas partes interesadas.

Es un objetivo claro para el Hospital Universitario Virgen de las Nieves (HUVN) implicar a todos los profesionales en esta "nueva cultura" que propicia la creación de nuevas líneas de trabajo como la gestión ambiental, la implicación con la sociedad educativa, el desarrollo de proyectos alternativos emblemáticos, el trabajo estructurado con colectivos menos favorecidos, la inclusión de criterios de género, el seguimiento en los procesos asistenciales integrados y la política de colaboración interinstitucional, entre otras.

En esta coyuntura, debe producirse un cambio de visión que permita posicionar a la institución sanitaria en un entorno cambiante, trascendiendo el tradicional análisis de la organización a partir de indicadores económicos y de calidad asistencial para incorporar indicadores de eficiencia social y ambiental.

Estos pasos hacia el cambio pasan por la inclusión en el entorno sanitario público de medidas aplicadas con éxito en el sector privado. En el HUVN podemos destacar ejemplos de gestión eficiente en los que se consigue el equilibrio entre las ex-

pectativas de la sociedad, los recursos con los que se cuenta y los resultados que se obtienen, lo que nos ha demostrado que es posible trascender el centro hospitalario mediante la aplicación de políticas y estrategias de cambio cultural.

La gestión logística supracentro, con el fin de implantar criterios de racionalización en la gestión de compras; la gestión ambiental, con la implantación de un Sistema Integral de Gestión Ambiental impulsado por el Servicio Andaluz de Salud, en el que podemos destacar como exponente la incorporación de alimentos ecológicos en las dietas de los pacientes ingresados; y el compromiso de incluir la RSE en la gestión de este centro, que publicita una Memoria de Sostenibilidad que contempla los principales indicadores del ámbito económico, social y ambiental, son ejemplos de esta nueva visión.

Estas iniciativas son realidades y cobran mayor envergadura al aplicarse en un centro como este: un hospital regional de referencia compuesto de ocho centros con 1150 camas instaladas, que atiende a una población de 442 532 personas, en el que desarrollan su labor casi 5000 trabajadores y cuyo gasto total es de más de 300 mil millones al año.

### **Nuestra experiencia: La RSE en el Hospital Universitario Virgen de las Nieves**

Muchos son los ámbitos en los que el HUVN aplica políticas que van más allá de las obligadas por imperativo legal y que se enmarcan dentro de la política de Responsabilidad Social asumida. A continuación se enumeran de forma resumida alguna de ellas:



## RSE: dimensión ambiental

<b>Gestión Ambiental</b>	
	• ISO 14000
	• Declaración EMAS
	• Green-Light
	• Indicar RRR = (Tm de material reciclado/Tm de residuos)
	• Central de Cogeneración: Gas Natural
	• Políticas de ahorro de agua
	• Green Building
	• HLM (Hospital Libre de Mercurio)
	• Rx amigable con el MA
	• Programa de compartir coche
	• Biodiesel
	• Ambulancias menos ruidosas
	• Hospital al Pedal
	• ...

### *Nuestro sistema de gestión ambiental*

Los compromisos adquiridos por nuestro centro respecto a la mejora continua del comportamiento ambiental, se traducen en el diseño y establecimiento de un sistema de gestión ambiental (SGA) que permita la minimización del impacto en el medio, al tiempo que se asegura el cumplimiento de la reglamentación ambiental e industrial aplicable.

Como herramientas para desarrollar dicho SGA se han utilizado, por un lado, los requerimientos de la norma internacional UNE EN ISO 14001:2004 y, por otro, el Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría EMAS.

Complementariamente, y al pertenecer el HUVN al Servicio Andaluz de Salud, nuestro SGA se encuentra adaptado a las especificaciones del Sistema Integral de Gestión Ambiental del Servicio Andaluz de Salud (SIGA SAS).

### *Actuaciones más relevantes en la gestión ambiental*

Consciente de la necesidad de llevar a cabo políticas de mejora de los re-

ursos naturales y energéticos utilizados, así como de la inclusión de las mejores y más eficientes técnicas de utilización, el HUVN, en su apuesta por el desarrollo sostenible, ha llevado a cabo las siguientes actuaciones:

Cronograma de los hitos más relevantes en gestión ambiental:

- Diseño y creación de una central de cogeneración mediante Gas Natural.
- Programa de Eficiencia Energética Green-Ligth.
- Mejorar la calidad del aire.
- Programa Green-Building.
- Programas de ahorro de agua.
- Control de vertidos.
- Adecuada gestión de residuos.
- Hospital libre de mercurio.
- Digitalización de las placas de rayos X.

- Programa de Formación y Sensibilización de los trabajadores.
- Programa Compartir Coche.
- Programa Hospital al Pedal.

## RSE: dimensión social

<b>Sistema de Gestión del Riesgo en IISS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AENOR</li> <li>• ISO 22000</li> <li>• Programa de lucha contra la legionela</li> </ul>
<b>Implicación con la sociedad educativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en formación en líneas no asistenciales</li> <li>• Proyecto Biblioteca Infantil</li> <li>• MIR + Medio Ambiente</li> </ul>
<b>Desarrollo de proyectos alternativos emblemáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía Solar</li> <li>• Víveres ecológicos</li> <li>• Terrazas verdes</li> </ul>

### *Sistema de gestión del riesgo en instituciones sanitarias*

- Programa de manos limpias.
- Gestión de la seguridad e inocuidad de los alimentos que el hospital suministra a sus usuarios: UNE EN ISO 22000:2005, certificada por AENOR.
- Control de la Legionella en las instalaciones.

### *Implicación con la sociedad educativa*

- Formación en materia ambiental a los médicos residentes.
- Proyecto de educación para la salud de los jóvenes dentro del programa "Forma Joven" de la Junta de Andalucía.
- Proyecto Biblioteca para Usuarios.
- Ciberaula para fomentar el desarrollo cognitivo, social y afectivo de los niños hospitalizados.

### *Desarrollo de proyectos alternativos emblemáticos*

- Energía solar.
- Alimentación ecológica.
- Terrazas verdes o ecológicas.

### *Trabajo estructurado con colectivos menos favorecidos*

- Colaboración con la Asociación Borderline para formación para el trabajo.
- Accesibilidad Web según requisitos del W3C.
- Cuidando a las cuidadoras.
- Proyecto de señalización accesible.
- Teletraducción (servicio de interpretación simultánea telefónica) con los idiomas francés, inglés, alemán, árabe y rumano disponibles de manera inmediata; el resto



de idiomas, hasta 32, pueden solicitarse.

#### *Actuaciones con los trabajadores*

- Subcomité de Salud Laboral para la adaptación del puesto de trabajo de los trabajadores y trabajadoras especialmente sensibles a determinados riesgos.
- Política de transparencia en PRRL.
- Planes de formación individuales.

#### *Implicación con la sociedad*

- Simposio de Gestión Ambiental.
- AGACS: propulsores y animadores de la Asociación Española de Gestión Ambiental en Centros Sanitarios.

#### *Valorización de lo cotidiano*

- Minicarta para la elección de menús.
- Programa de visitas a cocina para acercar los Servicios Generales a la población.
- Jornadas Gastronómicas Hospitalarias iniciadas en el año 1999.

#### **Prestación de servicios en beneficio de la comunidad**

En el año 2007 se desarrolla un convenio de colaboración entre la Delegación Provincial en Granada de la Consejería de Justicia y la Administración Pública y el Servicio Andaluz de Salud, para el desarrollo de actividades en cumplimiento de las medidas judiciales de prestación de servicio en beneficio de la comunidad y tarea socioeducativa a menores. Este convenio se concreta en el desarrollo de activida-

des de acompañamiento, mantenimiento, educativas, etc., en el HUVN.

- Sistema Integral de Gestión Ambiental del Servicio Andaluz de Salud (SIGA SAS).
- Incorporación al programa "Alimentos ecológicos para el consumo social de Andalucía". Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía.
- Colaboración con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) en distintos CTN.

#### *Proyectos de investigación en ámbitos socialmente sensibles*

Creación del Observatorio ambiental y de responsabilidad social en el ámbito sanitario-OMARS que desarrolla proyectos con socios de la empresa privada: Proyecto reducción de tensioactivos en aguas residuales.

#### *Memoria de sostenibilidad*

El principal objetivo de las memorias de sostenibilidad es dar a conocer una información fiable y equilibrada sobre el desempeño de nuestro centro en los principales desafíos que plantea la RSE, y concretamente el desarrollo sostenible.

En el año 2003, el HUVN hace declaración expresa de adquirir voluntariamente en su estrategia de gestión los principios de RSE, que no son otros que integrar, junto con la preocupación económica, las preocupaciones sociales y ambientales. Dentro de este marco, y para dar a conocer, comunicar y transmitir los resultados de la evaluación de los aspectos anteriores, se elaboró y publicó la primera Memoria de Sostenibilidad, que es el método ele-



gido desde ese año por el centro para explicitar estos indicadores.

En este sentido, seguimos elaborando anualmente nuestra memoria de sostenibilidad, siguiendo los principios de la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3 (Sustainability Reporting Guidelines) del Global Reporting Initiative (GRI) e intentando aportar novedades en cada edición, como la incorporación de la Declaración EMAS en la de 2005 o la elaboración de un índice que relaciona los indicadores GRI con los requisitos EFQM, en la de 2006. Este año, la novedad ha sido incorporar el indicador R3 con el que medir el esfuerzo que el hospital realiza en relación al reciclaje y a la reducción y reutilización de materiales, así como la elaboración de un resumen de la memoria de sostenibilidad donde a modo de síntesis se recojan las actuaciones puestas en marcha por el hospital en las tres grandes líneas de la sostenibilidad.

## Resultados

### Bloque económico

#### Indicadores

El HUVN ha adquirido un compromiso con la sociedad para organizar la actividad y gestionar los recursos en el marco de la responsabilidad social empresarial, y así garantizar la mejora continua de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos.

Este compromiso añade a la misión asistencial, la gestión eficiente de los recursos y valora el impacto que la gestión económica sostenible tiene en los grupos de interés que se interrelacionan con el hospital, básica-

mente la propia organización sanitaria, los usuarios, los profesionales sanitarios, los proveedores y la sociedad en su conjunto.

El impacto que la gestión económica responsable tiene para la organización sanitaria (Servicio Andaluz de Salud) se evidencia, en primer lugar, en la gestión presupuestaria. El presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía representa el límite máximo de las obligaciones que puede asumir la Junta de Andalucía y sus organismos e instituciones y de los derechos que se prevén liquidar en un ejercicio concreto.

El presupuesto es el instrumento que permite a las organizaciones establecer prioridades de actuación y evaluar la consecución de sus objetivos. La adecuada ejecución implica que el gasto realizado se ajuste al presupuesto establecido.

El HUVN viene ejecutando el presupuesto de gastos en su totalidad, 313 681 875 € en 2008, de los cuales 181 465 176 € se destinaron a gastos de personal, 125 188 558 € a bienes y servicios, 3 863 249 € a inversiones y 3 164 892 € a prestaciones complementarias de los usuarios.

Para la gestión eficiente de los recursos, el contrato programa del hospital incorpora un modelo de financiación que tiene entre sus objetivos el de la distribución interna del presupuesto, y corresponsabiliza a los centros asistenciales en la adecuada gestión presupuestaria mediante los Acuerdos de Gestión Clínica, siendo así copartícipes de los resultados obtenidos.

Una perspectiva adicional para valorar la eficiencia en la gestión del hospital



es la capacidad de autofinanciación. Si aplicamos los precios públicos vigentes en cada año a la totalidad de la actividad realizada obtenemos una cifra de ingresos financieros potenciales que supera el presupuesto de gastos del hospital.

*Los usuarios manifiestan sus preferencias a través de la elección del centro donde desean recibir la asistencia sanitaria.*

El HUVN de Granada figura entre los grandes hospitales del sistema sanitario público andaluz (SSPA), dotado con equipamiento de última generación en la áreas de diagnóstico y tratamiento y ofrece una cartera de servicios de alta complejidad. Estas características lo convierten en un centro hospitalario de elección tanto para los pacientes residentes en su área geográfica como para pacientes de otras áreas. En 2008, se atendieron más de 5500 casos procedentes de todo el territorio nacional, siendo las provincias de Jaén y Almería las que presentan una mayor demanda.

*La actividad del hospital se apoya de manera intensiva en el factor trabajo, y sus profesionales son uno de los principales grupos de interés.*

Por eso, la apuesta decidida por el incremento de los recursos destinados a formación es una de las actuaciones con claras repercusiones positivas a largo plazo. La inversión en capital humano es determinante en las mejoras en productividad de las economías modernas. Frente a la inversión en capital físico, la inversión en capital humano ofrece la ventaja de que sus efectos beneficiosos son acumulables en el tiempo, lo cual contribuye a acrecentar el stock de conocimientos

disponibles en la sociedad. Como resultado de este enfoque, el gasto en formación en el HUVN ha pasado de 7 684 188 € en 2005 a 11 101 467 € en 2008.

Desde la perspectiva de los beneficios sociales, cabe destacar la cuantía de los gastos asociados a la incapacidad temporal de los trabajadores. Dichos gastos complementan las prestaciones de la Seguridad Social y proporcionan al trabajador en situación de baja laboral un nivel de renta igual al que tenía con anterioridad a dicha situación.

El HUVN facilita la existencia de jornadas reducidas, a efectos de conciliar la vida profesional y familiar de sus empleados. En 2008 el coste de la contratación de jornadas reducidas ascendió a 1 657 186 €

En línea con la iniciativa de la Dirección General de Presupuestos de la Consejería de Economía y Hacienda, se analiza el gasto de personal desde la perspectiva de género, y se observa que la retribución media de los hombres es mayor que la de las mujeres, con una tendencia a la reducción de estas diferencias.

Desde el punto de vista de los suministros, analizamos el impacto económico de la actividad del hospital con respecto a los proveedores y a su procedencia. Se puede observar que el 75% de los proveedores del hospital se reparten por toda la geografía española, de manera que el hospital se configura como un agente activo en la circulación económica nacional. Nueve provincias concentran más del 92% de los proveedores del hospital en 2008, y Madrid, Granada y Barcelona concentran casi el 80% del total.



*En su interacción con la sociedad, el hospital es una institución generadora de empleo.*

El HUVN mantiene en la actualidad contratos que vinculan a más de 6000 trabajadores, lo que supone un 1,88% del total de la población ocupada en el año 2008 en la provincia de Granada. Los trabajadores hombres suponen el 0,78% de los hombres ocupados de la provincia, mientras que las mujeres empleadas en el hospital representan más del 3% de la ocupación femenina en la provincia en 2008.

El compromiso de la mejora continua del HUVN ha supuesto, entre otros resultados, evitar estancias innecesarias, reduciendo la estancia media e incrementando el número de procedimientos realizados de forma ambulatoria.

De ello se deriva un importante impacto social positivo en una doble vertiente, de un lado, el impacto económico de los salarios dejados de percibir y días de trabajo perdidos y, de otro lado, el impacto social de la enfermedad en el entorno familiar (ausencia, falta en el hogar del acompañante, etc.).

Otra aportación social es la derivada del tratamiento impositivo que soporta el hospital desde el punto de vista de los impuestos indirectos. Las cantidades soportadas y no repercutidas por el hospital en concepto de IVA con cargo a su presupuesto ascienden en 2008 a 10 513 424 €

Adicionalmente, derivadas de las políticas ambientales que el HUVN viene aplicando desde 2003, con la sustitución de la generación de energía mediante gas-oil por una central de auto-generación, se ha producido una reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> al me-

dio ambiente. En el contexto actual orientado por los acuerdos del Protocolo de Kyoto y el establecimiento de mercados para intercambio de derechos de emisión de CO<sub>2</sub>, es posible valorar económicamente el impacto producido en las reducciones de emisiones. En el año 2008 este ahorro se valora en 18 206 €, y, desde 2004, un valor acumulado de 118 685 €

#### *Resultados más significativos*

- Contratos que vinculan a más de 6000 trabajadores, lo que supone el 1,88% del total de la población ocupada en el año 2008 en la provincia de Granada.
- El gasto en formación de los profesionales se ha incrementado 3,5 millones en tres años, pasando de 7 684 188 € en 2005 a 11 101 467 € en 2008.
- El coste de la contratación de jornadas reducidas ascendió a 1 657 186 €
- El 75% de los proveedores del hospital se reparten por toda la geografía española.
- Las mujeres empleadas en el hospital representan más del 3% de la ocupación femenina en la provincia en 2008.

A continuación, y solo a modo de información, procedemos a describir los resultados obtenidos en las otras dos áreas de la RSE: bloque social y ambiental.

#### **Resultados del bloque social**

- El 100% de los trabajadores representados en Comités y Subcomités de Salud y Seguridad, Salud Laboral, Salud Mental y Movilidad.





- Disminución de la tasa de absentismo: 5,69% (7,26% en 2005).
- Disminución accidentes biológicos: 207 (244 en 2007).
- 731 trabajadores formados en PRL.
- El 100% de evaluación desempeño profesional.
- Aumento del promedio de horas de formación recibidas por el personal.
- No hay diferencias salariales entre hombres y mujeres.
- Ninguna queja por motivo discriminación.
- Seis facultativos y seis enfermeras en proyectos de ONG.
- Análisis y respuesta de las reclamaciones planteadas por los ciudadanos/as.

## Resultados bloque ambiental

- Disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera como consecuencia de la puesta en marcha de una Central de Cogeneración en 140 Tm/año (desde el año 2000, el ahorro ha sido de 8100 Tm).
- En cuanto al consumo de agua, se han registrado mínimos históricos, al surtir efecto las medidas implantadas en los últimos años con un ahorro cercano a los 100 l por paciente, lo que equivale a más de 40 hm al año.
- El aumento de la utilización de energía eléctrica y térmica procedente de la central de cogeneración, disminuyendo el uso de la energía eléctrica convencional, así como la continuación con el programa Green Light, ha permitido un ahorro energético cercano a los 200 000 KWh.