



**UN DESAFIO INELUDIBLE PARA EL DESARROLLO HUMANO:
LA RESONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA
SALUD**

Área V

Recursos humanos, legislación laboral, previsional y administración de la salud.

Tema

Administración de la salud

**CONGRESO METROPOLITANO DE CIENCIAS ECONOMICAS
60° ANIVERSARIO**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires 16 al 18 de Noviembre de 2005

Dra. MARIA CRISTINA FERRARI

Montevideo 1178 PB "C" – CABA

(11) 4812-5172

icem@icem.com.ar

INDICE

- INTRODUCCIÓN
- FUNDAMENTOS
- ORGANIZACIONES DEL SECTOR DE LA SALUD
- EL TRABAJO CON CALIDAD Y CALIDEZ
- C³ - CALIDAD, CALIDEZ Y COMPROMISO SOCIAL EN LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD
- CONCLUSIONES

INTRODUCCION

”En ciertos momentos, parece que el sistema internacional permanecerá siempre rehén del poder y minado por la ganancia. Sin embargo, hay momentos que representan oportunidades. Ese momento es ahora. Este es el tiempo en que debemos redoblar nuestros esfuerzos por construir un sistema de reglas y leyes, un sistema que sea abierto y justo, un sistema que no tolere la pobreza ni la injusticia, un sistema que se corresponda con las necesidades reales de personas reales” Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas,. (Foro Social Mundial, Porto Alegre, 2003.)

Existe cierto consenso acerca que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad y con la reducción de las desigualdades sociales. Entonces la RSE tiene que ver con la gestión de los negocios, con la modalidad que las empresas utilizan para conducir sus actividades diarias, sus procesos de toma de decisiones y cómo crean sus estrategias.

En la actualidad se pueden observar la proliferación de artículos que los medios de comunicación social dedican al tema, el vertiginoso crecimiento del número de empresas asociadas a las organizaciones que divulgan el mismo, el surgimiento de diversos cursos de extensión universitaria relacionados con este fenómeno, y los innumerables seminarios sobre RSE; y justamente estos indicios permiten inferir que el interés por la RSE evolucionó bastante en estos

últimos años. Estos indicios –ciertamente insuficientes pero aún así significativos- muestran que, si bien no es posible afirmar que el tema ya se ha tornado realidad en el ámbito empresarial, al menos ya está formando parte de la agenda de negocios de las principales empresas.

Todavía resta mucho por hacer en este campo, como es el esclarecimiento de aspectos básicos, tales como que la RSE difiere de la filantropía y la acción social, y que es necesario desarrollar aplicaciones más sofisticadas como el establecimiento de diálogos sistemáticos con todos los públicos que puedan afectar o ser afectados por los negocios de la empresa (stakeholders).

Si bien es cierto que se aprecian diferentes acciones, desde incentivos plausibles hasta en ciertos casos presiones reales, para que las empresas asuman mayores responsabilidades sociales y ambientales, hay que tener muy presente que el rol que le cabe a las mismas es complementar las responsabilidades gubernamentales. Cuando se trata de RSE no se pretende sustituir las funciones de los gobernantes, sino de complementarlas.

Las acciones de los gobiernos serán tanto más eficientes mientras sean acompañados por una sociedad civil organizada, consciente de su papel como socia y fiscalizadora de las acciones gubernamentales, con empresas que asuman una postura de compromiso y responsabilidad compartida con los mismos.

El rol fundamental y decisivo todavía le cabe a los gobiernos, conforme a las condiciones que hoy caracterizan las realidades locales, ya que los gobernantes pueden crear condiciones más o menos favorables para las prácticas socialmente responsables de las empresas. Las empresas tienen un

rol de cooperación, ya que por sí, no reúnen condiciones para modificar la compleja e injusta realidad social vigente.

No es dable observar un ambiente de mercado, o una economía socialmente responsable compartido por las empresas, y sí se detectan determinadas prácticas socialmente responsables de empresarios que de manera individual las implementan.

Las empresas indiscutiblemente, son el motor del desarrollo económico de una nación y a ellas les cabe la función de articular los diversos factores de producción de la manera más eficaz.

Cuando se habla de desarrollo y no se considera el rol de las empresas y de los empresarios, se está ignorando cuestiones esenciales para el análisis económico. En la actualidad se advierten cuestionamientos hacia los comportamientos de las mismas, pero la contribución para ayudar a resolver los conflictos contemporáneos, no pasa solamente por debatir acerca de la existencia de empresas, sino acerca de cuál es el rol y qué empresas desea la sociedad que existan. El mismo rol se halla actualmente en transformación y no se espera de las empresas que tan sólo paguen sus impuestos y generen empleos.

La economía de una nación se refiere en general al modo en que una comunidad produce, distribuye y consume sus riquezas. Es decir, se trata de analizar cómo esa comunidad decide emplear sus recursos productivos, normalmente escasos, en la producción de bienes y servicios; y cómo éstos son distribuidos entre los diversos grupos sociales que los consumen para satisfacer determinadas necesidades. A propósito, el debate se está dando

sobre la relación entre responsabilidad social empresaria y economía. Hoy se observa un creciente interés por controlar el impacto en la comunidad de los procesos de producción, distribución y consumo.

Lamentablemente se observa que en ciertos debates se confunden los conceptos de desarrollo y crecimiento, ya que no se trata apenas de una cuestión semántica. El primero comprende indicadores de bienestar tanto económicos como sociales: niveles de pobreza y desempleo, desigualdad social, condiciones de salud de la población; en cambio el crecimiento indica cuánto crece la renta "per capita" a lo largo del tiempo. Se trata de un indicador estrictamente económico que, al ser evaluado, no implica necesariamente que el nivel de vida de la población sea bueno. En cualquier comunidad, los recursos disponibles son escasos, por ello es la necesidad de planificar adecuadamente su uso, lo que significa establecer previamente qué y cuánto producir, cómo producirlo y para quién producir. Según la forma en que las empresas y gobiernos respondan a estos interrogantes, se podrá evaluar si la RSE tiene vigencia o es una quimera.

Existe preocupantes indicios sobre la falta de equilibrio entre exploración y preservación de recursos naturales, en el afán por satisfacer las necesidades actuales. Esta circunstancia implica que las generaciones futuras vean cercenadas las posibilidades de atender a sus propias necesidades. Este necesario equilibrio es la sustentabilidad, concepto clave de la responsabilidad social empresarial. Un desarrollo sustentable es el que satisface las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias.

Un consumo sustentable de los recursos es necesario para que los impactos ambientales sean reducidos, y para que la comunidad pueda usufructuar los beneficios del desarrollo.

Se conocen datos sobre que la sociedad contemporánea ha consumido en exceso, desperdiciado mucho, no ha reciclado e incluso ha creado una variedad de productos y servicios absolutamente superfluos, manteniendo comportamientos de consumo que promueven la degradación social y ambiental.

Las empresas están frente a un dilema: su crecimiento depende del consumo creciente de sus productos o servicios, pero tienen que involucrar a sus consumidores de modo que consuman de forma consciente y sustentable. Para la producción de determinado bien, las empresas deben definir cuáles recursos irán a utilizar. Esta elección condiciona su preservación y, por ende, la disponibilidad futura de dicho recurso. Esto está provocando un cambio de paradigma, ya que las empresas advierten que si no se interesan por luchar contra la pobreza, ciertamente el mercado consumidor se reducirá; si no se comprometen con ayudar a desarrollar planes educativos para elevar el nivel educativo de la comunidad, habrá dificultades para incorporar trabajadores calificados y, consiguientemente, perderán en términos de calidad y productividad. La búsqueda de soluciones al dilema pondrá a prueba la capacidad emprendedora de las empresas, y su criterio humanitario e interés genuino para contribuir a construir una comunidad saludable y sustentable.

Si las empresas no se unen a los gobiernos y a la comunidad para encontrar

soluciones para estos graves problemas, el futuro es incierto, complejo y peligroso, ya que la pobreza y degradación ambiental tenderá siempre a aumentar, comprometiendo seriamente la supervivencia de las futuras generaciones.

Las iniciativas para procurar contrarrestar los impactos desfavorables de los sistemas de producción, distribución y consumo, surgen cada vez con más intensidad, y una muestra de ello es el Pacto Global.

En su Informe de Desarrollo Humano del año 1999, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo denunciaba la extrema desigualdad de ingresos mundial al consignar que las 4 personas más ricas del planeta concentraban un ingreso superior al Producto Bruto Combinado Interno de los 45 países de menor desarrollo humano. Esta situación de extremo desequilibrio motivó al Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, a proponer en el Foro Económico Social de Davos la idea de lanzar un Pacto Global entre las Naciones Unidas y el empresariado mundial con el objetivo de salvaguardar el crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización, mediante la promoción de un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Este Pacto defiende la promoción de un conjunto de nueve principios que se derivan de Tratados y Conferencias aceptadas mundialmente: la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y la Declaración de Río sobre Ambiente y Desarrollo. Así, estos nueve principios se agrupan en 3 grandes áreas: los derechos humanos, el ámbito laboral y el

medio ambiente. El Pacto Global busca el compromiso del sector privado para que sus empresas incorporen valores vinculados a los derechos humanos, las prácticas laborales y la sostenibilidad ambiental, construir con los principios incluidos en estas tres áreas, un paradigma de responsabilidad social empresaria. Se tratan de valores universales, considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. El primer área está vinculada a los derechos humanos, el trato a las personas, el reconocimiento a derechos familiares, de salud y de educación. La segunda área se relaciona con las normas laborales, la promoción de los trabajadores y al reconocimiento a sus esfuerzos sindicales, el no uso de niños, la no aceptación de formas de discriminación y los equilibrios de género dentro de las empresas. La tercer área concierne al medio ambiente, a una producción acorde con la conservación de la naturaleza.

De esta manera, el Pacto Global se presenta como una iniciativa de carácter voluntaria con el objetivo que las empresas formen parte de la solución de los problemas generados por la globalización actual mediante el ejercicio continuo y permanente de la responsabilidad social empresaria.

Son diversas las normativas que a nivel mundial se refieren a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), desde las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo hasta el Pacto Global. La necesidad de compatibilizar criterios sobre todas las reglas existentes motivó a la *Organización Internacional de Normalización (ISO)* a programar la primera reunión internacional que se realizó en Brasil.

La meta a alcanzar con ese encuentro fue la elaboración de una guía de RSE

que reúna los conceptos y lineamientos utilizados internacionalmente. La nueva ISO en RSE procura recoger la experiencia existente en calidad y gestión ambiental, homologando los criterios de los estándares actualmente utilizados. Es un proceso que será largo, y se espera que la versión definitiva de la guía esté lista recién para marzo de 2008, luego de atravesar un trabajo de tres años y varias etapas de consultas con los diferentes sectores.

Quizás al principio debería tratarse de una norma no certificable, de modo que los costos de su certificación no desalienten a las empresas en su realización, y porque se considera que la RSE es un concepto dinámico y cambiante, que no se ajustaría a una regla estática y pétrea.

Una de las tareas principales es la inclusión en el debate de la responsabilidad social de las empresas en toda la cadena de valor, es decir, cuando se elijan los clientes y proveedores se prefieran aquellos socialmente responsables. Otras cuestiones de significativa trascendencia están vinculadas con los compromisos que adopten las empresas sobre las decisiones que tomen y sus consecuencias, el respeto hacia la organización de los empleados, la igualdad de género entre los trabajadores y la adopción de los mismos estándares de calidad en todo el mundo.

El Director de Investigación y Desarrollo de Políticas del *Center for Corporate Citizenship del Boston College*, Steven Rochlin, dijo recientemente en su visita a la Ciudad de Córdoba que "la RSE genera valor en una empresa en tres balances: económico, para que la empresa sea rentable; medioambiental, en cuanto a la protección del hábitat; y de desarrollo social, que incluye a los empleados, los derechos humanos y los problemas de la comunidad"

La aplicación de la RSE en el mundo es cada vez más importante, lo que se traduce que para competir, las empresas deberán demostrar que son responsables. Además, este movimiento se está transformando en una parte fundamental de las operaciones de negocios. Por otro lado hay investigaciones sobre que las empresas que adoptan a la RSE como valor, les va mejor con sus clientes, con sus empleados, evitan la aparición de conflictos y hasta crean nuevos productos y sistemas.

Muchas empresas sólo utilizan la responsabilidad social empresarial como una herramienta de marketing, pero también es cierto – que si enfatizan sólo esto, su desempeño como empresa responsable no es bueno. Se puede observar también que la inserción de personas dedicadas a desarrollar la RSE en las empresas es muy diversa, puesto que en algunos casos dependen directamente del presidente de la empresa, en otras de recursos humanos, a veces del departamento de higiene y seguridad medioambiental, o incluso del de marketing. Pero lo más común es que haya varias personas afectadas de distintas áreas, y esto en realidad dificulta el proceso de implementación porque se avanza en diferentes direcciones.

En la actualidad son las empresas mismas las que toman las mediciones, pero no es común que se informe públicamente sobre los resultados obtenidos. Lo recomendable es que sea una exigencia de cumplimiento obligatorio y que lo verifiquen organizaciones independientes.

El rol de las ONG's es fundamental al momento de ejercer presión sobre las empresas y muchas de éstas ven que a través de RSE se puede comenzar a tener mejores relaciones con estas organizaciones. Las ONG's son las

instituciones con mayor grado de confianza, por sobre los gobiernos y las empresas. Esto la comunidad empresaria lo sabe y se da cuenta que para ser eficaces con la RSE, tienen que aliarse con las ONG's. Ellas tienen habilidades y conocimientos que la empresa no tiene.

En los últimos años se observa un cambio importante: la presión para que las empresas sean socialmente responsables. La presión la ejercen varios protagonistas. Las organizaciones sociales y ONG's que vigilan y presionan a las empresas cuando se comportan irresponsablemente y que colaboran para mejorar su gestión. También los consumidores van adquiriendo un papel creciente, y en los mercados financieros tienen progresiva importancia las inversiones socialmente responsables: inversores que no renuncian a la rentabilidad, pero no la quieren a cualquier precio, lo que ha motivado que aparezcan incluso índices bursátiles especiales. Por otro lado, los gobiernos están promoviendo cambios institucionales. El debate se centra en si conviene implantar medidas mediante regulación en ese sentido o si éstas se han de basar en la voluntariedad de las empresas. La RSE en las empresas, a menudo lo único que busca es evitar problemas, como único objetivo. Lo más importante es fijarse en las iniciativas que no son fruto de la reacción, la moda o el oportunismo, sino que forman parte de una visión de la empresa, y de su cultura.

Cada vez más se observan empresas cuyos objetivos esenciales incluyen la realización de acciones socialmente responsables, comprometidas con la ejecución de una operación segura, el mantenimiento de óptimas relaciones con el entorno, y el apoyo al desarrollo sostenible de las comunidades de las

áreas de operación de la misma. Practican una política de responsabilidad social y ambiental, concebida como elemento estratégico fundamental de su cultura corporativa. Esto significa que serán rentables económicamente; que asumirán los deberes y derechos que les corresponden en relación con la comunidad en la que está inserta, en la perspectiva de un desarrollo sostenible, y que participarán activamente en la construcción del tipo de sociedad en la que aspira a vivir.

La Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por lo tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad.

En nuestro país la Fundación Banco Francés realizó recientemente una encuesta sobre RSE, con el propósito de conocer las opiniones de cien (100) líderes empresarios argentinos acerca de la responsabilidad social, de los cuales respondieron la encuesta cincuenta y cuatro (54). Esta cifra revela el grado de desarrollo y receptividad que tiene este concepto en el ámbito empresarial.

A modo de síntesis se indican algunas preguntas y sus resultados:

¿Qué importancia le asigna su empresa a aportar para crear una comunidad

sustentable, que mejore su entorno social, económico, político e institucional?

Tres de cada cinco empresarios consideran que es altamente importante operar en un ambiente sustentable y por lo tanto están dispuestos a aportar para lograrlo.

Si usted imagina a la Argentina en 5 años, ¿cuáles cree que serán los temas más graves de la agenda social en Argentina?

1. Educación: Uno de cada dos empresarios cree que será el tema más grave. Más aún, cuatro de cada cinco encuestados consideran que el tema será uno de los dos más graves de la agenda social.
2. Liderazgo: Uno de cada tres empresarios ve este tema dentro de los dos primeros más graves de la agenda social del país.
3. Alimentación: Es la tercer prioridad elegida por los empresarios.
4. Salud: Uno de cada cuatro empresarios consultados considera que la salud está entre las dos principales prioridades.
5. Infraestructura: Casi uno de cada cinco empresarios consultados considera que la infraestructura está entre las dos principales prioridades.

¿Cuál será la agenda de aporte a la sociedad que debería atender el sector privado y el conjunto de las empresas?

Tres de cada cuatro encuestados considera que la educación debería ser uno

de los dos temas principales en el accionar social del sector privado.

Dos de cada cinco empresarios considera que el liderazgo debería encontrarse entre los dos primeros temas de la agenda de acción social del sector privado.

La agenda del accionar privado, en base a los resultados obtenidos, queda definida de la siguiente forma:

- Educación
- Liderazgo
- Alimentación
- Infraestructura
- Salud

¿Con cuál de los tres niveles de gobierno trabajan las empresas para llevar a cabo su accionar social?

En particular, los empresarios tienden a trabajar en mayor medida con gobiernos subnacionales (provincial y municipal). Pero también hay voluntad de cooperación con el gobierno nacional.

¿En qué grado considera que el sector privado debería comprometerse con la realización de una agenda social?

Los resultados de la encuesta sugieren un alto grado de compromiso de los empresarios con la agenda social del país. Dos de cada tres encuestados

creen que el grado de compromiso del sector privado debería ser alto.

Ninguno de los empresarios contestó que el grado de compromiso del sector privado con la agenda social del país debería ser bajo o muy bajo.

Como conclusión se puede decir que:

1. La prioridad de las empresas es la educación
2. La salud también resulta importante en la temática de los proyectos
3. El liderazgo no tiene un peso relativo tan relevante.
4. Respeto del foco de los beneficiarios, la mayoría son alumnos o personas de bajos recursos
5. Sólo el 11% evidencian trabajos en red con otras empresas; la encuesta revela una predisposición mucho mayor a evaluar estrategias en red.
6. Sólo el 17% evidenciaban trabajos en red con los gobiernos (en partes iguales con los tres niveles de gobierno), con énfasis en las administraciones municipales.

Si analizamos la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina, previamente es conveniente y necesario distinguir dos tipos de acciones orientadas a mejorar la situación de las comunidades sobre las cuales se asientan las empresas: la filantropía y la inversión social.

La filantropía consiste fundamentalmente en donaciones monetarias o en especies que, en la mayoría de los casos, constituyen respuestas a pedidos específicos realizados por organizaciones sin fines de lucro. Al hacer filantropía, las empresas no se preocupan mayormente por el impacto social

generado por sus donaciones ni se involucran activamente en su instrumentación, concluyendo la acción filantrópica generalmente con la propia donación.

Cuando las iniciativas llevadas adelante por la empresa, por otra parte, se diseñan y ejecutan en base a un programa detallado, podemos hablar de inversión social. A diferencia de la filantropía, la inversión social puede ser definida como el uso planificado, controlado y voluntario de recursos privados en proyectos de interés público. En ocasiones, al emprender acciones orientadas a la comunidad, las empresas establecen alianzas estratégicas con ONGs en procura de facilitar su instrumentación y maximizar su impacto. Aunque el objetivo fundamental de la filantropía o de la inversión social es actuar proactivamente sobre la comunidad, en ocasiones, más claramente cuando se trata de inversión social, las empresas esperan que la implementación de este tipo de acciones genere un impacto positivo no sólo en el otro, -esto es-, en el ámbito en el cual se aplique o destine la inversión, sino también en su situación, especialmente en sus finanzas .

Las modalidades más comunes de contribución a la sociedad llevadas a cabo por las empresas en nuestro país han sido las de carácter filantrópico. En el marco de este paradigma, que todavía perdura, las empresas realizan sus acciones benéficas y caritativas generalmente de manera desorganizada y dispersa, situándolas en una dimensión totalmente ajena al planeamiento estratégico e ignorando los beneficios inherentes a estas acciones.

No obstante, se va tomando conciencia cada vez más de la importancia de incorporar una visión estratégica y planificada a la hora de solucionar

determinados problemas comunitarios o sociales. Se va tomando conciencia de la importancia, tanto para la empresa como para la comunidad, de comprometerse, de asumir un rol activo, de hacerse cargo de las inversiones sociales en lugar de transferir simplemente donaciones a terceros sin ningún tipo de planeamiento o seguimiento sobre el cómo efectivamente se utilizan.

Es evidente que la noción de responsabilidad social no está plenamente integrada a las prácticas empresariales, es decir, no forma parte aún de la planificación ni de las operaciones cotidianas. La necesidad de integrar la responsabilidad social a todas las actividades de la empresa y no exclusivamente a las de carácter externo, no está cabalmente comprendida.

FUNDAMENTOS

La Responsabilidad Social Empresaria, (RSE) y/o Corporativa (RSC) se refiere a la idea que las empresas deben contribuir al bienestar de la sociedad y plantea la necesidad de definir nuevas formas de colaboración con la comunidad adoptando una conciencia financiera, social y medioambiental en sus prácticas comerciales.

La «*Responsabilidad Social de las Empresas* » (RSE) es un concepto originalmente anglosajón que promueven esencialmente las grandes empresas. Cruzó el Atlántico en los años noventa. En 1995, un grupo de empresas publica un «*Manifiesto de las empresas contra la exclusión social*», iniciado principalmente por el entonces Presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors. Ese manifiesto desembocó en la creación de una red europea

de 57 empresas, CSR-Europa (Corporate Social Responsibility-Europe), con la que se buscaba intercambiar buenas prácticas en materia de responsabilidad social.

Actualmente, CSR-Europa está presidida por el ex comisario europeo Etienne Davignon. Por su parte, los jefes de Estado y de gobierno, reunidos en el Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2002, apelaron al *«sentido de responsabilidad social de las empresas con respecto a las mejores prácticas en materia de educación y formación permanente, de organización del trabajo, de igualdad de oportunidades, de integración social y de desarrollo sostenible»*. En julio de 2001, la Comisión publicó un Libro Verde con el que buscaba *«promover un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas»*, seguido, un año más tarde, de una comunicación sobre *«la RSE: una contribución de las empresas al desarrollo sostenible»*. Esta comunicación originó en octubre de 2002 la creación de un foro con la participación de todas las partes interesadas (empresas, sindicatos y ONG).

La Comisión estima que la RSE es *«la incorporación voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con las partes implicadas»*

El Instituto Ethos ha buscado diseminar entre las empresas brasileras el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde su inicio en 1998 y la define como:

... *“forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo*

sustentable de la sociedad y con la reducción de las desigualdades sociales”

Inicialmente, es importante delimitar el propósito de acción e impacto de la RSE: a pesar de que haya un gran incentivo y en ciertos casos presiones reales para que las empresas asuman crecientes responsabilidades sociales y ambientales, su papel es y siempre será complementar al del Estado, y los gobiernos serán tanto más eficientes mientras sean acompañados por una sociedad civil organizada, consciente de su papel como socia y fiscalizadora de las acciones gubernamentales, y de empresas que asuman una postura de co-responsabilidad en el desarrollo de la nación.

Este tema está recibiendo una cobertura sin precedentes tanto en el ambiente empresarial como en el académico. Lo que hasta ayer denominábamos filantropía empresarial, hoy se comienza a convertir para muchas empresas en una cuestión estratégica basada en el concepto de “responsabilidad social empresarial”, que busca tanto la rentabilidad propia del negocio ,y el equilibrio ambiental, como la sustentabilidad de la sociedad que le permita crecer y desarrollarse, ya que este concepto tiene que ver con la gestión misma de los negocios, con la forma en que las empresas conducen sus actividades diarias, sus procesos decisorios y cómo crean sus estrategias de largo plazo.

Otro aspecto significativo a considerar es la idea de búsqueda de desarrollo económico y no meramente de crecimiento económico, concepto al cual me he referido en el Capítulo Diagnóstico. En consecuencia, es necesario profundizar su entendimiento, y elucidar cómo la RSE y/o RSC está presente en las Estrategias de Negocios de las empresas, cómo se evidencia su compromiso social , y más aún si la sinergia entre sus prácticas sociales y

sus Estrategias es efectiva.

Hoy se habla que los activos intangibles sobrepasan a los tangibles, y que los primeros son especialmente relevantes para quienes comprenden la Administración Estratégica desde la óptica de los recursos. Estamos frente a un nuevo aprendizaje organizacional, a factores de diferenciación para la obtención de ventajas competitivas, y en este aspecto en gran medida la percepción del público en relación a la reputación de la empresa entendida como la “buena imagen”, es un factor clave que puede ser medida en el flujo de caja positivo o negativo futuro como efecto del valor de la marca y de la imagen pública de una organización, y las empresas que sufren daños ligados a este aspecto tienen grandes dificultades de revertir este proceso. En consecuencia, el capital referido a la reputación como activo intangible posee estos atributos, y comprende varias dimensiones: calidad de sus productos y servicios, estabilidad financiera y el clima organizacional.

El éxito en el mercado depende también de cuánto efectivamente actúa la empresa con los gobiernos, grupos de intereses, accionistas y otros públicos. Estas son las fuerzas de los stakeholders, que son quienes pueden dificultar la entrada en nuevos mercados, su permanencia con éxito en los mismos y generar ventajas competitivas. En este contexto es un factor de esencial importancia para la estrategia de las empresas, la disponibilidad de directivos capacitados y sensibles, y esto puede convertirse en elemento crucial para la competitividad, especialmente en países en desarrollo, donde la implementación de proyectos de Responsabilidad Social puede significar rendimientos económicos y mayor capacidad de supervivencia.

Mientras tanto, en Argentina, *“en un año se generaron 6.156.000 nuevos pobres, a razón de 16.865 por día, 702 por hora o 12 por minuto. De estos nuevos pobres, el grueso son nuevos indigentes, la franja más pobre dentro de la pobreza”*. Según informa el INDEC, a mayo pasado el 53% de los argentinos -19 millones de personas- era pobre porque no tenía ingresos suficientes para comprar una canasta básica de alimentos y servicios. Y de ese total, el 24,8% o casi 9 millones eran indigentes porque ni siquiera conseguían comprar los alimentos básicos *capaces “de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas”*, según la definición del INDEC .

Son cada vez más numerosas las empresas que establecen acuerdos y/o alianzas con organizaciones no gubernamentales, fundaciones, grupos comunitarios y gobiernos locales, a fin de impactar positivamente sobre problemas sociales críticos en las comunidades donde operan o en la sociedad en su conjunto. Pero estas nuevas formas de colaboración exigen claridad en el análisis de oportunidades; para ello, se requiere tener una visión crítica, amplitud de criterio y niveles de confianza que hay que construir para establecer relaciones en las que todos ganen. Por la sinergia que generan estas nuevas formas asociativas, en muchas ocasiones pueden contribuir al cambio social y al establecimiento de nuevas relaciones, que ayudan a generar capital social.

Sería deseable que estos recursos que ya se están destinando a cuestiones de tipo social, fueran asignados con los mismos criterios de eficiencia y eficacia que rigen para los otros sectores o áreas de la gestión empresarial. Más aún, si se tiene en cuenta que cada vez son más las organizaciones no

gubernamentales con las cuales se podrían establecer acuerdos para abordar problemas sociales focalizados que interesan a la empresa y a la sociedad.

Con la finalidad de llevar al terreno de los hechos, las consideraciones precedentes, me formulé varios interrogantes, y uno de ellos es el siguiente::

¿Cómo se insertan estas políticas y acciones ligadas a RSE o RSC en el contenido y proceso de estrategias de negocio?

Para dar respuesta al mismo realicé las siguientes acciones:

1. Analizar algunas fuentes y documentos que se refieren al tema, como por ejemplo:

1.1. Empresa ciudadana - ESADE

1.2. Dirección por Valores (DpV)

1.3. El Manifiesto Eutópico

1.4. Propuesta de ética empresarial, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa "Propuesta de Etica Empresarial" para consideración de la dirigencia empresarial.

1.5. Guía del Pacto Global – PNUD - Una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial

1.6. IARSE. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial.

Consideraciones de sus directivos.

1.7. Consideraciones del subsecretario de Medio Ambiente Dr Ernesto de Titto.

1.8. Consideraciones del Dr Bernardo Kliksberg

1.9. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (Brasil)

2. Indagar en las empresas que son mis clientes del segmento salud, el

grado de inserción de las acciones ligadas a Responsabilidad Social en las estrategias empresariales. El resultado de este análisis me permitió concluir que:

1. Como dato preliminar la inserción es baja
2. Muy baja prioridad en las agendas gerenciales de la RSE.
3. Alto índice de personalismo en las actuaciones sociales corporativas.
4. Desconocimiento por parte de los ejecutivos de cómo desarrollar estrategias de RSE de manera integrada a las líneas de negocios.

Cabe acotar en esta oportunidad que los empresarios argentinos del sector Salud, pertenecientes a la Seguridad Social, a Prestadores de Salud, y de la Industria Farmacéutica (donde este concepto ha sido muy desarrollado) , consideran en su mayoría a la RSE como algo periférico a los negocios, a la ausencia de institucionalización de las prácticas sociales en el día a día de las empresas, y que los proyectos comunitarios han sido demasiado personalizados. Las iniciativas sociales son en la mayoría de las veces centradas exclusivamente en la voluntad personal de un alto ejecutivo o accionista. , y que las empresas no saben cómo construir un puente entre los proyectos sociales y sus líneas de negocio. Para la mayoría, el concepto RSE se identifica a trabajos de carácter filantrópico desasociados de las actividades lucrativas de la empresa. Las empresas no determinan un presupuesto anual para esta actividad, un 73% no planificaba su acción y el 75% no realiza ningún seguimiento de las donaciones efectuadas.

También pude observar que las acciones sociales no son comunicadas en

forma directa a nivel interno y externo de la organización, y que se están haciendo esfuerzos para mejorar los sistemas de gestión para lograr un mayor impacto y cambio en las áreas en las que actúan.

Asimismo, informan que en nuestra última crisis socioeconómica, se implementaron acciones no sistemáticas de ayuda social a la comunidad, en forma dispersa y no como causa social única. Asimismo los entrevistados sostienen que pretenden intensificar su actuación social, y que les gustaría realizarlo en forma programada en un futuro cercano. Hoy lo consideran un esfuerzo más, y que no cuentan con los recursos necesarios para realizarlo.

Sin embargo la mayoría opinó que realizan acciones aisladas que repercuten en la comunidad, como es atender a pacientes de bajos recursos económicos, o realizar excepciones en la percepción de aranceles ante pacientes indigentes. Se evidenciaron más acciones solidarias entre los profesionales del ámbito público, quizá porque sus pacientes (clientes) son en su gran mayoría pertenecientes a un nivel socioeconómico inferior, y en su gran mayoría sin cobertura social, por lo cual la creencia diaria en su profesión es ocuparse de ellos, quienes reciben un servicio de salud gratuito.

A modo de conclusión, puedo sostener que, desde la perspectiva de la empresa, el definir una clara estrategia de inversión social en lugar de responder en forma difusa a los diversos requerimientos que desde la comunidad se le plantean, es una forma mucho más efectiva de hacer visible una política de responsabilidad social que contribuye a su imagen pública, al desarrollo económico y social frente a los desafíos del siglo XXI y, en el largo plazo, a la sustentabilidad de la propia actividad económica.

En síntesis:

1. Un país subdesarrollado necesita empresas desarrolladas para progresar, ya que pueden ser pioneras de la evolución, y las acciones serán fructíferas si están latentes factores económico-culturales internos proclives al desarrollo. Asimismo, debe ser un desafío para los países no desarrollados ser más eficientes, lo que implica un profundo sentido de responsabilidad en los actos diarios
2. El concepto de RSE evolucionó bastante en estos últimos años. Esos indicios –ciertamente insuficientes- pero aún así significativos creemos que ya está formando parte de la agenda de negocios de las principales organizaciones de la región
3. Es un hecho, sin embargo, que todavía hay mucho por hacer en este campo, desde clarificar aspectos más básicos como,- por ejemplo- que la RSE difiere de la filantropía y la acción social, hasta desarrollar aplicaciones más sofisticadas como el establecimiento de diálogos sistemáticos con todos los públicos (stakeholders) que puedan afectar o ser afectados por los negocios de la empresa.
4. Se deberían desarrollar macro-estrategias que permitan una continua evolución de la madurez del movimiento de RSE, según indico a continuación:
 1. Sensibilización y movilización de las empresas hacia el tema, buscando mostrar qué es la RSE, cuáles son sus implicancias para la compañía y para la sociedad, y cómo se puede comenzar a realizar prácticas concretas vinculadas a la materia.

2. Perfeccionamiento de políticas y prácticas ya existentes en las empresas, en términos de RSE, incorporando el tema en la gestión del negocio de forma más sistemática y acercando el concepto a objetivos más estratégicos de la organización. Además de ello, debe existir la preocupación de mensurar los resultados de tales prácticas tanto para la empresa como para la sociedad.
3. Creación de contenidos sobre RSE y desarrollo sustentable.
4. Relacionar la RSE con las políticas públicas.
5. Crear un ambiente de mercado propicio y que incentive las prácticas socialmente responsables de las organizaciones.
6. Adoptar reportes de Responsabilidad Social Empresaria como una herramienta útil para cualquier organización -sea ésta pública, privada o del Tercer Sector- ya que brinda instrumentos de auto evaluación de su core business, su actividad medular, y de medición de las relaciones con su entorno. A nivel interno, permite medirse continuamente y por tanto es una herramienta que bien usada permite mejorar la gestión interna de la empresa. En el aspecto externo, por otra parte, comunica sobre su desempeño y es una oportunidad para abrir espacios de diálogo y de intercambio con los grupos de interés. Asimismo, tendrá mayor impacto de largo plazo en la comunidad y generará mayor valor agregado cuando exista un programa de gestión social que respalde y oriente estas acciones de voluntariado corporativo.
7. Considerar el ambiente y la salud como temas transversales a toda la

sociedad, y sólo pueden ser abordados desde su propia globalidad con una actitud fundacional. Debe plantearse como meta la identificación e implementación de políticas preventivas que consideren la complejidad de los sistemas naturales, los aspectos sociales, económicos, culturales y políticos de la sociedad en un contexto de incertidumbre. La Salud Ambiental es un campo nuevo y distinto . Esta integración del enfoque socio ambiental con las prácticas de salud debe buscar superar la visión reduccionista que imagina la salud como la ausencia de enfermedad y dos tendencias arraigadas: el “inmediatismo”, que se concentra en las emergencias y los problemas agudos, y el “efectismo”, que pone su mira en los resultados finales de los procesos (exposición - efecto).

“Somos parte de la tierra y ella es parte de nosotros. Las fragantes flores son nuestras hermanas. El venado, el caballo, el águila majestuosa son nuestros hermanos...El agua centellante que corre por los ríos y los esteros no es meramente agua, sino la sangre de nuestros antepasados...El murmullo del agua es la voz del padre de mi padre....los ríos son nuestros hermanos, calman la sed, llevan nuestras canoas y alimentan a nuestros hijos....La tierra no pertenece al hombre, sino que el hombre pertenece a la tierra....Todas las cosas están relacionadas, como la sangre que une a una familia....Sabemos algo que el hombre blanco descubrirá algún día: que nuestro Dios es su mismo Dios.... Es el Dios de la Humanidad y su compasión es igual para el hombre de piel roja que para el hombre blanco. Esta tierra es preciosa para El y el causarle daño significa mostrar desprecio hacia su Creador”

Párrafos extractados de la carta que el Jefe Seattle de los Suwamish (tribu del noroeste de los Estados Unidos) envió al Presidente Franklin Pierce, (1855).

La realidad insoslayable es que el mundo va hacia un mayor enfoque social, hacia un proceso de armonización y entendimiento de los pueblos y las instituciones, hacia un proceso de morigerar la exclusión y promover la inclusión social, hacia un mecanismo de promover alianzas para el bien común, y es absolutamente obvio que la inserción del empresariado en la sociedad civil, y en la creación del concepto de comunidad tiende a ser creciente, la que ha comenzado a ser demandada (y va a continuar siéndolo) por el consumidor y por la sociedad civil toda. Concretamente, hay RSE cuando estamos excediendo expectativas, cuando el accionar es significativo, trascendente, permanente y se prolonga en el mediano y largo plazo. La raíz fundamental de la RSE consiste, nada más y nada menos, en que significa un verdadero cambio cultural, un verdadero giro en la Misión y Visión estratégica de la empresa: supone decidir hacer negocios como ciudadano corporativo, de manera socialmente responsable, transparentando su accionar a la sociedad en la cual está inserta y decidiendo la sustentabilidad de la relación del ente con sus grupos de interés. Consiste en un accionar permanente que incluye cambiar actitudes, conductas y aprender a instalar comportamientos sustentables en el tiempo, y no espasmódicos.

Es una actitud cultural. Es una actitud de toda la organización y no de un departamento o de una división de marketing social o Relaciones Institucionales. Es una actitud permanente, integrante de un programa de mediano y largo plazo, que no tiene fin. Ello no implica de manera alguna no

ganar dinero. Sí, quizás, implica transferir habilidades gerenciales, involucrarse y ser parte del desarrollo de la comunidad.

Los verdaderos líderes son los visionarios capaces que estas cosas que muchas veces se declaman, se implementen y se practiquen.

Drucker propone entonces la visión funcional de la empresa: para alcanzar sus objetivos (y eventualmente obtener ganancias) la empresa necesita una estrategia, una organización y un enfoque de marketing; para ser exitosa en esos planos, sus productos deben satisfacer necesidades de los consumidores; de lo contrario, la empresa fracasa. Por ese camino Drucker nos conduce al plano donde la empresa inserta en el medio social, como un actor entre otros que conforman una comunidad humana. Sin embargo, la visión que en nuestros días se está consolidando es que la responsabilidad no es meramente el resultado de un mandato moral, sino más bien el resultado de descubrir la propia razón de ser y las condiciones para sobrevivir.

Ser responsable en una empresa grande es reconocerse integrando el liderazgo social y en consecuencia desarrollar un papel dirigente en la sociedad; ser responsable es hacerse cargo de los daños -las externalidades- que produce la empresa sin quererlo; ser responsable es contribuir a paliar carencias, ayudar a resolver problemas, aportar capacidad y conocimientos a las soluciones de los problemas colectivos o de los problemas que aquejan a aquellas personas que no están en condiciones de resolverlos por sí mismas.

En la actualidad, y posiblemente en las próximas décadas, las actividades de los diferentes grupos sociales se desarrollen en el seno de las corporaciones, y es justamente por esta circunstancia, que el comportamiento de las mismas

tiene y tendrá un elevado impacto en la sociedad como conjunto universal.

Actualmente las empresas en casi todo el mundo, reconocen que es esencial asumir una mayor responsabilidad en el desarrollo de sus actividades, y contribuir al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza.

La emergencia de la Responsabilidad Social Empresaria refleja el surgimiento de nuevos valores en la sociedad y manifiesta la necesidad que sienten las empresas de involucrarse a través de sus iniciativas en el ámbito de la sociedad civil en la resolución de ciertos problemas estratégicos.

LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR DE LA SALUD

“La nutrición y la salud son desde ya, condiciones de base para el desenvolvimiento del capital humano.” Bernardo Kliksberg

Una organización sanitaria, tanto del ámbito público como privado, brinda un servicio y su prioridad es el cuidado del paciente y su bienestar. Esta acción, debe representar una escala de principios que ponga por delante valores más determinados: el compromiso de promover y alcanzar de una forma efectiva, eficiente y con respeto: la salud, el enfermar, el sanar, el comienzo, el desarrollo y el final de la vida humana.

La promoción de la calidad y la ética, pretenden alcanzar el *“hacer las cosas bien”* humanamente desde los aspectos técnicos, organizativos y humanos, que están íntimamente relacionados., y los valores que guiarán la rectitud de los objetivos a alcanzar.

En consecuencia , las organizaciones empresariales del sector de la salud,

son diferentes al resto de las empresas y comprender su particularidad, es la clave para lograr una gestión exitosa. Entre algunos factores diferenciales podemos mencionar:

1. El manejo de la relación interpersonal con el cliente-paciente es infinitamente más compleja que el intercambio cliente-proveedor de cualquier tipo de empresa, ya que el cuidado de la salud tiene que ver con aspectos muy íntimos, sensibles e importantes de la vida: permanente contacto con el sufrimiento, el dolor, la enfermedad.
2. El concepto de calidad de servicio aplicado a las organizaciones de salud es más amplio e integral que aquel aplicado en el resto de las empresas. Así, se pasa de la preocupación por la calidad del cuidado técnico, a la inclusión del cuidado emocional; de la preocupación por la efectividad a la inclusión de la eficiencia primero y después la optimización de los recursos; de la preocupación por el bienestar individual, al bienestar del grupo familiar (paciente/ familia/ amigos); en síntesis, de una calidad periférica a una calidad integral.
3. En las empresas, la calidad se refiere a un producto o servicio, mientras que en las organizaciones de salud el objetivo final es la calidad de vida del paciente y su recuperación.
4. Los costos de no calidad en las organizaciones de salud implican consecuencias diferentes que en el resto de las empresas: la no calidad en las instituciones sanitarias puede afectar y acabar con la vida del paciente.

Dadas estas particularidades, trabajar como líder profesional en una empresa de salud implica desarrollar competencias “específicas” como son:

1. Ejercicio de la profesión como CIENCIA en todo aquello que hace a la capacidad técnica (cuidado de la salud)
2. Ejercicio de la profesión como ARTE en todo aquello que hace a las relaciones interpersonales:
 1. Soporte emocional
 2. Contención del Equipo Médico
 3. Empatía
3. Ejercicio de una Responsabilidad Fiduciaria frente a los pacientes: tal como reflexiona Avedis Donabedian que es el padre de la Calidad Asistencial opina que los pacientes no están capacitados para distinguir entre una atención buena y una mala, ni la ética del tratamiento.

El trabajar en el sistema sanitario requiere el ejercicio de una responsabilidad fiduciaria frente a los pacientes, quienes no están capacitados para distinguir entre una atención buena y una mala, ni la ética del tratamiento. Por ello, los profesionales de la salud tienen la responsabilidad de actuar en nombre del paciente, respondiendo a sus intereses de la manera que les parezca más adecuada

4. Práctica de una Nueva Mística Empresarial que integre: valores de espiritualidad (la integridad, la confiabilidad, la intuición) con la competitividad empresarial. Es decir, un liderazgo no sólo aplicable cuando las cosas van bien, sino muy especialmente cuando es necesaria una visión de futuro conjugada con los pies en la realidad presente.

En momentos donde la coyuntura parece ser lo único importante, los líderes de las empresas de salud deben detenerse a reflexionar en términos estratégicos,

analizar cuáles son las causas de su situación actual y qué deben hacer en el presente para estar posicionados como quisieran en un futuro próximo. En otras palabras, el planteo estratégico es a partir de un interrogante como el siguiente: ¿Cómo diseñar y/o rediseñar e implementar una organización más efectiva y eficiente, que se adecue a las necesidades de sus “especiales clientes” y de la comunidad?

EL TRABAJO CON CALIDAD Y CALIDEZ

“Valores que tienen sus raíces en la cultura y son fortalecidos o dificultados por ésta, como el grado de solidaridad, altruismo, respeto, tolerancia. Son esenciales para un desarrollo sostenido”. Bernardo Klisberg.

La creciente complejidad de los sistemas sanitarios y del entorno de la práctica clínica en el tercer milenio, suponen un nuevo escenario para el ejercicio de las ciencias de la salud, y una estrategia efectiva deberá conducirnos a: simplificar, orientar y comprometer la gestión.

El marco conceptual bajo el cual se opera es el *management* basado en una Gestión Estratégica de Mejora Continua, utilizando como herramienta la Matriz LEMA, sobre la base del nominalmente anterior círculo del PDCA (planificar/ hacer/ controlar/ reevaluar) de E. Deming. La matriz LEMA establece:

LÍDERES transformadores que generen nuevos líderes.

ENFOQUES innovadores, sólidamente fundamentados orientados a resultados ponderables en cada proceso de la organización.

MÍSTICA EMPRESARIAL aplicada en cada una de las actividades que se desarrollen

ANÁLISIS de costos-beneficios, siguiendo el principio de Pareto, que se basa

en la concentración en el 20% de los problemas vitales que ocasionan el 80% de las dificultades y trabajar sobre el flujo de resultados (teoría de las restricciones de Goldratt).

Ahora bien, considerando que los valores de Calidad y Calidez constituyen elementos esenciales en todo emprendimiento, la Gestión Integral de Calidad en el sector de la salud es una propuesta moderna que requiere:

1. Una visión integral del establecimiento de salud y el análisis permanente de sus objetivos, resultados, procesos y estructuras;
2. Valores éticos, económicos y emocionales legitimados por sus líderes y compartidos por toda la organización.
3. Una conducción en equipo, con una visión estratégica y amplia de la realidad y del contexto de la institución.
4. El desarrollo de sistemas de información para la gestión estratégica
5. La capacitación continua de todo el personal.
6. El uso y actualización de normas, estándares, protocolos basados en la evidencia

Mi propuesta de trabajo consiste en combinar los valores calidad, calidez y compromiso. La experiencia me ha demostrado que un descuido en el aspecto emocional: alma de las *empresas-calidez* tiene un efecto negativo en los resultados financieros de las organizaciones de salud. Existe una íntima relación entre la satisfacción de los clientes y el crecimiento de la rentabilidad, de manera que a mayor conocimiento y entendimiento del alma de la empresa, mayor será su posibilidad de crecimiento económico.

Soy consciente que las ideas espirituales y éticas (calidez) conjugadas con

conocimientos específicos, serios y profundos (calidad) pueden llegar a estructurar una organización con valores humanos y exitosa en resultados.

La rentabilidad de la organización se alcanza mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

La excelencia depende del equilibrio y de la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Beneficios significativos:

- Añadir valor para todos los grupos de interés.
- Éxito sostenido a largo plazo.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.
- Existencia de medidas relevantes, incluidos los indicadores más significativos, para todos los grupos de interés

Considero oportuno transcribir expresiones de un referente internacional en Calidad Asistencial, que preconiza los valores citados: *“Cada uno de nosotros no es más que un eslabón de una cadena que empezó mucho antes de nosotros y continuará mucho después de que hayamos partido... Honremos pues a nuestros predecesores y alegrémonos con los que nos seguirán. Sin duda ese es el secreto de nuestra satisfacción. “¿Y cuál es el secreto de la calidad?” ,os preguntareis. Muy sencillo: es el amor, amor al conocimiento, amor al hombre y amor a Dios. Vivamos y trabajemos de acuerdo con ello”*
Avedis Donabedian.

“Los valores ponen las bases de la preocupación del uno por el otro más allá del solo bienestar personal. Juegan un rol crítico en determinar si avanzarán las redes, las normas y la confianza” Chang 1997.

C3 - CALIDAD, CALIDEZ Y COMPROMISO SOCIAL EN LA GESTIÓN DE

SERVICIOS DE SALUD

Hasta hace muy poco tiempo había lugar para un interrogante: *¿Por qué es tan importante aplicar estos valores en la gestión de los servicios de salud?* Lo cierto es que en la actualidad es imposible gestionar un sistema de salud sin la presencia de estos esenciales valores.

Para el caso del valor calidad, tengo la convicción que debe gobernar la toma de decisiones diarias en nuestro sistema de salud. Su realización genera cohesión, eficiencia y sentido para la acción de alto rendimiento.

La mejora continua es una cuestión de valores. Y hoy como nunca el ser un verdadero *lider postconvencional*, nunca debe olvidar que los seres humanos tenemos alma, debe tener el valor acorde para afrontar el riesgo, de guiar el inicio con nuevos enfoques de gestión y, lógicamente, de innovar en productos y servicios, y crear espacios conversacionales para la verdadera construcción de valores compartidos.

Qué valores propongo? Calidad, Calidez y Compromiso Social.

Deben ser valores finales asociados con la visión (hacia dónde vamos) y la misión (qué hacer y para qué), y los valores operativos, relacionados con la manera de pensar y la forma de hacer las cosas, con las que la organización pretende encarar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones

internas En síntesis, el alma de una organización está constituida por su visión, su misión y sus valores operativos compartidos. El cuerpo es, por supuesto, su estructura, sus procesos, sus políticas, su financiación, sus tecnologías, sus productos e incluso su imagen.

Una de las claves para la confluencia de la ética y de la rentabilidad empresarial, está en la recuperación del concepto persona en toda su plenitud., Este compromiso social debe promover una comprensión del fenómeno asistencial en el que se asegure cada vez más el respeto a los principios esenciales, que podríamos convenir en el respeto a la dignidad y autonomía de la persona y a su consideración, no sólo como un medio, sino también como a un fin en su propia individualidad. Y la prioridad debe ser el cuidado y bienestar del paciente y sus acompañantes

La calidad de vida de las personas debe ser percibida positivamente y para ello se debe trabajar comprometidamente, con calidad, pero fundamentalmente con calidez.

Necesitamos entender con más profundidad la naturaleza de las relaciones interpersonales entre el paciente y el facultativo, aprender a identificar y cuantificar las cualidades de este intercambio y determinar de qué modo éstas contribuyen a la salud y al bienestar del paciente. Nuestra información acerca del proceso y el resultado de la asistencia necesita ser más completa y precisa. Nuestros criterios y estándares necesitan ser más flexiblemente adaptables a cada caso. Necesitamos aprender cómo obtener con precisión las preferencias de los pacientes para llegar a evaluaciones de la calidad verdaderamente individualizadas.

Todo esto debería producirse sobre la base de un profundo análisis de las responsabilidades profesionales y sociales de quienes brindan la asistencia sanitaria al individuo y a la sociedad.

Esta innovación, requiere de una armónica relación entre razón y emoción. Escuchar y hacer participar a los pacientes y sus familiares como así también a todos los que colaboran en la institución, es el camino más seguro para una Gestión eficiente y para generar una nueva cultura. Todo esto exige como afirma Salvador García *“...el valor tener valor para dirigir por valores”*.

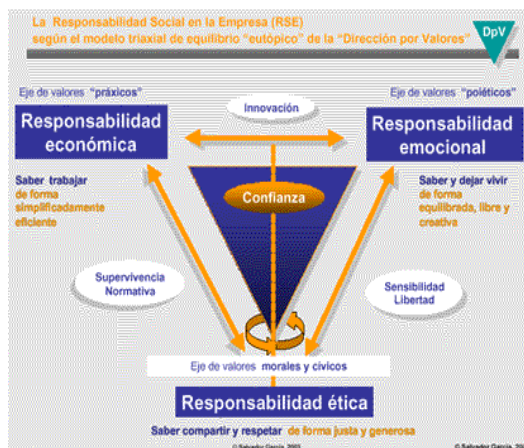
Personalmente, considero que los valores, principios, conceptos, teorías y metodologías relacionados con la RSE Y C³, me permiten desarrollar una cultura corporativa, que rescate las capacidades esenciales existentes en la misma, y que adopte como valor ético el compromiso social para mejorar la calidad de la gestión; que implica dar prioridad a lo que es mejorar para los pacientes y sus acompañantes; ser flexibles y creativos; tolerar los errores y crecer con ellos; brindar oportunidades de aprendizaje a empleados, médicos, pacientes y a toda la comunidad y hacer que las acciones cotidianas de todos los colaboradores respondan a sus palabras.

La dirección por valores es una metodología participativa que define los valores finales de la empresa. Los mismos y su atribución de significado compartido se agrupan en tres dimensiones que se apoyan mutuamente y que deben estar lo más equilibradas posibles: el eje práctico-económico, el eje emocional-creativo y el eje ético, alrededor del cual han de girar los otros dos. Los valores éticos tienen una dimensión de control de cumplimiento de normas y otra dimensión impulsora de desarrollo de la acción basada en la

construcción de confianza.

El gráfico que sigue a continuación muestra la concurrencia de tres valores: la calidad, la calidez y el compromiso Social(C³) aplicando el modelo triaxial de la Dirección por Valores (DpV)

CALIDAD



CALIDEZ

COMPROMISO SOCIAL

Basándome en la búsqueda para generar valor agregado en las organizaciones a través del paradigma: *comportamiento humano en su proceso de cambio hacia la mejora continua, adoptando la calidad humana como cultura*, he reconsiderado el camino que la sociedad ha tomado y el rol clave que juegan los valores en la misma.

Teniendo presente la percepción que la sinergia de los seres humanos es la única posibilidad de resolver su complejidad en un medio entrópico, elijo como ideal profesional el comportamiento humano activo recíproco, para lograr interacciones dinámicas, dentro de los procesos de cada cultura empresarial.

Creo en el cambio del comportamiento humano, y esta convicción me permitió colaborar en el desarrollo de culturas de calidad a lo largo de más de catorce

años

Teniendo en consideración investigaciones realizadas, pude reconocer las tendencias que perduran en el sector de la salud: *Con relación a la visión global se actúa sin análisis crítico de los cambios y se resuelve según rutinas tradicionales que se imponen desde la conducción y se tolera que se cumplan aceptablemente bien.* Esto nos habla de la necesidad de modificar conductas y desarrollar un líder postconvencional que realice quiebres con respecto a lo tradicional y lleve la bandera de la innovación necesaria.

En la actualidad también se puede observar un cambio en el comportamiento humano, enderezados a la adopción de valores, y justamente por ello es que adopté como herramienta de liderazgo estratégico la Dirección por Valores.

Mi experiencia es en el sector de la salud, y es donde procuro desarrollar esta metodología, adoptando tres valores a saber:

1. Calidad como dimensión racional.
2. Calidez como dimensión emocional
3. Compromiso como dimensión ética.

La dimensión emocional identificada por la calidez constituye sin lugar a dudas un aspecto de significativa trascendencia en la gestión de los sistemas de salud.

Hay elementos de la calidad de la asistencia que son fáciles de medir, pero todavía hay aspectos que se nos escapan: *las emociones.*

Comenzando por la actuación de los facultativos de la asistencia sanitaria, detendremos la atención en dos aspectos: el técnico (dimensión calidad) y el interpersonal (dimensión emocional). La conducción de la relación

interpersonal es de vital importancia, ya que es a través de ésta que el paciente comunica la información necesaria para llegar a un diagnóstico y sus preferencias para elegir los métodos de asistencia pertinentes. En esta misma línea, es el profesional el que informa acerca de la naturaleza de la enfermedad y su tratamiento, para así motivar al paciente a una activa colaboración en la asistencia. No caben dudas de que es el proceso interpersonal el que vehiculará la asistencia técnica para arribarla al éxito.

Las virtudes de la relación interpersonal la constituyen la empatía, la honestidad, el tacto, la sensibilidad, la discreción, la intimidad y la elección informada. Mucho de lo que llamamos el “*arte de la medicina*”, lo constituyen adaptaciones casi intuitivas a necesidades individuales en la asistencia técnica y en la conducción interpersonal. Asimismo la manera, mal entendida, en que los profesionales procesan la información para arribar a un diagnóstico correcto y a una estrategia de asistencia.

En el universo del padecimiento y de la salud, hoy se debate acerca de la conveniencia de hacer un salto desde el concepto de sanar a cuidar. El verbo cuidar indica una implicación personal con quien padece, con quien sufre, a partir del estímulo, la compasión, la diligencia y la contención afectiva.

Cabe advertir que los avances científicos-tecnológicos minimizaron la importancia de la dimensión emocional que implica cuidar, que abarca la competencia profesional, y la preparación científica.

La competencia profesional sin una calidad de vida resulta vacía, y el cuidado incompetente es ciego. Cuidar a un paciente debe ser una acción sintética, en donde la inteligencia y el corazón tienen su rol y su espacio. El acercamiento a

la personas en el mundo de la salud, debe ser con una actitud de participación, más que de racionalidad abstracta, y durante el cual se manifiesta la importancia fundamental de la persona humana, como una singularidad digna de cuidado.

La experiencia como docente, y la red virtual que he desarrollado con mis alumnos y directivos de organizaciones de salud, facilitará que estos valores puedan difundirse con mucha convicción en las organizaciones de salud, que tanto tienen que ver con la responsabilidad social. El ambiente juega un rol vital, por lo cual trabajaré con un pensamiento sistémico que genere en el ser humano calidad de vida, a través de la asunción completa de sus responsabilidades, lo que implica un compromiso económico, humano, social y ambiental. Esta metodología de trabajo permitirá la toma de conciencia e incorporación de un nuevo paradigma organizacional: una empresa es responsable socialmente en la medida en que valore y cuide las emociones de todos sus integrantes y contribuya con el bienestar social de la comunidad, y no simplemente desde su capacidad de maniobra en el mercado y ante la legislación.

En este sentido, entiendo que este cambio estratégico funcionará mucho mejor si es un cambio coherente en todos los aspectos de la organización, lo que exige intención estratégica, objetivos estratégicos declarados y su aplicación en términos operativos y lo que es más importante el comportamiento de los ejecutivos refuerza la estrategia. El plan de capacitación y/o formación en las empresas, con relación a la RSE debiera reunir estos requisitos:

1. Comenzar por sus accionistas o directivos.

2. Percibirla como una inversión y no como un gasto.
3. Incluir la construcción de Capital Social como materia prima fundamental dentro de la organización.
4. Establecer la medición y la transparencia. La cuantificación y los indicadores.
5. Trascender la empresa para proyectarse en la comunidad.
6. Involucrar, en un programa “a medida” para cada segmento, a la totalidad de su “gente” (recursos humanos).
7. Transformarse en una pauta cultural, que sea un ingrediente de peso en la evaluación , y en la política de los recursos humanos.
8. Extenderse a los grupos de interés relacionados.

CONCLUSIONES

“Las fronteras que detienen el progreso de los hombres no están en los límites políticos o geográficos sino en la mente de los hombres”. Luigi Einaudi

Este trabajo obedece a una reflexión para los profesionales de ciencias económicas y directivos de organizaciones que cotidianamente crean, viven y participan en la más trascendentes de las actividades humanas: *la mejora permanente del ser humano, enfocado a la aplicación de un capitalismo sensible.*

Y es fiel al precepto bíblico que ordena hacerse responsables los unos por los otros, pero dejando huellas éticas de calidad con calidez y compromiso social en nuestro accionar cotidiano. Enfatizo que quien ayuda al otro se está ayudando a sí mismo. Tal vez valga la pena preguntarse :¿Qué tipo de futuro

iremos a dejar a nuestros hijos y nietos?

El desarrollo económico de las naciones en el siglo XXI, no puede constituir un fin aislado, sino que deberá considerar esencialmente el desarrollo humano, la seguridad humana y las libertades culturales, porque de no ser así, los futuros escenarios donde las personas deban sobrevivir serán significativamente desfavorables.

La RSE aumenta la competitividad de la empresa y las que apoyan el trabajo voluntario de su plantel de empleados, tienen mejor productividad porque el personal se identifica más con ellas. Hoy se incorpora el concepto de la ciudadanía corporativa donde se le pide a la empresa que sea un ciudadano ejemplar; que implica un juego limpio con los consumidores, buen trato a su personal, preservación del medioambiente, buenas prácticas en los países en desarrollo e integración a las grandes acciones sociales y a lo local. La RSE se mide, es un esfuerzo colectivo. Nuestro país, - como todos los demás integrantes de América Latina-, tiene un gran potencial económico y niveles records de pobreza y desigualdad, requiere un muy elevado compromiso con la RSE. La contribución filantrópica es muy limitada. Progresar en este camino es vital porque estamos atrasados en la internalización del verdadero concepto de RSE o Empresa Ciudadana. Cuando se tiene convicción podremos mejorar la integración social, la equidad y la competitividad. Sólo con valores, comenzando por los éticos,- que a manera de metáfora -significan las raíces del árbol, será posible una nueva realidad, donde el ser humano sea el principio y fin. Así volver a los valores, y que la calidad sea un valor instrumental y un valor final de nuestras vidas.

“... para sobrevivir se debe siempre mejorar la calidad. Es un deber de justicia. Entre las obligaciones que tenemos (aparte de las específicas) tiene un lugar de privilegio el desarrollar a la gente. Somos los responsables de la ascensión humana de nuestro personal. Se debe ver en cada hombre un “posible” a quien facilitar su realización personal...” Enrique Shaw.