

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA MESA REDONDA

Proyecto para la Dirección por Valores de las entidades de salud de la Provincia Guantánamo

Moderadora:

Lic. Yuslay Ponce Sánchez

Participantes:

Dra. Moraima Izalgué Marcillí. Policlínico "Emilio Daudinot Bueno".

Dr. Roberto Nicot Vidal. Hospital General Docente "Dr. Agosthino Neto".

Dr. Reinaldo Delgado Rabelo. Hospital Pediátrico "Pedro A. Pérez".

Lic. Alejandro Gamez Frómeta. Empresa de Farmacias y ópticas.

Ms.C. Martha Vigó Micjans. Escuela Provincial del PCC.

Moderadora:

Quiero iniciar esta mesa redonda, no para continuar el hilo lógico conductor de lo que todos siempre hemos escuchado, sino más bien el hilo ese que tenemos en el corazón, el de las causas y motivaciones que nos trajeron a este taller.

"Los dioses no estaban ya, y Cristo no estaba todavía, y de Cicerón a Marco Aurelio hubo un momento único en el que el hombre estaba sólo" dijo Eusebio Leal en sus palabras en el Congreso de la UNEAC citando a la excelsa Marguerite Yourcenar la autora de memorias de Adriano. Para introducir sus palabras cuando hablaba de los escenarios sociales que vive hoy el mundo.

Este cuadro que les presento titulado "La balsa de la Medusa" de Theodore Géricault, pintor romántico francés, lienzo de grandes dimensiones y expresión sobrecogedora del 2 de julio de 1819, que está en el museo del Louvre de Paris, tiene un profundo significado para lo que pretendemos hacer aquí. Debo hacer en breve, para lograr nuestro objetivo, un poco de historia sobre esta obra de arte.

En 1816 la embarcación Medusa, del gobierno francés, naufragó a causa de una tempestad, y muy pocos de sus tripulantes lograron salvarse después de muchos días a la deriva en una balsa improvisada. Gericault pintó el momento culminante del episodio: cuando los náufragos avistaron el barco de salvamento.

El mundo hoy está lleno de complejidades, de incertidumbres, existe una crisis de civilización y una profunda crisis ecológica. La vida está como "La Balsa de la Medusa". Viajamos sobre ésta, y en nuestros escenarios encontramos los que se dejan vencer fácilmente por las dificultades, los que reflexionan y dudan, creyendo que todo ha fenecido, los que titubean y frenan a los decididos y aquellos que perseveran y buscan a pesar de las dificultades, un barco salvador para los náufragos.

Los cubanos, somos de los que luchan hasta el final, los que confiamos en la gente, en sus convicciones, en sus cualidades morales, en sus valores. Nuestra historia relata con elocuente claridad como todo un pueblo se ha alzado en defensa de su libertad y sus conquistas gracias a la acción de líderes que sabiamente han guiado las masas. Se ha demostrado que la actividad de dirección es determinante para el éxito de los grupos humanos en todos los tiempos.

La dirección se ha modificado en la medida que ha aumentado la complejidad del objeto social que han tenido que desarrollar las personas en las organizaciones. La dirección por valores es un ansiado objetivo de las organizaciones inteligentes del siglo XXI.

Dirección por Instrucciones (DpI).¹ Representa la época en la que se podía lograr el éxito manejando los recursos organizativos externos (el control, la disciplina, el cumplimiento de la jornada de trabajo al pie de la letra, etc.) Tradicionalmente la DpI se manifiesta en situaciones repetitivas de baja complejidad, donde es necesario dar respuestas simples y automáticas. La DpO tiene como objetivos convertir las necesidades de la empresa en objetivos de los individuos. Ante la necesidad de cambios constantes, la DpO debe permitir a las empresas, adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, del proceso tecnológico, la introducción de métodos y técnicas de mayor complejidad.

Pero en la práctica sucede que a veces la DpO deja de ser todo lo eficiente y motivadora que debería ser, acostumbra a ser rechazada porque no se aplica de forma suficientemente participativa. Se necesita entonces transitar de la DpO a una dirección participativa por objetivos (DPpO). Al ofrecer participación plena a los miembros de una organización en los procesos crece la complejidad organizativa, y no es una actividad fácil reducir estos niveles de conflictos. Por lo que en las últimas décadas (alrededor de los años 1990) y como consecuencia de la aparición de factores internos y externos que complejizan la actividad de dirección para poder adaptarse a un entorno tan amenazante y complejo, aparece la Dirección por Valores (DpV) como un nuevo estilo de gestión, basado en los valores como inspiradores e impulsores de fundamentales y trascendentales cambios. Los valores que ya existen a escala individual y organizacional adquieren una nueva y enriquecedora dimensión cuando son aplicados en la actividad de dirección.

La DpV desarrolla una nueva forma de influir positivamente en la vida de los individuos haciendo más humana la actividad de dirección. Por ello, el impulso permanente de los valores morales y profesionales que tanto a nivel personal como organizacional debe ser llevado a cabo en las empresas solo puede ser protagonizado por personas que ejerzan un liderazgo legitimador del cambio de cultura.^{3,2}

Para llevar a cabo los procesos de DpO y DpV la Planeación Estratégica es imprescindible, sobre todo cuando los objetivos o fines existenciales de la organización necesitan ser trazados a largo, mediano y corto plazo y ser conocidos, asimilados y compartidos entre las personas de la organización, como valores.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso de planeación formulado a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.³

Los directivos de la salud en la provincia de Guantánamo, para salir adelante, en el bregar de las dificultades diarias, cada día aplican un estilo centrado en valores, centrado en lo mejor de las personas.

La Escuela Provincial de Salud Pública de Guantánamo ha incorporado esta metodología como parte de un proceso de integración entre la **capacitación, la transformación y la educación** de los directivos que posibilite un cambio de mentalidad y de conducta. Es una forma simple y modesta, pero de muchos compromisos, de ser consecuentes con los valores del Concepto Revolución, el Concepto de Colectivo Moral y con el llamado del Programa Director para el reforzamiento de los valores de la sociedad cubana actual. Como elementos del sistema oficial de valores que orientan el comportamiento de la sociedad cubana actual.

Nuestro Comandante en Jefe ha sido y será un ejemplo de líder que dirige por valores, en muchos de sus discursos se ha referido con elocuencia a la importancia de éstos para movilizar, comprometer y aunar esfuerzos para el alcance de un fin compartido. (**Ver palabras de Fidel**)

Nos gustaría que la Dra. Moraima Isalgué Marcillí directora del Policlínico Universitario Emilio Daudinot Bueno, explicara cómo ha logrado aplicar este proyecto y alcanzar en su colectivo, esa cualidad de liderazgo que tanto la distingue.

Moraima:

- Este trabajo es el resultado de cuatro años de esfuerzos desde que la Dra. Idermis Pardo Pardo inició esta actividad en el año 2004.
- La primera acción está en esa importante triada expresada por usted **Capacitación, Transformación, Educación**. La capacitación de los directivos no es un proceso teórico inamovible, sino que va más allá, al contacto directo con los procesos de salud a través de la transformación y el cambio. Esto conlleva a que los directivos primero, y a través de nuestra influencia todos los trabajadores, alcancemos un cambio en la forma de pensar y ver las cosas con un carácter transformador que comienza por nuestras convicciones, valores y nuestro comportamiento.
- Se han capacitado...cuadros, los cuales representan el...%. En esta capacitación también se involucraron las principales figuras del Partido y el Sindicato.
- Estos proyectos no se han quedado en las gavetas de nuestros archivos, todos de una forma u otra se han discutido en los Consejos de Dirección, aunque oficialmente esta actividad comenzó después, pero desde el principio todos los proyectos fueron llevados a los planes de trabajo, esta no ha sido una tarea fácil, sino por el contrario, muy difícil, no salió en un día. En estos momentos oficialmente se han discutido.....proyectos que representan el ...%. De los defendidos.
- Cada uno de los proyectos de transformación constituye un segmento estratégico del Proyecto de dirección general, es decir están integrados y coordinados, esta es una tarea difícil y necesita de una gran actividad de los órganos colectivos de dirección.
- A partir del diagnóstico realizado en aquel momento y de su constante monitoreo y perfeccionamiento, la organización ha desplegado una gran actividad que

transformó de raíz nuestro pensamiento y lo que es más importante, nuestra realidad.

- Como resultado de los planes de acción, la actividad fundamental se ha realizado a través de intercambios sistemáticos en forma de grupos focales, los cuales han evaluado sistemáticamente los instrumentos aplicados.
- Me refiero a las **Fortalezas del liderazgo legitimador del cambio** FLC-17, que nos actualiza de la legitimidad de los líderes para emprender la transformación, **el clima organizacional**, que nos aporta el estado del ambiente, a través del estudio de cuatro dimensiones importantes como son: el liderazgo, la motivación, la participación y la retribución. El **autodiagnóstico de liderazgo**, que nos permite evaluar los estilos de dirección predominantes en la organización en cuanto a la preocupación del líder por la relación y por la tarea, llegamos a determinar cuatro estilos de dirección y la **calificación de las cualidades éticas** de los trabajadores, este último sintetiza el destilado de valores, de manera que llegamos a evaluar cuanti - cualitativamente 26 cualidades, obteniendo calidades positivas y negativas. Por último se han aplicado las **encuestas a la población** sobre sus criterios de satisfacción con los servicios recibidos, esto ha posibilitado ir perfeccionando nuestra labor.
- Lo más importante es, que se logra personalizar los problemas y objetivos de la organización desde las cualidades negativas que los ocasionan y los valores que sirven de instrumentos para su solución.
- Toda la actividad, de esta forma, queda centrada en los valores. Al finalizar los valores y el compromiso de la gente se sustenta en el Código Interno de Ética.
- Por otra parte, como se pudo apreciar en el Plan Estratégico elaborado, del que acabo de presentar su evaluación situacional, se selecciona el banco de problemas, a partir de los **cuatro segmentos**, que según el Modelo de Lafranboise-Lalonde son más manejables a la hora de explicar los niveles de salud y el accionar sanitario sobre estos, se trata del campo de los *estilos de vida*, el del *medio ambiente*, el de la *organización de los servicios de salud* y a un cuarto campo conocido por casi todos como *biología humana*, esto le otorga vigencia y funcionalidad al análisis de situación de salud y resuelve en principio la idea de que sea un instrumento para la toma de decisiones y la unidad entre la Planeación estratégica, la dirección por Valores y el Análisis de Situación de Salud.
- Por último quiero representar, a través de la matriz BAFI, el cuadrante en el que estábamos a finales de 2004 y en el que estamos ahora.
- Se presenta de forma comparativa dos instantes de la matriz y como la alternativa estratégica y los factores críticos de éxito han logrado este resultado.

Moderadora:

Excelente reflexión, muchas gracias. Es interesante la forma en que se realiza un acercamiento a las cualidades morales de los miembros de una organización y como estas sirven como herramientas para promover el cambio estratégico. A través de la participación, el compromiso y la implicación de todos en los asuntos de la organización.

Menciona el pensamiento del Che, en **El socialismo y el hombre en Cuba**.

De allí que sea tan importante elegir correctamente el instrumento de movilización de las masas. Este instrumento debe ser de índole moral, fundamentalmente, sin olvidar una correcta utilización del estímulo material, sobre todo de naturaleza social.

Como ya dije, en momentos de peligro extremo es fácil potenciar los estímulos morales; para mantener su vigencia, es necesario el desarrollo de una conciencia en la que los valores adquieran categorías nuevas.

El camino es largo y lleno de dificultades. A veces, por extraviar la ruta, hay que retroceder; otras, por caminar demasiado aprisa, nos separamos de las masas; en ocasiones por hacerlo lentamente, sentimos el aliento cercano de los que nos pisan los talones. En nuestra ambición de revolucionarios, tratamos de caminar tan aprisa como sea posible, abriendo caminos, pero sabemos que tenemos que nutrirnos de la masa y que ésta solo podrá avanzar más rápido si la alentamos con nuestro ejemplo.

Dentro del país, los dirigentes tienen que cumplir su papel de vanguardia; y, hay que decirlo con toda sinceridad, en una revolución verdadera a la que se le da todo, de la cual no se espera ninguna retribución material, la tarea del revolucionario de vanguardia es a la vez magnífica y angustiosa.

A la cabeza de la inmensa columna -no nos avergüenza ni nos intimida decirlo- va Fidel, después, los mejores cuadros del Partido, e inmediatamente, tan cerca que se siente su enorme fuerza, va el pueblo en su conjunto; sólida armazón de individualidades que caminan hacia un fin común; individuos que han alcanzado la conciencia de lo que es necesario hacer; hombres que luchan por salir del reino de la necesidad y entrar al de la libertad.

Explica en detalle el **Modelo de cambio estratégico a través de valores compartidos**

Pregunta a Moraima: Cuántas entidades han sido declaradas como colectivo moral, qué relación tienen estas con el proyecto que se presenta.

Moraima:

Menciona las entidades declaradas como **colectivo moral** en su organización y explica cómo a partir del intercambio sistemático con los trabajadores, la determinación de sus valores compartidos y sus antivalores que son considerados como valores deseados, se logra enrumbar el cambio de comportamiento de las personas. Se establecen normas de conductas que son consensuadas, compartidas y aprobadas por todos. Al mismo tiempo que se determina el deber ser moral, la guía, la aspiración compartida por todos que trace el camino a seguir para el alcance de un estado deseado por todos.

Moderadora:

Este mismo trabajo se está haciendo en todos los policlínicos de la provincia especialmente del municipio Guantánamo.

Pregunta: Cómo ha sido esto en el hospital General docente de Guantánamo.

Dr. Nicot:

Realiza el mismo proceso de explicación que Moraima pero más sintético, argumentando al final el análisis comparativo de la matriz y las entidades declaradas como colectivo moral.

Pensamiento de Fidel.

Moderadora:

Le otorga la palabra al Dr. Reinaldo Director del hospital pediátrico, le da libertad de expresión

Dr. Reinaldo:

Sigue la misma línea lógica. Pero con la libertad que caracterizó esa actividad en el pediátrico. Termina comparando las matrices antes y después

Se refiere a la ratificación como colectivo moral. Qué papel jugó la escuela, Cómo se desarrolló el proceso.

Moderadora:

Que ocurrió con la Empresa de Farmacia y Óptica en este proceso.

Alejandro:

Cierra con libertad, se refiere a lo que ha significado para una empresa en perfeccionamiento empresarial, la implementación de un proyecto de dirección por valores, como la participación de las personas y el descubrimiento de sus cualidades morales compartidas han logrado un perfeccionamiento de su conducta, un cambio en cuanto a sus actitudes morales, que han sido motivos de elogio y reconocimiento por parte de la población.

Comenta lo ocurrido en la audiencia de la noche del día 11 de abril. Como una muestra de participación plena de directivos, trabajadores y población en general en los asuntos inherentes a la empresa, que permitió la declaración de farmacias comunitarias como Colectivo Moral.

Compara las matrices.

Moderadora:

La capacitación desde nuestra escuela tiene un profundo contenido político _ ideológico. Especialmente tuvimos una experiencia particular con la coincidencia intencionada del Diplomado II de Dirección con el Diplomado Político _ideológico de las 720 horas a los cuadros del primer nivel.

INTERVENCIÓN DE OTRAS ENTIDADES DE LA PROVINCIA

Moderadora:

Cierra la mesa con creatividad.

Dirigir por valores en el socialismo que construimos se desarrolla desde un enfoque ético _axiológico y humanista de los procesos, es decir, es necesario comprender el comportamiento, la actuación, la conducta de las personas. Para esto es necesario un profundo análisis de sus valores, de la significación social que han adquirido los procesos que a su alrededor acontecen, de sus cualidades morales que mueven su comportamiento, sus motivaciones y sus sentimientos; y por último se debe considerar que en las organizaciones el valor primario y más importante es el propio ser humano, con sus virtudes y sus defectos.

La propuesta que a su consideración traemos hoy nos ha permitido desarrollar una concepción ética y humanista de los procesos de salud que producimos.

Las organizaciones que han sido objeto de transformación han logrado desarrollar una identidad colectiva al conocer sus principales valores o cualidades compartidas y deseadas y con esto se ha hecho un aporte a su cultura organizacional.

El trazado de objetivos existenciales por la organización compartidos, que determinan el comportamiento moral que servirá como base para su alcance y los valores que servirán de vía para su solución han hecho que el plan estratégico no consista en objetivos fríos e inalcanzables, sino personificados y comprendidos por todos, a través de normas y principios de la organización.

El plan confeccionado desde los campos que explican la situación de salud constituye un verdadero instrumento para la toma de decisiones, es un instrumento ideal para guiar el comportamiento moral de los grupos hacia lo que debe ser.

Desarrolla la participación colectiva de todos en los asuntos de la organización y la capacidad de emitir juicios de valor desde un análisis crítico y reflexivo de los problemas y las conductas que lo determinan.

Este proyecto que ofrecemos es un ideal de conducta que se construye colectivamente y guía a cada trabajador hacia lo que está bien, lo que es correcto, orientando su vida y su comportamiento acorde a su colectivo, en busca del bien común.

Palabras de Fidel:

"...Quién siente un ideal, la vida no le importa, la muerte la toma como medio y no como meta. Quien siente un ideal no le importa consumirse como un aerolito cuando atraviesa la resistencia de la atmósfera. Quien siente un ideal no le importa que muchos no lo comprendan; y precisamente, por lo mucho que quieren unos pocos, es que disfrutan algo todos. Quién siente un ideal no le importa el obstáculo que tenga por delante, hay algo que está por encima de todas las razones; es la razón del corazón, es la razón de la fe... y son los ideales los que logran prender la llama de los pueblos y la rebeldía de los pueblos"...

Fidel Castro Ruz