

## Los valores como núcleo de la gestión de las instituciones de salud en Cuba

### The values like nucleus of management of the institutions of health in Cuba

Dr. C. Armenio Pérez Martínez, Dra. Aimara Rodríguez Fernández

Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil. Guayaquil, México.

---

#### RESUMEN

Se realizó una revisión de los conceptos más conocidos dentro del ámbito organizacional que abordan al valor como categoría científica. Se analizan y se destacan sus principales aportes al mundo laboral. Se logra concretar un conjunto de ideas y reflexiones que guían investigaciones y nuevos juicios acerca de este proceso psicológico con importante peso en la legitimación y alineación del comportamiento. Se muestra la importancia de su gestión en instituciones de salud en Cuba.

**Palabras clave:** valores, gestión de instituciones de salud, desempeño.

---

#### ABSTRACT

We carried out a review of the most commonly known concepts of the organizational field, approaching value as a scientific category. Their contribution to the occupational world were analyzed and highlighted. It allowed summing up ideas and reflections to direct research and judgments about this psychological process with important weight in the behavior legitimating and adjustment. The importance of its management in Cuban health institutions is shown.

**Key words:** values, health institutions management, performance.

---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente los libros de administración no han escatimado esfuerzos en demostrar la complejidad del contexto en que las organizaciones se desenvuelven. Cualquier libro o artículo comienza por referir las características del entorno turbulento, los frecuentes cambios y la inestabilidad reinante en el mercado. Sin embargo, ubican todos estos fenómenos fuera de la organización, a partir de analizar el entorno con sus particularidades y la creciente competitividad, la exigencia cada vez mayor de los clientes, el limitado acceso a los recursos.

Se debe comprender que en las organizaciones actuales la complejidad se muestra tanto en su entorno como en los elementos que la integran, las relaciones entre estos y las interacciones de la organización con su contexto inmediato. No basta con referir que el ambiente es convulso, ya que las relaciones humanas también son afectadas, se complejizan y limitan el desempeño de la organización, tanto así como las interacciones que se establecen entre la organización y sus proveedores y clientes/consumidores han generado nuevos matices donde la confianza, el compromiso, la responsabilidad pueden hacer mellas en los intentos de ser sostenibles a lo largo del tiempo.

El pensamiento y la dirección estratégica encuentran un mayor obstáculo para poder gestionar de manera eficiente los recursos con que cuentan para aportar a la sociedad resultados de acorde a las crecientes demandas de estas. Es el momento de reconsiderar el rol de los recursos de todo tipo, del capital intangible, el valor del cliente y las fuentes energía, así como de asumir como directivos el papel de mediador y facilitador dentro de las relaciones que se establecen entre todos estos elementos organizacionales. En la base de todo posible análisis se debe ubicar la responsabilidad social empresarial (RSE) como paradigma de las prácticas que fomenten la búsqueda de mejores condiciones de vida y trabajo para los individuos, a partir del compromiso con todos los elementos que garantizan la sostenibilidad.<sup>1,2</sup>

Recientemente, como respuesta a esta creciente complejidad, han surgido modelos que intentan potenciar el papel de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, con un enfoque más humanista, aunque trascienden el paradigma de las relaciones humanas, asumiendo la importancia del individuo dentro de los resultados, de la competitividad y como factor de diferenciación. Se hace referencia a la administración por valores o dirección por valores, indistintamente empleado el término a partir de la traducción del vocablo inglés *management*, nacida en la década de 1990 paralelamente por los autores Blanchard, O'Connor; y Dolan, García. Esta propuesta ha revolucionado el pensamiento estratégico al rescatar el papel de los valores para alinear el comportamiento, darle significado a la acción y legitimar las mejores prácticas en las organizaciones. La propuesta es aplicada como modelo de gestión en las organizaciones, en otros casos es empleada como mecanismo auxiliar a

la gestión que permite legitimar comportamientos y alinear los esfuerzos hacia las metas organizacionales.<sup>3-5</sup>

En Cuba, la realidad de la presente década permite reafirmar el carácter dinámico y transformador. El proceso de actualización del modelo económico ha demostrado que se necesitan nuevos resortes que guíen la economía del país y que se garantice la calidad de los principales logros sociales obtenidos en el proceso revolucionario. Se demanda, entonces, de nuevos enfoques de gestión donde prime la descentralización y la autonomía, pero se garantice la planificación y el control, brindándole un papel privilegiado a los enfoques de gestión basados en mecanismos reguladores del comportamiento, como son los valores.<sup>6</sup>

En el sector salud pública, los logros de la Revolución cubana son incuestionables. Los índices de mortalidad infantil y materna, la esperanza de vida, relación médico cantidad de habitantes, ubican el país a la vanguardia a nivel internacional con reconocimientos de la Organización Panamericana de la Salud y de la Organización Mundial de la Salud. Además los resultados de las campañas de vacunación permiten ubicar a Cuba dentro de los países que han erradicado un amplio número de enfermedades.<sup>7,8</sup>

En la actualidad, a partir de la creación del Contingente Henry Reeves, así como las misiones médicas desarrolladas en países latinoamericanos y africanos como la misión Milagro, le permiten a Cuba gozar de un prestigio internacional reconocido en todo el mundo. Todo este desarrollo demanda estrategias y métodos de gestión de los principales procesos y del desempeño de todos los galenos y profesionales de la salud que permita mantener este reconocimiento.

En la mencionada Actualización del Modelo Económico, se dedica un capítulo a la actualización de la salud, como un sector económico de importantes resultados en la calidad de vida de los ciudadanos y pilar fundamental para la exportación de servicios médicos, así como un aspecto de fomento de la solidaridad cubana.

Esta investigación teórica aborda la necesidad de esclarecer el concepto de valor desde diversas perspectivas de análisis, su implicación en el mundo empresarial, así como su posible aplicación como núcleo de la gestión de las instituciones de salud en Cuba, proponiendo nuevas lecturas e integraciones metodológicas y por encima de todo, reconociendo la importancia práctica de la gestión de valores en las instituciones de salud como forma de dar sentido a la acción y fomentar un ambiente laboral desarrollador y cooperativo.

## **DESARROLLO**

### **La gestión institucional en el sector de la salud en Cuba**

Las instituciones de salud brindan servicios de vital importancia para el desarrollo social en Cuba. Uno de los logros más importantes de la Revolución Cubana, nacida en 1959, es la obra en materia de salud que ha desarrollado, bajo la visión y el pensamiento del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. La salud pública en Cuba pasó

a ser de un privilegio de unos pocos, a un derecho de todos los cubanos y un paradigma de la medicina en el mundo.

Unido a ello, se tomó la acertada decisión de generar proyectos de salud para los pueblos necesitados de América Latina y África, manifestándose la colaboración cubana en estas áreas geográficas, casi desde el propio triunfo revolucionario en 1959. Han sido beneficiarios de la solidaridad cubana en materia de salud más de 60 países y se ha creado un programa de formación de médicos para estos países más pobres, cuya mayor expresión es la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM).

Todos estos logros en el período revolucionario han propiciado que hoy la nación sea una de las más envejecidas del continente con indicadores similares a los países desarrollados. Esta realidad genera nuevos retos para la salud pública en Cuba. Mantener los indicadores de mortalidad infantil y materna, la esperanza de vida, los tratamientos y supervivencia de pacientes oncológicos o portadores de VIH, se unen al fenómeno del envejecimiento, lo cual demanda un sistema de salud más proactivo, enfocado a las actuales demandas sociales, con elevada tecnología e infraestructura y a la vez, más sensible ante estos problemas sociales que se manifiestan en el contexto médico y que constituyen parte de los riesgos que hoy asume nuestra medicina revolucionaria.

Desde el punto de vista tecnológico los avances en la medicina han estado marcando los primeros años de este siglo XXI. Importantes firmas desarrollan tecnologías que desarrollan métodos de diagnóstico y terapias para las principales enfermedades que afectan a la humanidad. Sin embargo, el acceso a estas tecnologías no se encuentra al alcance de la mayoría de la población mundial y solo es posible su empleo en clínicas privadas u otras que tienen un elevado costo para el ciudadano mundial. Unido a esta realidad, Cuba enfrenta desde hace más de 50 años un injusto bloqueo por parte de gobierno norteamericano que niega el acceso a medicamentos y tecnologías de última generación que se produzcan u contengan elementos producidos en las grandes trasnacionales de los Estados Unidos. Esto limita la posibilidad de los galenos cubanos de emplear estos avances en función del bienestar de todos los cubanos.

Sin dudas, el factor más importante del desarrollo del sistema de salud en Cuba es su capital humano. Compuesto de médicos, enfermeras, estomatólogos, técnicos, tecnólogos, etc, este colectivo con una sólida formación profesional y altruista, basado en valores y principios humanistas, ha logrado hazañas en el campo de la medicina que ningún país del mundo ha podido materializar. Tanto a lo interno de la nación, como a nivel internacional la preparación, los conocimientos, la sensibilidad, el humanismo han marcado su desempeño y han puesto en alto los valores de la Revolución Cubana.

Por tanto, actualmente la gestión de instituciones de salud en Cuba asume nuevos retos desde la perspectiva de mantener en los nuevos escenarios la calidad y la satisfacción de la ciudadanía a partir de las expectativas que se han generado en casi seis décadas de socialismo. Los métodos tradicionales no contribuyen a aumentar el desarrollo del sistema de salud, debido al aumento de la complejidad del entorno y nuevos elementos en el contexto nacional como es la actualización del modelo económico, propuesto y aprobado en los Lineamientos de la Política Económico y Social del PCC y la Revolución (2011). Dentro de las características fundamentales de esta nueva forma de gestión se encuentra:

- Estructuras de dirección más matriciales.
- Aumento de la autonomía y descentralización de las decisiones en los territorios.
- Elevada participación del personal.
- Ciudadanía más exigente y conocedora de los resultados de la medicina en Cuba.
- Profesionales más preparados y competentes, con experiencia internacionalista.
- Mejoramiento tecnológico.
- Nueva estructuración y organización de instituciones y servicios, lo cual contribuye a que el recurso esté donde más necesario resulta.
- Perfeccionamiento de las estructuras del nivel primario de salud.
- Necesidad de reducir los costos asociados a los servicios de salud.

Estos elementos tienen que ser, necesariamente, tomados en cuenta por parte de los directivos a la hora de enfrentar la difícil tarea de dirigir instituciones de salud. Para ello resulta imprescindible aumentar la preparación en técnicas y métodos de dirección, así como poseer las habilidades y competencias gerenciales necesarias para lograr que se cumpla la misión del sistema de salud cubano. No se debe perder de vista la importancia del factor humano y sus potencialidades como el principal recurso de la salud pública en Cuba.<sup>6-8</sup>

En este entorno caracterizado por la turbulencia, existen categorías con amplio potencial regulador del desempeño de los subordinados, que permite legitimar y autenticar las mejores prácticas del personal de salud y que tiene que ser empleado con mayor énfasis en la gestión organizacional. Se hace referencia a los valores, categoría de las ciencias sociales, que desempeñan un papel preponderante en la personalidad y en el desarrollo organizacional. Su estudio se ha realizado desde la psicología, sociología, economía política, pedagogía, política y en todos los casos las investigaciones señalan su importancia y relación con la ética y la moral, por lo que se considera una alternativa para la gestión de las instituciones de salud. Además, en Cuba, está orientada su aplicación como parte de enfoque de dirección estratégica, basada en objetivos y valores que se aplica desde el 2005.

#### Los valores

Navegar a través del profundo laberinto de los aportes conceptuales sobre valores nos conlleva a reconocer los antecedentes poco conocidos al respecto. Desde las primeras investigaciones acerca de los valores se aprecia la existencia de tres dimensiones que han marcado pautas dentro del análisis, aunque no todos los investigadores le brindan el mismo peso dentro de sus pesquisas. Las tres dimensiones son:

- Cognitiva
- Afectiva
- Comportamental

Además, otro aporte que ha marcado el resto de las propuestas es la manifestación de su estabilidad temporal y su carácter social.

Rokeach,<sup>4</sup> es considerado como el iniciador del estudio formal y sistemático de los valores y su definición, es una de las más citadas. "Un valor es una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia".<sup>4</sup>

A partir de su definición de creencias y su posterior clasificación, Rokeach, define los valores como creencias prescriptivas, donde la creencia define lo que es deseable o indeseable. Los define como perdurables, como perdurable es también el proceso de socialización donde se forma el valor. Propone la clasificación de valores en terminales e instrumentales. Esta definición ha sido ampliamente difundida pero su comprobación empírica no es totalmente fiable. Sintetiza sus ideas acerca de este concepto en la siguiente sentencia: "los valores son las representaciones cognitivas y transformacionales de las necesidades, siendo el hombre el único animal capaz de hacer dichas representaciones y transformaciones ... Los valores no solo son la representación cognitiva de las necesidades individuales, sino también de las demandas sociales e institucionales ... ya que la sociedad y sus instituciones socializan al individuo sobre el bien común, interiorizándole las concepciones compartidas sobre lo deseable".<sup>4</sup>

En esta definición se vuelve a hacer referencia a las tres dimensiones de los valores antes mencionadas.

Shalom Schwartz desarrolla la teoría universal del contenido de valores de Schwartz (1999). Sus trabajos proceden de la propuesta de Rokeach, siendo esta una continuidad teórica. En su trabajo inicial encuentran los elementos que les permite una definición de valores:<sup>9,10</sup>

- Son conceptos o creencias acerca de fines existenciales o comportamientos deseados.
- Trascienden situaciones específicas.
- Guían o evalúan la selección de comportamientos.
- Se ordenan por importancia relativa.

Para estos autores un valor "es un concepto del individuo sobre una meta transituacional (terminal o instrumental), que expresa intereses (colectivos, individuales o ambos), con un dominio motivacional (madurez, seguridad, prosocial, conformidad restrictiva, gozo, logro o autodirección) y evaluado desde (muy importante a nada importante). Como un principio que guía la vida".<sup>11</sup>

A partir de más de una década de continuas investigaciones propone una actualización de su concepto, donde propone que los valores "son concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones. En esta perspectiva, los valores son metas transituacionales deseables que varían en importancia y que sirven como principios guías en la vida de las personas".<sup>12</sup>

Una de las clasificaciones teóricas más conocidas es la desarrollada por el sociólogo estadounidense Talcott Parsons (1951), el cual propone que los valores son elementos de un sistema simbólico compartido que sirve como criterio o estándar de selección entre las alternativas de orientación, las cuales están intrínsecamente abiertas. La clasificación de las orientaciones de valor propone cinco grandes dimensiones para distinguir los sistemas sociales, los cuales son:

- Universalismo v.s. particularismo.
- Logro v.s. adscripción.
- Individualismo v.s. colectivismo.
- Afectividad v.s. neutralidad.

- Específico v.s. difuso.<sup>13</sup>

Dentro del tema propiamente organizacional se destacan las investigaciones de García y Dolan (1997) y Blanchard y O'Connor (1997). Dolan y García han propuesto un Modelo Triaxial de la Dirección por Valores que se compone de los grupos de valores siguientes:<sup>14</sup>

- Valores prácticos: Praxis: obrar, actuar, prosa. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, etcétera.
- Valores poéticos. Poiesis: hacer, generar, parir, poesía. Orientan su apertura creativa u su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc.
- Valores éticos: son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo, el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

Estos conceptos mostrados con anterioridad se encuentran marcados por un enfoque antropológico, tanto en su definición, como en las alternativas heurísticas que ofrecen para el desarrollo de las distintas ciencias sociales. Resulta positivo reconocer que las anteriores definiciones y sus autores han realizado han provisto de un campo fértil para desarrollar el tema de los valores en las organizaciones.

De acuerdo con O'Reilly,<sup>15</sup> las organizaciones de servicios requieren fuertemente del control de mecanismos sociales, como los valores culturales para dirigir las acciones de sus miembros.

El ajuste persona-organización es definido por Chatman,<sup>16</sup> como la congruencia entre normas y los valores de la organización y los valores de las personas que lo integran, el ajuste persona-organización se enfoca en cómo la comparación entre el ordenamiento y el contenido de los valores de los empleados con el sistema de valores de la empresa para la que trabajan, afectan las actitudes y la conducta de los individuos.

Según Chatman,<sup>16</sup> resalta que la selección y la socialización como herramientas para alinear o ajustar los valores persona-organización. En el proceso de socialización se procura que el individuo entienda los valores, habilidades, conductas esperadas y conocimiento social que son esenciales para asumir un rol organizacional y para participar como miembro de la organización.

La rápida revisión, sino enumeración de estos conceptos, nos permiten reconocer los antecedentes y el estado del arte del concepto de valor y por encima de todo, reconocer el lugar que está ocupando el valor y su gestión dentro de la planeación estratégica y el pensamiento estratégico en la actualidad. Resulta muy llamativa la utilización de libros de texto clásicos de Administración escritos por Harold Koontz, James Stoner e Idalberto Chiavenato, donde el valor organizacional es traído a análisis sin una comprensión de sus determinantes, funciones, premisas, dimensiones, etc.

Reflexiones emergentes sobre los valores organizacionales y su integración a la gestión de instituciones de salud en Cuba.

El tema de los valores se encuentra en el tintero de innumerables profesionales de distintos ámbitos científicos: psicólogos, pedagogos, ingenieros, sociólogos, economistas, filósofos, entre otros; han aportado una gran cantidad de conocimientos teórico-práctico que ha permitido, por un lado contar con un amplio espectro de información, por otro ha generado la necesidad de debatir y contraponer muchos de estos aportes.

Comenzaré el análisis por un problema inicial que no es exclusivo de los valores. Los conceptos extraídos de una ciencia concreta, donde se han desarrollado desde el punto de vista epistemológico, y aplicados a otra, generan una serie de interpretaciones en una suerte de pugna terminológica, que no permite expresar en su total magnitud el concepto en sí, desde la ciencia de origen. En este caso ha ocurrido con muchos conceptos psicológicos llevados a la administración científica (se hace referencia a la Administración como ciencia), donde se les apellida (adjetiva con un término de esa ciencia y ya); por ejemplo al comportamiento, motivación, comunicación, valores, etc. Considero que en estos casos sucede que se pierden vínculos con otros conceptos dentro de la ciencia que los origina que hace incomprensibles en toda su amplitud a estos conceptos porque han perdido su potencial explicativo y a la vez epistemológico, son llevados fuera de su epistema concreto para ser utilizado en la explicación de hechos y fenómenos concretos que escapan a la capacidad de comprensión de otra ciencia en el momento actual o al cambio dentro de la concepción de su objeto de estudio o el papel de los distintos actores componentes de esa ciencia.

Por lo tanto, los valores no han escapado a esta realidad. En el caso de la administración, en su tránsito por las distintas etapas de su desarrollo epistemológico, desde Taylor y Ford hasta nuestros días, se ha manifestado el paso por diferentes enfoques dentro de la administración y en la actualidad el papel del ser humano es considerado como una ventaja competitiva, elemento diferenciador, el mayor capital de la empresa entre otros calificativos, en mi opinión, bien ganado. Este rol esencial que hoy desempeña el ser humano hace necesario la comprensión del individuo dentro de la organización, visto como un ser social, en sus disímiles relaciones y problemáticas de la cotidianidad. Para ello son utilizados muchos conceptos, entre esto el de valor, que no se desarrollan gnoseológicamente a plenitud. Su utilización está mediatizada por el interés y el avance de esta ciencia y solo en contados casos se vincula con nuevos conceptos.

Los valores han perdidos, al ser llevados al mundo de las organizaciones y ser explicados por científicos de formación no psicológica, su dimensión dialéctica social-individual, objetivo-subjetivo, las características de su proceso de formación han sido simplificadas por estrategias o mecanismos esquemáticos, su integración entre los elementos reguladores de la personalidad es estática y simplista. Este aspecto llama mucho la atención ya que en realidad esta ciencia se "está perdiendo lo mejor" que le pueden aportar los valores.

Desde que surgen los libros de Dirección por Valores en 1997, este tema ha apasionado a los investigadores de la dirección. La lectura de estos y otros materiales más recientes nos han llevado a comprender la necesidad de mostrar que las potencialidades de los valores dentro del individuo, como elemento regulador del comportamiento, aún se encuentra muy distante de ser lo que realmente tiene que ser. No es necesario enumerar insuficiencias en estos aspectos que en muchos casos tienen un abordaje más científicos que en otros, sino que pretendo mostrar aspectos



ocultos que resultan de un gran peso si se logran gestionar (término que no me gusta utilizar cuando hablo de ser humano).<sup>17-20</sup>

Esta es una implicación teórica que contribuye a proponer nuevos análisis desde “nuestro lado” del concepto de valores compartidos. Si lo unimos a que existe solo utilización parcial de toda la amplitud epistemológica que muestra el estudio del valor desde otras ciencias, estamos proponiendo entonces revisar y redefinir este concepto que hoy se utiliza en todo el mundo con tanta fuerza.

Otro elemento vital en este análisis resulta que se pierde el sujeto concreto y el valor, per se, en el plano individual. Es decir, que en este enfoque que estamos revisando, llega a la organización un individuo, se despoja de sus valores personales, familiares, etc., activa los de su organización y se pone a trabajar. Nos preocupa que la posible existencia de conflictos entre valores de diferente nivel de jerarquía y actuación, no sea tomada en cuenta. El trabajador ama a su familia, el deporte, el descanso, etc., y en ocasiones pueden entrar en contradicciones con valores organizacionales. También nos preocupa que no se analice la relación con conceptos como motivación y necesidades, no solamente en el plano de la organización, sino del individuo, ya que muchas veces, los principales comportamientos que hacen dudar de la existencia de determinados valores en los trabajadores, se encuentra mediatizada por las carencias e insatisfacciones de los mismos.

La lógica del desarrollo de los valores sociales es inseparable de la de los valores individuales, pues todo valor social declarado que no aparezca configurado a nivel individual deja de serlo de la praxis, y se convierte en formal y vacío, presente solo en el discurso oficial, pero sin ningún sentido para el comportamiento humano.

Toda sociedad, institución, comunidad o grupo humano expresa, en general, un conjunto de valores declarados, que de ninguna forma agota el potencial moral de su momento. Aquellos responden, en un grado elevado, a la forma en que los líderes y/o grupos de poder dentro de cualesquiera de las unidades sociales mencionadas comprenden e interpretan los valores que sienten como definitorios del proceso que dirigen, lo cual con frecuencia ha conducido, en este país, a un arbitraje del carácter adecuado o no de ciertos eventos o formas de expresión, concretamente desde la dirección política.

Los valores son una expresión de la realidad viva y actuante de cada uno de los sectores constitutivos de la trama social, así como de los individuos que la integran. No deben, por tanto, resultar sacralizados como resultado de una forma dominante de ver la realidad, por justa que esta sea, pues en su propia generalización estaría contenida una injusticia esencial: el desconocimiento de su naturaleza y de su función social.

Los valores individuales tienen extraordinaria significación para la investigación social. Separar lo individual de lo social, constituye un error no solo teórico, sino también metodológico. Con frecuencia valores que no han logrado una forma orgánica de expresión a nivel social, se presentan estructurados a nivel individual y se convierten en un elemento esencial para el análisis social que se realice.

Los valores sociales no son un conjunto homogéneo e indiferenciado, sino un nuevo nivel cualitativo de organización de valores individuales, altamente diferenciados y personalizados. Cuando se trata de imponer valores sociales por encima del proceso contradictorio de su individualización, puede producirse una formalización de aquellos,

que conduzca a la separación entre su expresión conductual y su configuración subjetiva.

En el aspecto teórico, si valoramos la magnitud del nuevo empeño, nos percataremos que hay mucho por hacer, pero esto genera un reto metodológico cada vez mayor. Las incongruencias en lo teórico han permeado los posibles estudios e investigaciones desde categorías melladas, fragmentadas e incompletas por su naturaleza humana.

Este igualitarismo exclusivo de los valores me llama la atención, porque considero que en un directivo y en un empleado común, los valores y su jerarquía van a depender de sus funciones y está demostrado que los valores se ponen de manifiesto en niveles complejos de regulación del comportamiento, es decir, en solución de problemas y toma de decisiones. En niveles de regulación más sencillos las actitudes desempeñan un papel central en la determinación de esas conductas.

El sistema de valores está directamente relacionado con la realidad social. En la medida que la última cambia, también cambian los valores, en particular la expresión de estos y su jerarquía. Ello hace que se establezcan nuevas valoraciones, que reflejan la realidad cotidiana en la que se inserta el individuo.

Estos elementos que han sido aportados desde distintas perspectivas del conocimiento de las ciencias sociales dotan a los directivos de las instituciones de salud de una categoría con amplio potencial regulador del comportamiento. En primer lugar, por su necesaria introducción en el diseño estratégico que se haga en su organización. Además, porque tiene que vincularse con los planes de trabajo y las evaluaciones del desempeño que se haga de todos los trabajadores, como forma de obtener las mejores prácticas y que estas se perpetúen en el tiempo.

Es necesario que se reconozcan en las instituciones de salud los valores determinantes del desempeño de los médicos, enfermeras, estomatólogos, tecnólogos, técnicos y personal de apoyo a la actividad. Estos valores hay que asociarlo a los comportamientos que de ellos se espera y convertirlo en indicadores de gestión en cada servicio, es decir lograr una lógica entre valor-comportamiento–resultado. Si se decide trabajar el valor profesionalidad en determinado servicio médico, debe quedar claro cuál es el desempeño de un profesional responsable en esa actividad. Con posterioridad, debe definirse algún indicador de gestión dentro del servicio concretamente que permita valorar el desempeño unido de todos los profesionales. Todo debe estar amparado en un marco formal, es decir tiene que estar contenido en documentos que se empleen cotidianamente y que tengan la posibilidad de influir en el comportamiento del recurso humano y el desempeño de la institución. En el caso de la definición del valor, tiene que estar presente en la Planeación Estratégica de la institución o el servicio en concreto. Los comportamientos relacionados con el valor tienen que estar claramente definidos en el Plan de Desarrollo Individual y la Evaluación del Desempeño; así como los indicadores de gestión tienen que estar expresados en los informes de resultados anuales o semestrales, según correspondan.

Es necesario mencionar que en una institución los valores no tienen la misma importancia ni expresión comportamental para todos los puestos de trabajo. No es lo mismo hablar de la responsabilidad de un cirujano en el quirófano, que del personal de admisión o recursos humanos, aunque ambos tienen que ser responsables. Lo que se modifica no es el valor sino el comportamiento esperado según la función de cada persona en la organización. En el caso de la profesionalidad, por ejemplo, no es igual

en el personal que tiene contacto con el paciente que en técnicos de laboratorio o de rayos X, donde el contacto es menor o no existe; sin embargo en ambos casos tienen que ser profesionales en sus desempeño para que mejoren los indicadores de gestión de la institución y por ende el prestigio del sistema de salud cubano.

## CONCLUSIONES

La salud pública en Cuba es una conquista de la Revolución y un principio del Estado socialista. Las instituciones de salud enfrentan una nueva realidad, caracterizada por constantes cambios en el entorno y la actualización del modelo económico cubano. Por lo tanto, demanda de nuevas formas de gestión que aporte elementos de dinamismo y regulación del comportamiento, comprometiendo a la organización y sus trabajadores a obtener mejores resultados. Para ello, el empleo de la categoría valor, reviste una trascendental importancia por su vínculo con el comportamiento individual, colectivo y la dirección estratégica de la organización. El análisis realizado al concepto valor ha permitido profundizar en la dimensión social de esta categoría científica, aunque como ya ha sido reconocido no existe consenso en la comunidad de expertos al respecto, si se puede afirmar que existen elementos que son abordados por la mayoría de los autores como son sus tres dimensiones, su carácter social, dinamizador y legitimador del comportamiento, así como su importancia dentro del mundo organizacional. No obstante existen un gran número de interrogantes que aún no encuentran explicación y se prestan como marco para futuras investigaciones en torno a este proceso sociopsicológico. Pensamos que hoy más nunca urge encontrar en los valores una referencia para lograr mejores resultados en las organizaciones siempre amparados en un buen funcionamiento a nivel comunitario, brindando el máximo de aporte a la sociedad y al desarrollo pleno de los trabajadores. Los valores puestos en práctica en las instituciones de salud en Cuba se convierten en un elemento con amplio potencial para obtener los resultados que de ella se espera. Además, se integran a la planeación estratégica, la evaluación del desempeño y medición de los resultados institucionales, por lo que resulta imprescindible su empleo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Prieto Pérez A, Hernández Díaz C, Hernández González E. Competencias del talento humano en las instituciones de salud. Una reflexión teórica. Rev Impacto Científico [Internet]. 2017 [citado 13 Ene 2017] 12(1): 57-71. Disponible en: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/impacto/article/view/22693>
- 2- Chatman J. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. Academy of Management Review [Internet]. 1989 [citado 13 Mar 2017]; 14(3):333-49. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/8dd4/393cfc8739b65bf443fcbc849896447d7cb2.pdf>
- 3- García S, Dolan S. La dirección por valores. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S. A; 1997.
- 4- Rokeach M. The nature of human values. New York: The Free Press; 1973.

- 5- Urdaneta González E, Villalobos Martínez J. Bioética como marco de la responsabilidad social en hospitales públicos. Rev Opción [Internet]. 2016 [citado 13 Feb 2017]; 32(12):830-56. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048903040.pdf>
- 6- Segredo Pérez A, López Puig P. Evaluación del clima organizacional en el complejo hospitalario Gustavo Aldereguía Lima. Cienfuegos, 2015. Rev INFODIR [Internet]. 2016 [citado 19 Ene 2017]; 23:25-35. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/201>
- 7- Vialart Vidal N, Rodríguez López I, Véliz Martínez P, et al. Tendencias actuales de programas de estudio de pregrado y posgrado con orientación a la Atención Primaria de la Salud. Rev Educación Méd Sup [Internet]. 2016 [citado 5 Oct 2017]; 30(3):615-26. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412016000300015](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000300015)
- 8- García Torres D, Díaz Suárez R. El diálogo entre generaciones como vía de formación axiológica en estudiantes de ciencias médicas. Rev MEDISAN [Internet]. 2017 [citado 5 Oct 2017]; 21(3):355-60. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192017000300016&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000300016&lng=es&nrm=iso)
- 9- Schwartz H. A theory of cultural values and some implications for work. Applied psychology [Internet]. 1999 [citado 13 Ene 2017]; 48(1):23-55. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- 10- Gomes de Oliveira M, Ayer de Oliveira R, Fantini M. La experiencia del Comité de Bioética de un hospital público. Rev Bioética [Internet]. 2017 [citado 5 Oct 2017]; 25(2). Disponible en: [http://www.scielo.br/pdf/bioet/v25n2/es\\_1983-8042-bioet-25-02-0338.pdf](http://www.scielo.br/pdf/bioet/v25n2/es_1983-8042-bioet-25-02-0338.pdf)
- 11- Blanchard K, O'Connor M. Dirección por valores. Madrid: Gestión 2000; 1997.
- 12- Hernández Arias G, Moríña Pérez D, Navarro Cruz A. Imputación de valores ausentes en salud pública: conceptos generales y aplicación en variables dicotómicas. Rev Gaceta Sanitaria [Internet]. 2017 [citado 13 Ene 2017]; 31(4). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.01.001>
- 13- Gálvez González A, González López R, Álvarez Muñiz M, et al. Consideraciones económicas sobre la salud pública cubana y su relación con la salud universal. Rev Panamericana de Salud Públ [Internet]. 2018 [citado 13 Ene 2017]; 42(3). Disponible en: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.28>
- 14- Dávalos Hernández A, García Martínez M, López Mendoza J, et al. La meditación como estrategia para el desarrollo del ser holista en el marco de la reforma educativa. Rev Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa [Internet]. 2016 [citado 5 Oct. 2017]; 4. Disponible en: <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/430/469>

- 15- Porcel-Gálvez AM, Gil-García E, Morales-Asensio JM. Opiniones y satisfacción de las enfermeras con la escala INICIARE 2.0: Un estudio cualitativo en un entorno hospitalario. *Rev Enfermería Clínica* [Internet]. 2016 [citado 13 Mar 2017];26(6):374-80. Disponible en: [https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/109951/1/XI\\_Jornada.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/109951/1/XI_Jornada.pdf)
- 17- Llano Gil A, Castillo Reyes O, Sánchez Prida E. Formación de valores en estudiantes. Papel de los profesionales de la información. *Gaceta Médica Espirituana* [Internet]. 2007 [citado 18 Mar 2017];9(2). Disponible en: <http://www.revvgmespirituana.sld.cu/index.php/gme/article/view/791/634>
- 18- Soares Mirelle I, Resck Rodríguez Z, Camelo Henriques S. Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermería. *Rev Enfermería Global* [Internet]. 2016 [citado 11 Ene 2017];15(42). Disponible en: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/214711>
- 19- García López, R. Formación de valores en los estudiantes en la municipalización de la enseñanza en la Atención Primaria de Salud. *Gaceta Médica Espirituana* [Internet]. 2009 [citado 12 Ene 2017];11(3). Disponible en: <http://revvgmespirituana.sld.cu/index.php/gme/article/view/872/773>
- 20- Medina Aguerrebere P, González Pacanowski T. Las estrategias de comunicación corporativa en los hospitales. *Rev Austral Comunicación* [Internet]. 2011 [citado 5 Oct 2017];76(1):161-80. Disponible en: [www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/](http://www.austral.edu.ar/ojs/index.php/australcomunicacion/)

Recibido: 26/10/17

Aprobado: 21/5/18

*Armenio Pérez Martínez*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.  
Guayaquil, México. Correo electrónico: [armeperezxm@gmail.com](mailto:armeperezxm@gmail.com)

## **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO**

Pérez Martínez A, Rodríguez Fernández A. Los valores como núcleo de la gestión de las instituciones de salud en Cuba. Rev Méd Electrón [Internet]. 2018 May-Jun [citado: fecha de acceso]; 40(3). Disponible en:  
<http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2488/3867>