

Dirección por Valores, la tendencia en gestión

La Dirección por Valores es una nueva modalidad que pretende comprometer más a los integrantes de una organización de salud, sin medir jerarquías ni responsabilidades.



“La Dirección por Valores (DpV) es el nuevo paradigma de la dirección estratégica de una empresa de salud. Ya no solo alcanza con tener una visión y misión, sino que es necesario dar una motivación integradora que genere una responsabilidad de los integrantes de una organización, sin importar los mandos, y una sostenibilidad de los objetivos, a lo largo del tiempo”, asegura la licenciada María Cristina Ferrari, directora del Instituto para la Calidad Empresarial. Tal como menciona Salvador García, profesor de la Universidad de Barcelona (UB) en el artículo ¿Qué es la “Dirección por Valores”?, la DpV va más allá de la Dirección por Objetivos (DpO) de los años setenta y la Dirección por Instrucciones (Dpl) u “Organización Científica del Trabajo” de principios de siglo pasado para dar respuesta al actual reto de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente desarrollada en un contexto de competitividad creciente, el cual exige altos niveles de rendimiento, compromiso y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa.

La Dirección por Valores es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador, que se sustenta en diferentes enfoques y teorías y que, de hecho, está en sus primeras fases de coherencia de aplicación. En todo caso, no se trata ni mucho menos de una “moda de gestión” más o menos efímera y alternativa a otras.

En la Argentina, la DpV está comenzando a tener injerencia en los directivos de las empresas de salud, gracias a la tendencia que de los muchos posgrados de management y de estrategia. La licenciada María Cristina Ferrari presentó en el último congreso de Sociedad Gallega de Calidad Asistencial, realizado en Compostela, España, un trabajo sobre el tema y contesta algunas consultas al respecto.

¿Qué rol juegan los altos directivos en la DpV?

Los decisores juegan un rol fundamental, pero desde la visión estratégica. Lo principal es la gestión de las personas que, de acuerdo a sus experiencias, no siempre se tiene debidamente en cuenta. Es esencial que las perso-

nas que trabajan en un centro de salud sepan qué es lo que se espera de ellas. Necesita saber. De ahí que cuando las máximas autoridades tienen metas más ambiciosas y se las comunican claramente a su personal, los resultados son mejores y crece el compromiso. Por eso siempre recomiendo a los directivos generar grupos de mejora departamentales, de proceso, para solucionar un problema que está afectando la calidad de atención, etc. Aunque todo eso lleva su tiempo, y el directivo debe ser paciente para encontrar buenos resultados.

¿Qué ocurre con las otras necesidades del personal, como por ejemplo, el salario?

Creo que antes que nada los directivos deben partir desde el concepto ético de la justicia social, es decir, que hay personas que están muy bien remuneradas y otras no, obviamente, pero lo que más molesta a las personas es cuando se generan situaciones injustas: un profesional que recién ingresa a la institución gana el mismo salario que uno con antigüedad, etc. Lo cierto también es que las personas son distintas y así los reclamos. Es por ello que yo recomiendo hacer un “inventario” de la gente que trabaja en la institución para saber qué se le puede pedir y qué no a los empleados. La política del reconocimiento es fundamental para generar cambios.

¿Se aplica la DpV en las instituciones del país?

No de manera incipiente, pero cada vez hay más interés de los directivos. La clave es la capacitación: todos tienen conflictos y problemas parecidos y en los ámbitos de capacitación se comparten esos inconvenientes. Cuando la gente se convence de esta manera de trabajar, les hace a la institución. Los directivos de edades medias son los más aptos para generar cambios.

¿Hay diferencias de aplicación de este tipo de cambios entre los ámbitos público y privado?

Sí, y se da principalmente en el profesional que trabaja en cada ámbito. Es verdad que el público es más difícil, mientras que en privado vemos que se sabe desde el principio si hay o no recursos para generar cambios. De todas maneras, son experiencias distintas y personalmente me llevé grandes sorpresas en el ámbito público por el grado de calidad del trabajo. Aunque siempre todo depende de los mandos superiores y de la política que lleven adelante. De hecho, según las encuestas, llamativamente en el ámbito público hemos encontrado mejor clima laboral que en el privado.

Experiencia en el campo

Una organización de salud a nivel nacional en etapa de fortalecimiento institucional estratégico y cambio competitivo se propuso implementar la Dirección con Valores como herramienta eficaz para encauzar el cambio hacia la visión estratégica, y cubrir la brecha entre la Visión y la realidad presente de la organización, con un comportamiento participativo de las personas, para superar las conductas defensivas de inhibición frente al cambio.

Lo primero que hicieron fue generar una construcción colectiva de nuevas creencias y valores que se ajustaran las nuevas estructuras, nuevos procesos internos y nuevas políticas de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos y/o servicios, así como lograr una visión estratégica que facilite la generación de compromiso por parte de los profesionales médicos y empleados, disminuyendo la incertidumbre y la resistencia al cambio.

Todo esto a través de la organización de talleres de reflexión estratégica a nivel de alta dirección, y trabajo grupal de miembros restantes, que implicó un planteamiento sistematizado a todos los niveles de la organización para hacer explícitas la Misión, Visión y Valores Organizacionales: éticos, económicos y emocionales, definiendo esos conceptos en forma plural y participativa.

Además de la Implementación de los valores elaborados y su posterior medición mediante el Balanced Scorecard en sus cuatro dimensiones. También se realizaron indagaciones de la satisfacción bajo el nuevo modelo de organización mediante encuestas de satisfacción (cliente externo) y encuestas de clima laboral (cliente interno).

Al año de la gestión, los resultados de la auditoría externa de la certificación de calidad ISO demostraron que la estrategia DpV y el Sistema de Gestión de la Calidad, disminuyeron los niveles de complejidad e incertidumbre del personal, manteniéndola en niveles adecuados y los índices de involucramiento del personal crecieron, así como su grado de cohesión con los valores institucionales, factor catalizador del cambio.

Los integrantes de la empresa reconocieron que los Valores Institucionales les habían permitido recuperar "el alma" a la gestión. Las "Organizaciones con Alma", serían el nuevo paradigma a considerar en el diseño de la filosofía y estrategias gerenciales, que coloquen a los activos intangibles en el centro de escena, en rescate del sentido de pertenencia y realización del ser humano en el interior de las organizaciones.



Lic. María Cristina Ferrari

Directora del Instituto para la Calidad Empresarial

TH TECNOLOGIA HOSPITALARIA

Fray C. Rodríguez 3233 Munro - Buenos Aires - Argentina
Tel/Fax: (011) 4783-1554
tecnologiahospitalaria@argentina.com
www.panelesdecabecorath.com.ar



- Paneles de gases para áreas de servicio
- Paneles de cabecera para internación
- Paneles de cabecera para áreas críticas
- Brazo de techo para quirófanos y áreas críticas
- Brazo de pared para quirófanos
- Islas de neonatología
- Aparatos dosificadores
- Accesorios para paneles
- Salas de máquinas
- Instalaciones de gases médicos

