

Seminario sobre gestión de la calidad en servicios de salud bajo un contexto humanizador

Cartagena de Indias, Colombia



Humanización de la salud como clave en la gestión de los servicios

Xabier Azkoitia Zabaleta
xabier@sancamilo.org



La palabra **clave**, proviene del latín que y significa **llave**.

Humanización de la salud como **llave en la gestión de los servicios**



Humanización de la salud como llave en la gestión de los servicios

Xabier Azkoitia Zabaleta
xabier@sancamilo.org



Introducción

Introducción

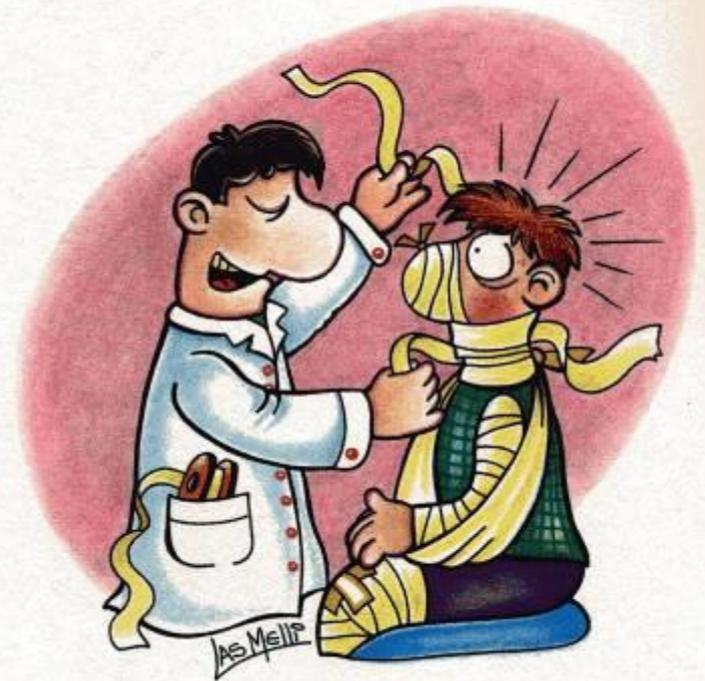
- **El problema ético fundamental es la deshumanización.**



-
- **Suele pensarse espontáneamente en “despersonalización” en la atención.**



-
- **La deshumanización es una cuestión ética más compleja que la falta de cariño o ternura en la atención.**



Areas y ámbitos de humanización

Areas y ámbitos de humanización

□ **CULTURAL.** Respeto a la vida, sufrimiento y muerte en la cultura, educación a la salud.



Areas y ámbitos de humanización

□ POLITICO-ECONOMICO.

**Justa distribución de los recursos,
accesibilidad.**

Areas y ámbitos de humanización

□ ESTRUCTURAL. Edificios

Areas y ámbitos de humanización

□ ASISTENCIAL. Centralidad del usuario, consideración holística.

Areas y ámbitos de humanización

□ **ETICO. CAE** (Comités de ética asistencial)



Areas y ámbitos de humanización

□ RELACIONAL. Ejercicio del poder, trabajo interdisciplinar, actitudes y habilidades.



Areas y ámbitos de humanización

□ FORMACION DE LOS PROFESIONALES. Inclusión de temas que superen la medicina biologicista.



Areas y ámbitos de humanización

□ PERSONAL. Autoestima, madurez, autocuidado.



□ **GESTIÓN.**

**Proceso,
pensamiento
estratégico, valores,
complejidad, cambio
discernido,
automotivación y
resiliencia, servicio,
animación, equilibrio.**



-
- **Uno de los grandes retos del S. XXI es humanizar la gestión de las Organizaciones.**



Qué significa humanizar

Qué significa humanizar



Qué significa humanizar

La palabra HUMANIZAR

Deriva de de la clásica *humanar*, y alude tanto a la encarnación del Verbo Divino (Dios hecho hombre), como a una mayor cercanía, afabilidad y ternura para con nuestros semejantes.



Qué significa humanizar

La palabra HUMANIZAR

No es lo mismo:
ser humano
que
vivir humanamente.



Qué significa humanizar

DIGNIDAD

Ética

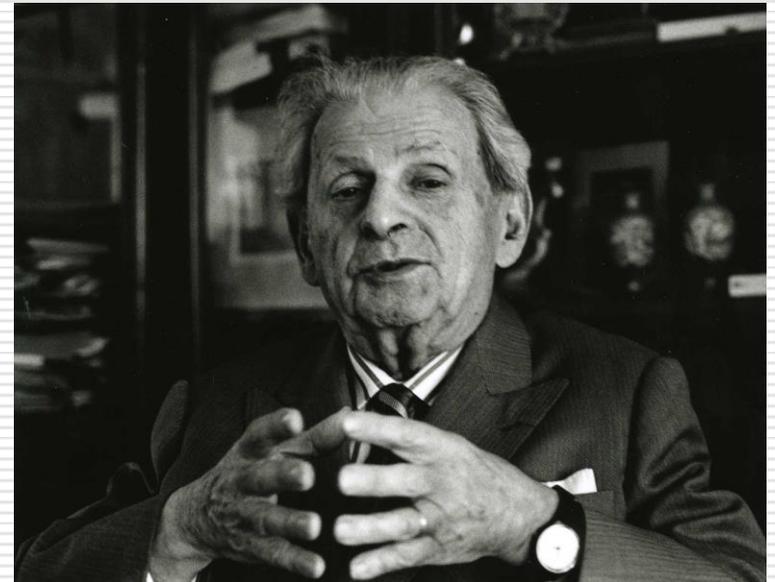
- **“Forma de comportarse”**

Ontológica

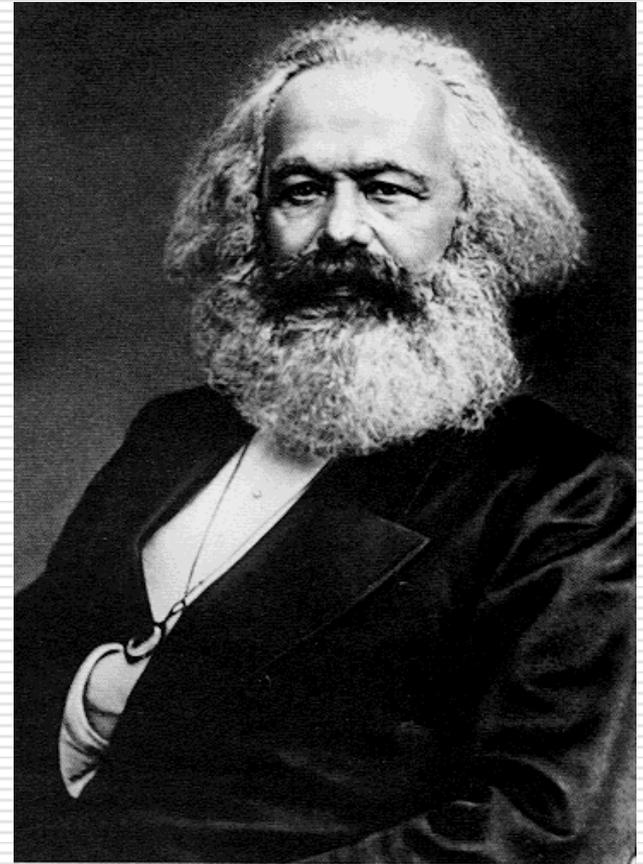
- **“Importancia de un ser independientemente de su comportamiento”**

Qué significa humanizar

- “Humanizar es **una cuestión ética**; tiene que ver con los **valores**, con la búsqueda del bien de la persona que se encuentra y de sí mismo en la relación. **Humanizar consiste en utilizar la técnica para luchar contra las adversidades de la vida impregnándola de los valores y actitudes genuinamente humanos**, de acuerdo con la **dignidad humana**”.

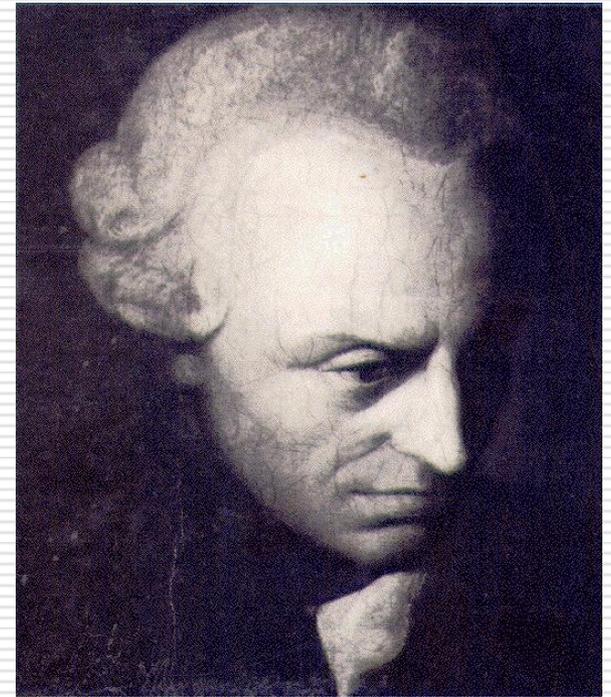


Quien tiene la cualidad de la humanidad **mira, siente, ama y sueña** de otra manera. La riqueza de humanidad transforma y cualifica la propia sensibilidad personal: no mira para poseer, sino para compartir la mirada; y, en lugar de creer que el individualismo posesivo es la última palabra, piensa que **sólo la sociedad cooperativa, convivencial, accesible y participativa es digna de ser deseada.**



Qué significa humanizar

- **“Actúa de tal modo que trates a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona del otro, **no como un mero medio**, sino siempre y al mismo tiempo **como fin**”.**



Qué significa humanizar

“Un sistema sanitario humanizado es aquél cuya razón de ser es estar al servicio de la persona y, por tanto, pensado y concebido en función del hombre.

Para que esto se realice debe ser un sistema sanitario integrado que proteja y promueva la salud, que corrija las discriminaciones de cualquier tipo, que dé participación al ciudadano en el mismo y, en definitiva, que garantice la salud de todos los ciudadanos.

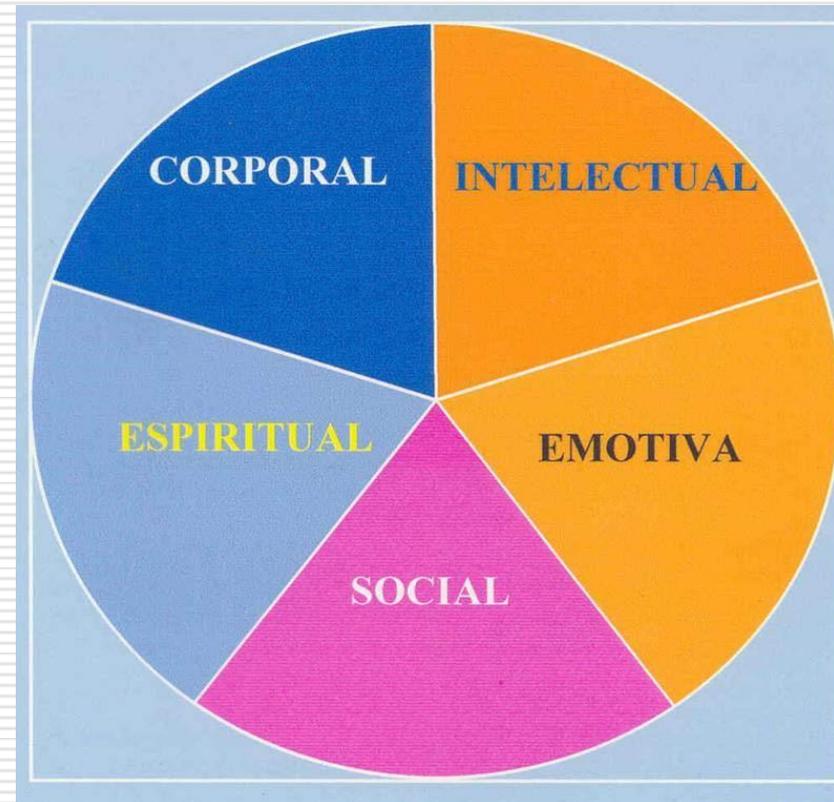
(Francesc Raventós, Director General del INSALUD, 1984).



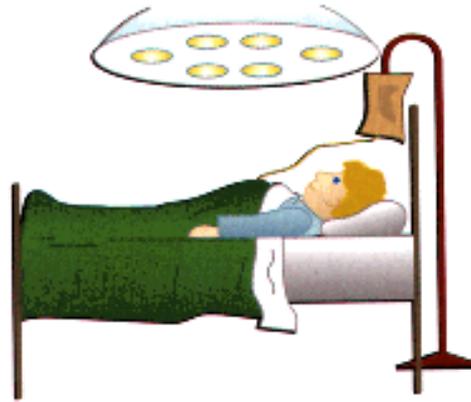
Qué significa humanizar

Humanizar pasa por dotar las relaciones de

- competencia técnica,
- competencia relacional,
- competencia emocional,
- competencia ética,
- competencia espiritual,
- competencia cultural
- eficacia, eficiencia,
- gratificación personal,
- y por promover salud holística.

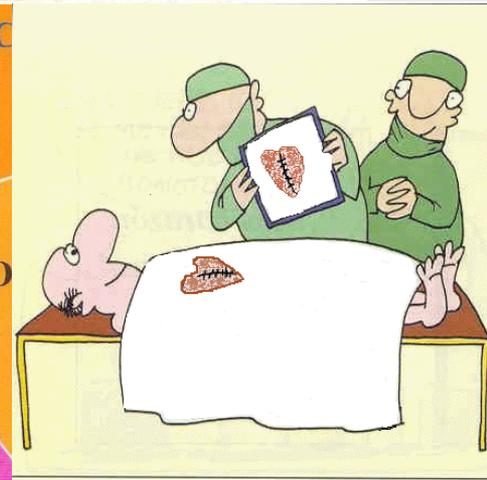


Qué significa humanizar



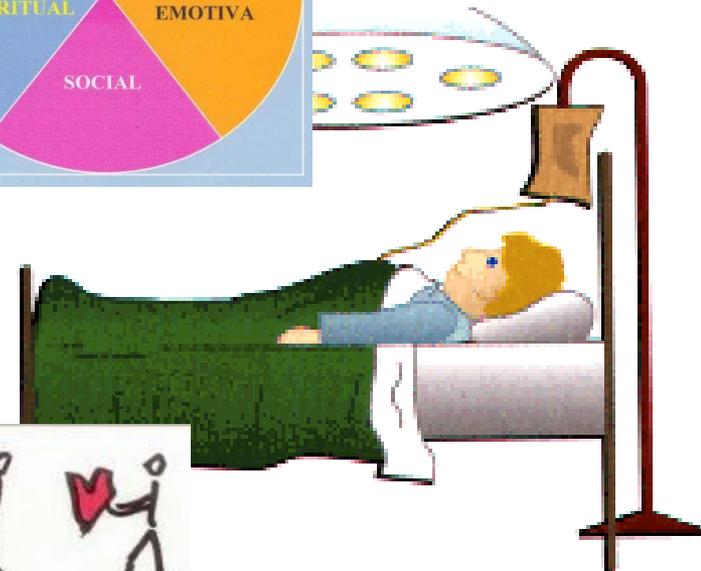
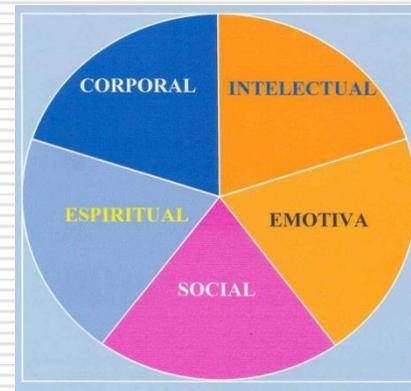
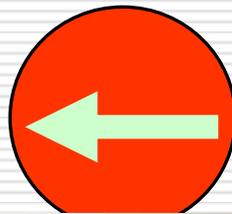
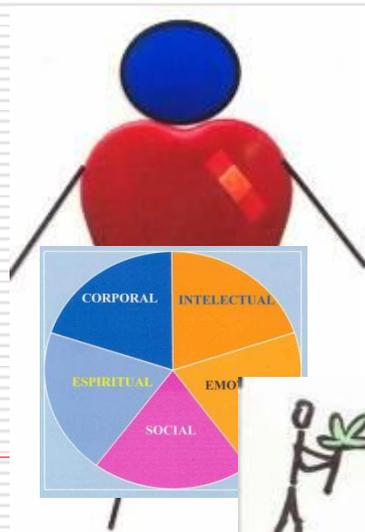
Salud holística:

- Física
- Mental
- Relacional
- Emocional
- Espiritual

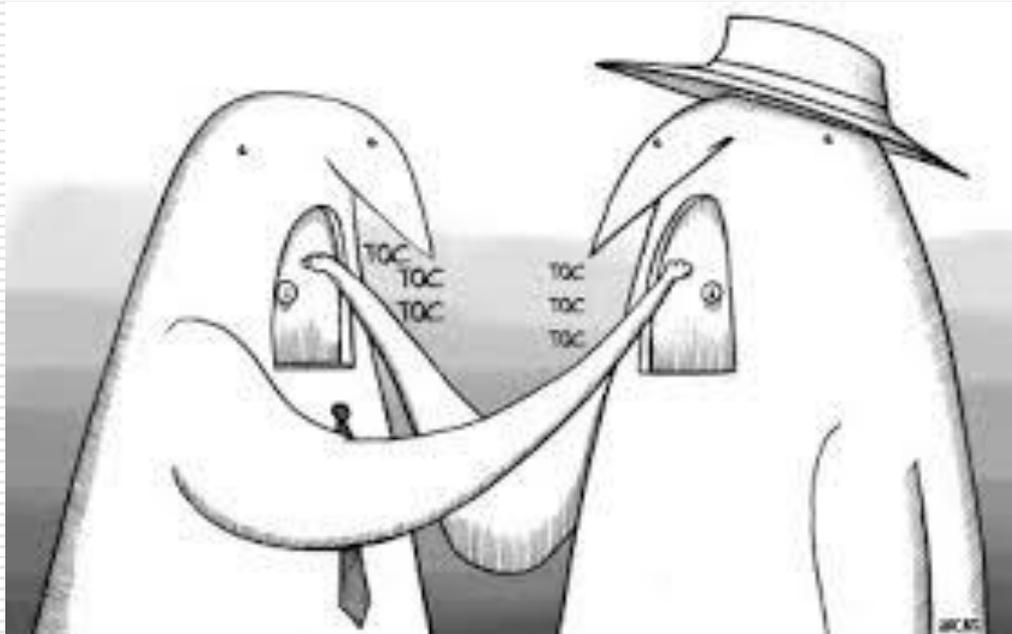


Qué significa humanizar

Perspectiva holística



I. Diálogos para soñar una gestión más humana



" Lo que no se comparte no deja huella ni nostalgia"

Josefina Aldekoa



INVESTIGACIÓN

-
- Recojo, a modo de investigación cuantitativa, el resultado de conversaciones con personas que desempeñan altos cargos de responsabilidad en organizaciones sanitarias y sociales.
-

Algunas preguntas sobre gestión humana

- ¿Crees que la gestión que se realiza en tu Organización es humana y humanizadora? ¿A qué la atribuyes?



Organizaciones multidisciplinares, de carácter científico investigador

- ❑ Intento permanente de “dotar de alma” a una Organización, a menudo deshumanizada
- ❑ La gestión de los equipos se enfoca hacia la excelencia en la calidad del trabajo



-
- ***La voluntad individual y la tenacidad para no claudicar cada día dada la situación socio-económica-política actual***



Organizaciones de gestión sanitaria

- ❑ La presión asistencial
 - ❑ La falta de tiempo
 - ❑ Medicalización de la sanidad
 - ❑ Presión de la industria farmacéutica y tecnológica
 - ❑ Prisa por curarnos de todo, rápido
-

-
- ***Profesionales que individualmente resisten gestionando óptimamente su consulta o los recursos de los que disponen***



Organizaciones institucionalizadas de asistencia a personas mayores

- Conseguir que la gestión de la Organización sea humana y humanizadora es un ideal tensional al que tender. La gestión pretende serlo
-

Organizaciones institucionalizadas de asistencia a personas mayores

- ❑ Los valores más genuinamente humanos están presentes en los procesos de discernimiento, en la identidad de la propia Organización, son definidos de manera compartida y dados a conocer frecuentemente



Organizaciones de Acción Social

- Reconocimiento de la calidad humana de cada persona de la Organización hace que sea humana



Algunas preguntas sobre gestión humana

- I. Destaca tres rasgos, a modo de flash, que te parecen esenciales para lo que podríamos llamar “gestión con corazón”.



-
- ❑ El liderazgo de proximidad
 - ❑ El liderazgo promovedor de las potencialidades de cada miembro de la Organización
 - ❑ El liderazgo que presta una particular atención al mundo de los sentimientos de las personas de la Organización
 - ❑ El liderazgo que considera integralmente a las personas y que es capaz de poner a las personas destinatarias en el centro de la gestión
 - ❑ El liderazgo que pone la confianza en el equipo humano
-

-
- El liderazgo que apoya incondicionalmente al equipo de trabajo incluso cuando “las cosas salen mal”.
 - La autoconfianza de grupo e individual de cada miembro
 - El liderazgo que promueve una gestión proactiva de la información
 - El liderazgo que no olvida valores tan sencillos como la equidad, el sentido común, la cordialidad en el trato.
 - El liderazgo que considera integralmente a las personas y que es capaz de poner a las personas destinatarias en el centro de la gestión
-

Algunas preguntas sobre gestión humana

- ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentras para combinar la eficacia con la humanización?

Eficiencia Vs Eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Enfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Crear más valor
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Enfoque reactivo (del pasado al presente)	Enfoque proactivo (del futuro al presente)
¿Pregunta Principal?	
¿Cómo hacer mejor lo que hacemos?	¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

Dificultades estructurales

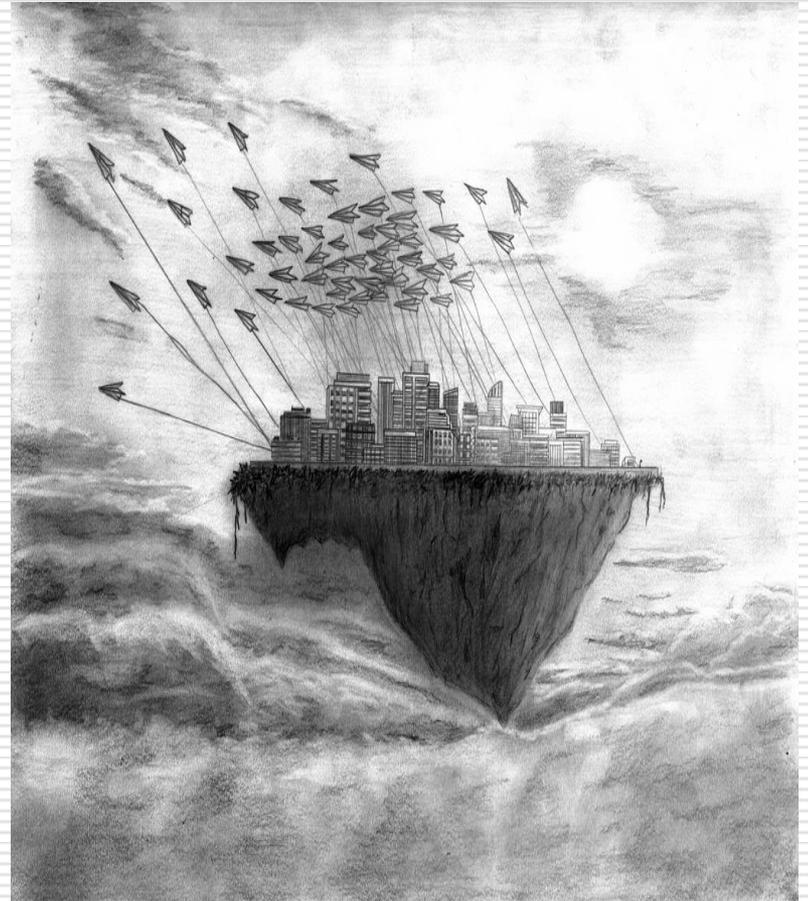
- La alta tecnología que lleva a la diversificación de la atención
 - La escasez de recursos humanos
 - La limitación de los recursos materiales
 - Diversificación de la atención fruto de la alta tecnología
 - Los procesos diseñados y perpetuados, hechos normativa, con altas exigencias burocráticas.
-

Dificultades personales

- La falta de motivación y el poco interés
 - Las visiones estrechas y cortoplacistas de la eficacia
 - Los modelos y referencias de gestión autoritarios, antidialógicos, no participativos
 - La deficitaria gestión de los conflictos
 - La inadecuada gestión del tiempo
 - Los propios límites personales
-

Algunas preguntas sobre gestión humana

- En lo que se refiere a los tiempos, espacios y medios concretos, cuando la gestión se hace compleja y aumenta el número de personas, cuando hay que responder a los requerimientos de diferentes tipos, lo que ayuda a la humanización es



Recursos humanizadores en la gestión

- ❑ Mantener la lealtad a los propios valores también en el trabajo y no autotraicionarse nunca
 - ❑ Reservar momentos de reflexión/encuentro
 - ❑ Cuando hay que trabajar con equipos de otras zonas geográficas: mirarse directamente
 - ❑ Dedicar un tiempo mensual para hablar con los colaboradores
 - ❑ Programar tiempos colectivos o individuales más o menos protocolizados a través de la formación
-

Recursos humanizadores en la gestión

- Establecer reuniones formales e informales
 - Facilitar espacios de reflexión sobre la acción y sobre la vivencia de la tarea
 - Construir espacios participativos, verdaderos y no puramente estéticos
 - Celebración de días laborales especiales en los que se conviva, se comparta
 - Celebrar los momentos personales
-

A modo de Conclusión

- Si no se cultiva la humanidad, las organizaciones mueren, fracasan o tienen un alto coste de recursos humanos y económicos para paliar la deshumanización.
-

Elementos para una gestión humanizadora

1. La concepción positiva e impulsora de la propia Organización y los elementos que la integran.
2. La centralidad de las personas
3. La concepción de las personas como ser integral
4. El ejercicio de un liderazgo con determinadas cualidades
5. La gestión adecuada del tiempo, que permite la reflexión
6. La participación real de las personas
7. La importancia de los valores y de mantenerse inexorablemente fieles a ellos.

II. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

*"tu cuerpo entero, de extremo a extremo del ala, no es más que tu propio pensamiento en una forma que puedes ver. Rompe las cadenas de tu pensamiento y romperás las cadenas de tu cuerpo"**

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN



**Tres palabras para la Gestión con
Corazón/ Humanización**

Proceso

Pensamiento Estratégico

Valores

La importancia de la planificación estratégica

-
- La planificación estratégica es una herramienta de gestión que nos permite preguntarnos:

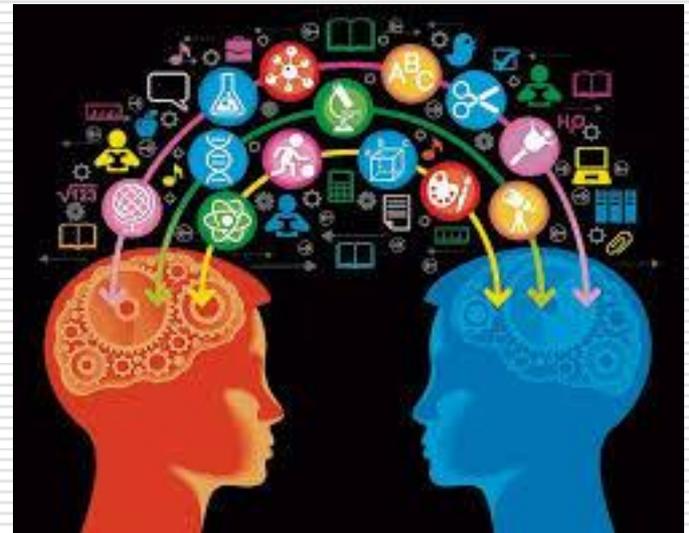
¿Estamos haciendo lo que debemos hacer?

-
- Cuando una Organización se hace esta pregunta, pretende:
 - **Definir o redefinir la finalidad de la Organización:** para que hacemos lo que hacemos (misión) y adónde queremos ir, cual es nuestro proyecto (visión).
 - **Entender y anticipar el futuro,** las tendencias de cambio, las cuestiones que amenazan a la Organización. Conocer las fortalezas y debilidades en las que trabajan **a medio y largo plazo.**
 - **Reconocer a las personas,** tomarlas como el principal recurso de la Organización.
-

-
- Si la **estrategia** es la forma en que la Organización se relaciona con el entorno para conseguir sus propósitos, entonces el pensamiento estratégico tiene en cuenta dos cuestiones:
 - Piensa a largo plazo, dando los pasos en el presente para construir el futuro
 - Tiene en cuenta su aquí y ahora es transformar la realidad concreta con la que opera.
-

□ La **planificación estratégica** es un medio, no un fin

□ Lo fundamental es el **pensamiento**



□ Pensar estratégicamente es:

- Visionar las nuevas necesidades de las personas y de las comunidades
 - Acompañarlas a diseñar la estructura-organización que responda cualitativa-cuantitativamente de forma más adaptada y útil
 - Con la menor tensión para las personas implicadas
 - Más eficacia y eficiencia
-

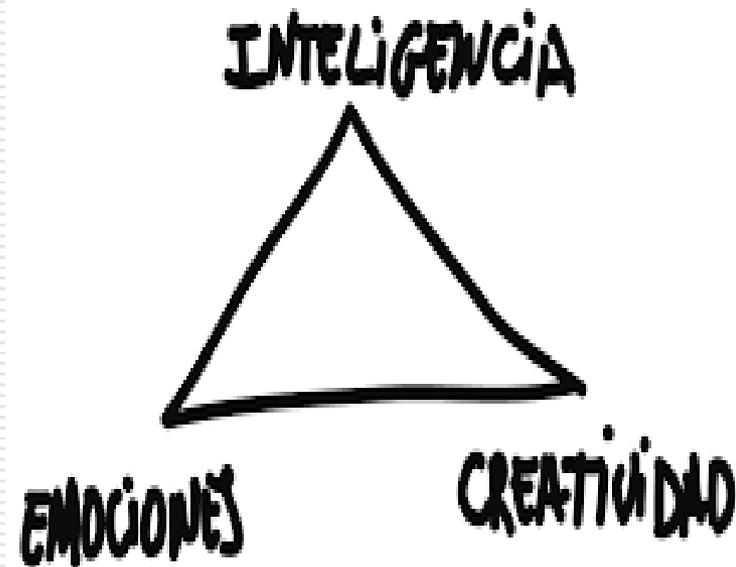
□ La Planificación estratégica

- Es un proceso sistemático que se desarrolla en diferentes fases:
 - Analiza el entorno
 - Analiza la propia Organización
 - Toma decisiones = Instrumento de dirección



□ Planificación estratégica

- No da protagonismo a una persona concreta, el jefe, sino que la Planificación estratégica permite reunir **el potencial de inteligencia y creatividad de la Organización.**



-
- La planificación estratégica ha de ser un **proceso participativo**, que involucre a toda la Organización, no solo a los directivos o coordinadores
 - Es tan importante el **proceso** como el resultado



**EL DISEÑO ORGANIZATIVO:
¡CADA VEZ MÁS COMPLEJO!**

- Tres elementos a tener en cuenta en el diseño:
 - Los **recursos humanos** con los que contamos
 - La **dinámica** de relaciones que consideramos más adecuada para desarrollar nuestra acción y alcanzar nuestros objetivos
 - La **estructura** –órganos, niveles, equipos de trabajo– más adecuada para poder desarrollar esa dinámica de relaciones



□ Punto crítico:

- Organigrama por el que apostemos

- Flexible

□ Humanización

- Autonomía y
Comunión

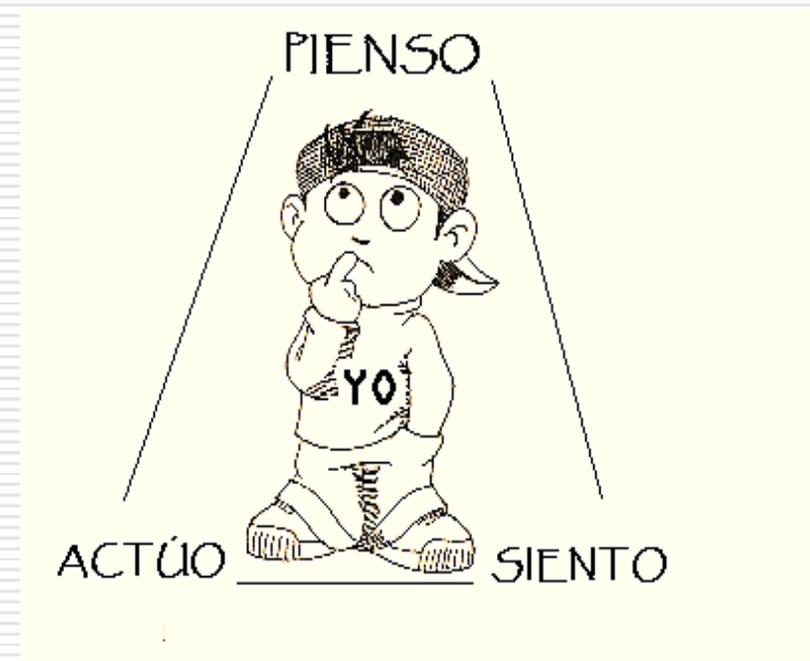


□ Autonomía

- Persona/departamento/división sabe lo que tiene que hacer y toma sus propias decisiones al respecto, siendo un derecho incuestionable y una exigencia del ejercicio de la propia responsabilidad

□ Comuni3n

- Dichas acciones y decisiones se realicen en consonancia con el esp3ritu de la Organizaci3n, teniendo en cuenta a los dem3s miembros, sabiendo que la acci3n es en nombre de muchos, de todos: una acci3n institucional



Autonomía

- Derecho a la creatividad

Comunión

- Fortaleza de la unión

Autonomía

- Fiarse

Comunión

- Confiar

Autonomía

- Agilidad para decidir

Comunión

- Compartir recursos.
Mismo barco
-

LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

- Una Organización por procesos cambia la forma de concebir la dirección
 - No es una jefatura suprema
 - Sí es una coordinación de coordinadores



-
- ¿Qué es un proceso?
 - Conjunto de fases sucesivas de una operación
 - Fernando Fantova describe 10 procesos de Gestión
 - Tres Procesos Básicos
 - Planificación
 - Interlocución
 - Evaluación
 - Cuatro Procesos Vinculados a Recursos
 - Gestión de recursos humanos
 - Gestión económico financiera
 - Gestión de la información
 - Gestión de los recursos materiales
 - Tres procesos avanzados de Gestión
 - Gestión de las relaciones
 - Gestión de la estructuración
 - Gestión del aprendizaje



□ Ventaja de la gestión y evaluación por procesos

- Las personas que participan ocupan posiciones diferentes a las que cabría esperar cuando funcionan en una Organización jerárquica

□ Reto

- Líderes y organizaciones **creativos**
- Pensar desde un **paradigma de complejidad**





Valores, Visión, Misión

Valores

- Son esas construcciones *intelectuales* a las que nos aproximamos *afectivamente*.
 - La verdad
 - La paz
 - ...
- Son ideas que amamos
- Son referentes éticos
- Guían nuestra acción
- Sirven para centrar la acción y las prioridades en las personas
- Nos devuelven el sentido
- Son la respuesta a los *porqué*



Visión

- ❑ Constituye una síntesis de los objetivos formulados como si ya hubiesen sido logrados.
- ❑ La visión supone una imaginación de futuro, realista.
- ❑ Supone la descripción del fin que se pretende alcanzar.
 - ¿Por qué hago esto?
 - ¿Para qué empleo tanto esfuerzo sacrificando tanto?



Misión

- ❑ Para alcanzar los objetivos señalados en la visión necesitamos unas estrategias.
- ❑ El conjunto de dichas estrategias supone la Declaración de Misión.
- ❑ Se refiere más a los cómo, a los medios.
- ❑ Indica cuál será la actividad principal de la Organización para alcanzar los fines que se propones



Un relato

- ✓ ¿quiénes somos? ¿Cuál es nuestro proyecto?
- ✓ ¿Cómo es el mundo que soñamos en relación a nuestro campo de acción?
- ✓ ¿En qué pilares nos apoyamos? ¿cuáles son nuestros principios irrenunciables?



**La dirección por valores como base
de la gestión que humaniza**

DIRECCIÓN POR VALORES (DpV)

El término "Dirección por Valores" (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco, varios años antes de que se empezara a hablar en el mundo de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Otros autores que han propuesto el mismo concepto son Hall y Tonna en 2001 y Fernández Aguado ese mismo año.

Este estilo de dirección significa un paso más en la búsqueda de medios eficaces para mejorar las organizaciones ante la necesidad de aplicar nuevos modos de pensar y de hacer las cosas con un sentido más ético, pues las ciencias económicas son claramente insuficientes para la dirección de personas. La DpV otorga un sentido al esfuerzo, genera bienestar emocional y construye una organización sana y perdurable. En esto supera a la DpO: Proporciona el "para qué" de las acciones, pues todos los colaboradores tienen la misión y la visión de la empresa asumidas.

La DpV no pretende suprimir los "valores de control" técnico-económicos necesarios (eficiencia, optimización, orden, resultados, disciplina, etc.) sino agregar a éstos los "valores de desarrollo" (ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez, etc.). Los valores son estructuras cognitivas que sirven para gobernar la cotidianidad, dar sentido a los objetivos de acción y legitimar las instrucciones.

El directivo orientado a la DpV ha de otorgar a la empresa humanidad en las acciones y proyectos, debe tolerar la ambigüedad, permitir estructuras flexibles, con alianzas por proyecto, y ejercer un liderazgo post-convencional, que sitúe a la persona como centro y fin de toda acción. Con la DpV se puede hablar de un verdadero liderazgo, puesto que otorga un sentido de trascendencia a la labor de la organización.

La DpV no es incompatible con las otras concepciones de Dirección. En realidad, se superpone a todas ellas. Supone un refinamiento conceptual de búsqueda de la unidad de la Organización. Por eso, al analizar la situación de la DpV en las organizaciones, no se hace un diagnóstico sobre la bondad o maldad de los otros tipos, sólo se estudia si éstos son convergentes con los valores de la Organización.

¿Qué es lo interesante de una gestión que tiene en cuenta los valores para nuestra propuesta humanizadora?

Que cuenta con lo que las personas cuentan como lo más suyo:

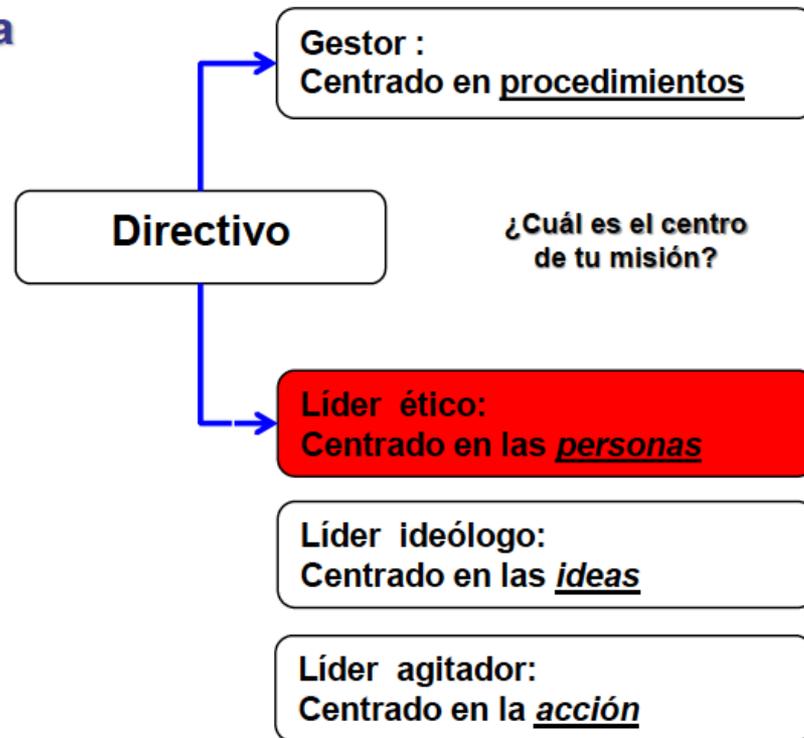
las convicciones



-
- Los valores son bienes sociales intangibles que las organizaciones se proponen desarrollar y defender como guías de actuación para alcanzar la misión



“El directivo se convierte en un factor decisivo para que la empresa se convierta en un verdadero espacio ético. [...] Pues con su modo de actuar genera un modo de trabajar, un estilo de dirigir y una cultura en la que se cultivan determinados comportamientos socialmente valiosos.”



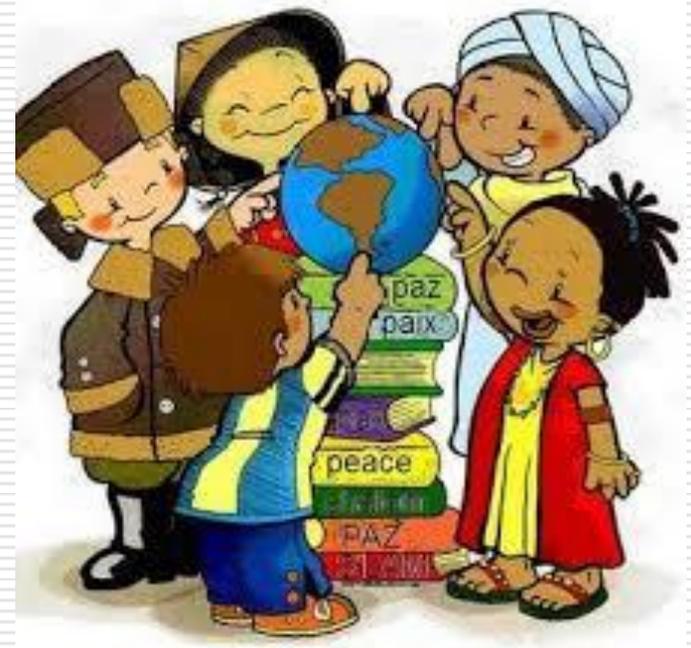
VALORES DE LA DIRECCIÓN ÉTICA

Por que creo en las personas... HABILIDADES PARA DESARROLLAR UN COMPORTAMIENTO ÉTICO

Porque creo que mi misión de dirección se consigue centrándome en las personas, y no en los procedimientos, en las ideas o en la acción..., mi comportamiento se basa en:

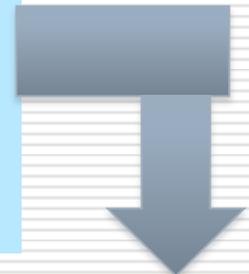
Honestidad	Humildad	Compromiso	Perseverancia y flexibilidad	Responsabilidad personal	Profesionalismo
<ul style="list-style-type: none"> •No me autoengaño: •Acepto la realidad. •No engaño: •Expreso lo que pienso. •No aparento que cumplo. •Soy coherente: •Hago lo que digo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Reconozco mis límites y pido ayuda. •Busco aprender de todos los demás. •Acepto oír opiniones distintas a las mías. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pongo el “alma” en las cosas que hago: •Hablo siempre bien de ... •Soy el primero en querer estar en... •Brindo esfuerzos extraordinarios cuando... 	<ul style="list-style-type: none"> •Reconozco el valor del esfuerzo sostenido en el tiempo, y no sólo el valor del resultado alcanzado. •Negocio: •No impongo. •Soy flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> •Respondo de mis acciones. •No culpo de situaciones que provoco. •Prometo sólo lo que puedo cumplir. •Soy duro con la irresponsabilidad y blando con el irresponsable. 	<ul style="list-style-type: none"> •No acepto la mediocridad en mi labor. •Estudio y practico diariamente mi mejora. •Amplío mi visión: de mi Área a toda la Organización. •Separo lo personal de lo laboral.

-
- “Para la mayoría de las organizaciones, crear una cultura de gestión impulsada por valores positivos requiere una transición desde una perspectiva del mundo orientada al propio interés hacia otra orientada al **bien común**. Este cambio implica una transformación tanto personal como organizacional” (Barret, 2001)



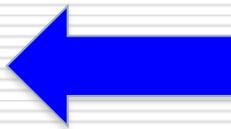
¿Cómo hacerlo?

- ❑ Diagnostico de la cultura organizativa
 - En el equipo directivo
 - Mandos intermedios
 - Personal en general
- ❑ En cada grupo determinar
 - Valores personales
 - Valores de gestión actuales
 - Calores deseables de gestión



- Diagnostico de la Organización
 - Perspectiva cultura
 - Desde los valores
 - Horizonte de cambio
 - Promoviendo brillar los valores que respondan al espíritu de la Organización

“Las organizaciones visionarias no sólo son conscientes de sus valores, sino que los utilizan como guía en la toma de decisiones y para sostener la cultura organizacional que genere cohesión interna. Las organizaciones visionarias encuentran un equilibrio dinámico entre las necesidades de supervivencia y crecimiento, la sostenibilidad económica y la responsabilidad social y ambiental ante la comunidad y la sociedad en general”
(Barret, 2001)



Una organización que logra una cierta dirección basada en valores es más humana, pero no menos eficaz ni menos eficiente

III. El cambio en las Organizaciones

*"esto sabemos: todo está conectado como la sangre que une a una familia... Lo que acaece a la tierra acaece a los hijos e hijas de la tierra. El hombre no tejió la trama de la vida; es una mera hebra de la misma. Lo que le haga a la trama se lo hace a sí mismo"**

CAPRA, F., La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los organismos vivos. , Anagrama, Barcelona 1998

EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES



**Tres palabras para la Gestión con
Corazón/Humanización**

-
- Paradigma de la complejidad
 - Cambio discernido
 - Automotivación y resiliencia
-

COMPRENDER AL SER HUMANO DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO

Cambio de paradigma: la complejidad

- Pensar desde la complejidad:
 - No hablamos solo de “cantidades e interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo; comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar (...) pero la complejidad no se reduce a la incertidumbre, sino que es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados”
-

□ Noción de sistema

- Relaciones entre humanos
- No hay nada estático ni aislado
- El todo es más que la suma de las partes

□ Sistema abierto

- Las leyes de organización de lo viviente no son de equilibrio, sino de desequilibrio, de dinamismo estabilizado

□ Desorganización y Reorganización

- Estrecho lazo en los vivientes
 - Lazo entre la vida y la muerte
-

La organización un sistema vivo

□ La Organización como lugar de humanización

- Los seres humanos fines en sí mismo

- Desde el pensamiento complejo

 - Integración

 - Complementariedad

 - Interrelación

 - Ausencia de soluciones únicas y magníficas

Consecuencias: “Avisos para navegantes”

- Contar con la complejidad y sus atributos
 - Contar con fenómenos aleatorios
 - Contar con la incertidumbre
 - Contar con la ambigüedad
 - No son atributos destructivos
 - Sirven para seguir preguntándose
 - ¿Cómo comprendo mi organización?
 - ¿Hasta qué punto me permito pensarla como un modelo abierto y dinámico?
-

“Avisos para navegantes”

- Los miembros de la Organización son personas, seres vivientes, con cualidades como la creatividad o la libertad que les hacen únicos e irrepetibles.
 - Hay que contar con lo “no domesticado”.
 - Sirve para seguirnos preguntando
 - ¿damos cauce a la creatividad y la libertad de los miembros de la Organización o los entendemos sobre todo como empleados?
-

“Avisos para navegantes”

- La organización está en relación estrecha con el entorno
 - Los destinatarios y la ciudadanía también pueden decir algo a través de un dialogo fecundo.
 - Sirve para seguir preguntándose
 - ¿cuánta influencia real tiene el entorno y las personas atendidas en los cambios organizativos?
-

“Avisos para navegantes”

- Hay que estar atentos al crecimiento desmedido de las estructuras organizativas
- Manejar adecuadamente los procesos, no solo cuidarlos, imimarlos!.
- Los procesos con las personas distinguen una Organización mediocre de una excelente.
- Seguir preguntandose:
 - ¿A costa de qué crecemos?
 - ¿Qué estamos perdiendo en el camino?

“Avisos para navegantes”

- No se puede hacer todo lo que se puede
 - Valen más las pequeñas acciones que están diseñadas para ser transformadoras en sí mismas, auténticas, significativas, que desarrollar multitud de acciones donde la calidad real y la incidencia real son imposibles de determinar, y las personas que las realizan se despersonalizan en el camino.
 - Acción auténtica es aquella que no busca interés y la persona es el fin
 - Despersonalizarse consiste en no reflexionar sobre la acción
 - Hay que seguir preguntándose
 - ¿cuánto nos ha transformado interiormente este trabajo?
 - ¿cuánto nos ayuda a querer más generosamente a nuestros semejantes?

Cambios en la organización

Concepto de cambio

□ Innovación

- Pensamiento del que se parte, lo que hay de fondo

□ Cambio

- Conjunto de decisiones y acciones de carácter concreto que se producen en una entidad
- Los cambios son modos y estrategias de innovación



Las etapas del cambio planificado

- Descongelar una situación determinada por la que atraviesa una persona o grupo
 - Poner en cuestión los parámetros que constituyen esa situación generando un desequilibrio
 - Avance o cambio
 - Se emprende la acción adecuada para cambiar la situación
 - Recongelación
 - Estabilización de la nueva situación
-

Resistencias al cambio

- Es normal que aparezcan
 - El cambio nos saca de nuestra situación de confort
 - Se puede minimizar si
 - Se da participación, responsabilidad en la gestión del cambio
 - Se conocen las consecuencias del cambio
 - La comunicación la realiza la persona más adecuada
 - Se comunica valorando lo positivo de la persona para realizar la tarea futura y racionalizando las pérdidas
-

Motivar al cambio = PRECEDE

Factores Predisponentes

- Información
- Actitudes
- Valores y creencias

Factores Facilitadores

- Habilidades
- Recursos materiales y técnicos

Factores Reforzantes

- Premio ó castigo
-

La resiliencia

- En todo cambio encontramos las figuras de:
 - Los patrocinadores
 - Los asesores
 - Las personas que facilitan
 - Los grupos o personas que reciben o dificultan el cambio
-

-
- Hay que identificar a las personas capaces de auto-motivarse. Estas tienen tres competencias
 - El logro
 - El compromiso
 - La iniciativa y el optimismo
-

□ Estas personas afrontan las crisis como oportunidades

- Hacer conexiones
 - Evitar ver las crisis como problemas insuperables
 - Aceptar que los cambios forman parte de la vida
 - Trabajar con objetivos realistas y avanzar hacia ellos
 - Actuar con decisión contra las adversidades
 - Buscar oportunidades para descubrirse a sí mismo
 - Alimentar una visión positiva de uno mismo
 - Mantener la perspectiva de las cosas: prever el largo plazo y saber contextualizar los acontecimientos
 - Mantener una visión esperanzada
 - Cuidarse: prestar atención a las propias necesidades y sentimientos
-

IV. La dirección como servicio en la construcción del bien común

*"Crear es hacer que algo valioso que no existía exista. Su culminación es la bondad, lo más valioso entre lo valioso"**

*MARINA, J.A., Por qué soy cristiano, Anagrama, Barcelona 2005



Tres palabras para la Gestión con Corazón/ Humanización

Servicio

Animación

Equilibrio

Estudio del liderazgo

- ¿Cuál es el principal problema de cualquier Organización?
- La falta de liderazgo y de personas con talento para manejar el timón, sobre todo en lo que se refiere a la gestión de personal.



-
- La verdadera competencia profesional del líder requiere:
 - Reflexión
 - Ejercitación

 - La buena práctica no es a golpe de impulsos



Cumple sus sueños quien resiste

La principal
herramienta para
nuestro liderazgo va
a ser la
experiencia



□ A liderar se aprende

:

- Desaprendiendo Hábitos
- Interiorizando conceptos
- Practicando habilidades



-
- Liderar es un **Arte**
 - Creatividad e Ingenio
 - Impronta personal



Definamos al lider

- ❑ Posee iniciativa en un grupo o situación, mantiene vivas las inquietudes y alienta a todos para conseguir las metas
 - ❑ Supera el miedo a implicarse, escucha con la mente abierta, considera los sentimientos de los demás
 - ❑ Logra extraer lo mejor del comportamiento de los demás
-

-
- ❑ Persona auténtica, que busca la verdad, que admite sus errores y hace lo necesario para corregirlos, promoviendo que los demás hagan lo mismo
 - ❑ Persona firme y rigurosa, que apuesta por los valores, que persevera en lo que quiere, en quien se puede confiar.
 - ❑ Valora la aportación de cada participante en la búsqueda de un bien u objetivo común.
-

-
- Consigue conciliar los puntos de vista en conflicto, promoviendo la deliberación y la búsqueda de la solución más prudente
 - Capaz de resistir los contratiempos, animando la creatividad para sacarle partido a las adversidades.
-

Rasgos de un lider

Orientación a un
objetivo y visión
clara de
transformación social



Rasgos de un lider

Genuino interés por las personas,
por sus necesidades. Son el recurso más valioso con el que cuenta, por lo que las ayuda y promueve.



□ El liderazgo tiene que ver con*:

- Cualidades personales
- Comportamientos o actitudes
- Situaciones o Contexto
- Características del Grupo
- Necesidades
- Conceptos sobre la autoridad y el ejercicio del poder



Diferentes modos de entender el liderazgo

- Hunter
 - “arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”
- Bass
 - Liderazgo transformacional
 - “Motivando a los miembros del grupo , consigue que estén dispuestos a hacer más de lo que en principio esperaban”
- Barret
 - “Lider visionario es el que encuentra un equilibrio dinámico entre el interés de la organización, el de los trabajadores, el de su comunidad y el de la sociedad”
- Mintzberg
 - Aboga por provocar una nueva artesanía de la dirección basada en habilidades analíticas, habilidades “blandas” y en enfoques éticos
- Emiliano Gómez
 - Defiende el liderazgo ético frente al ideológico (centrado en las ideas) o el agitador (centrado en las acciones).

Diferentes modos de entender el liderazgo

- Robert Blake y Jane Mouton
 - Liderazgo orientado a la tarea
 - “producir o morir”
 - Liderazgo orientado a las relaciones
 - “la amistad es lo más importante”
 - Liderazgo empobrecido
 - “no ver, no oír, no hablar”
 - Liderazgo práctico
 - “en el punto medio está la virtud”
 - Liderazgo participativo
 - “las personas creen en lo que ellas mismas crean”
-

Dos teorías del liderazgo

Liderazgo situacional

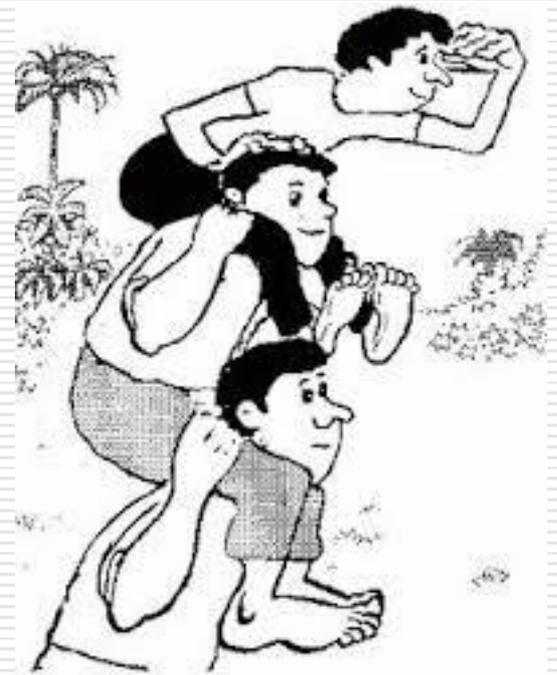
- “para personas diferentes, métodos diferentes; para momentos diferentes, métodos diferentes”
 - Combinar capacidad de Conducir la relación con la capacidad de Conducir la relación laboral
 - Depende de la madurez de los subordinados
 - Estilo Control: DIRIGIR
 - Estilo Supervisión: CAPACITAR
 - Estilo asesoramiento: APOYAR
 - Estilo delegación: DELEGAR
-

EL SIGNIFICADO PROFUNDO DE DIRIGIR

Dirigir es un servicio,
**más que la
ostentación de un
cargo.**

■ **Supone:**

- Significado del poder
- Ejercicio responsable
- Reconocer límites personales.



□ Ejercer la dirección
es servir, **no llevar
una carga**

- **Alegría**
- **Desprendimiento**
- **Gusto por lo que
hace**
- **Gusto por con
quien lo hace**



Habilidades primordiales del lider

■ Dialogar

- No es una batalla
- Se aprende ejercitándolo
- Supone conocer los prejuicios propios

■ Perdonar



-
- ❑ Se lidera con
 - Espíritu de sacrificio
 - Voluntad
 - Amor = Compromiso
 - ❑ Paciencia
 - ❑ Afabilidad
 - ❑ Humildad
 - ❑ Generosidad
 - ❑ Indulgencia
 - ❑ Honradez



□ Amor entendido como

- Respeto
 - Espíritu de servicio
-

Dos modelos de liderazgo

Ignacio de Loiola



El motor es el amor.

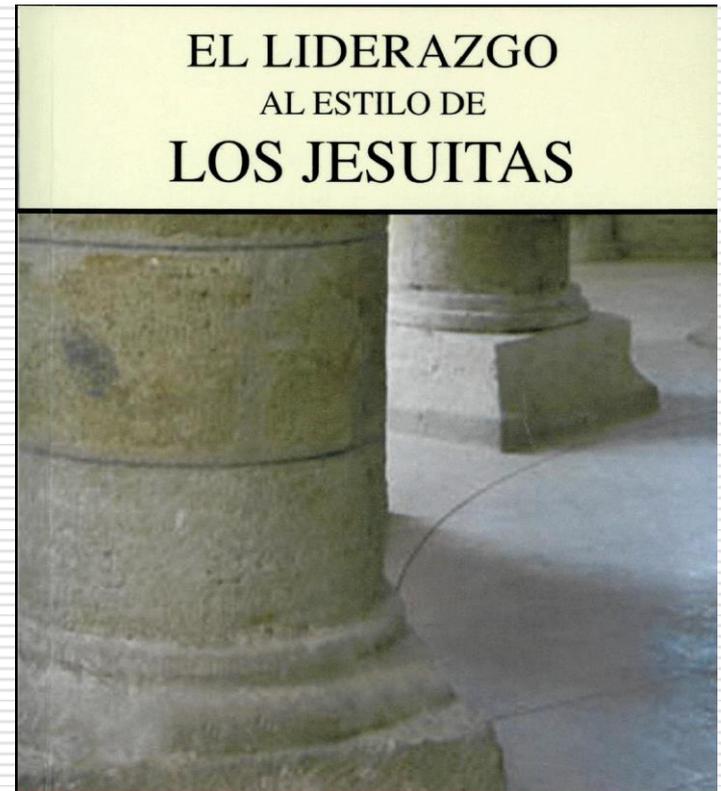
Nicolas Maquiavelo



El motor es el temor.

Un modelo de liderazgo

- ❑ Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal
- ❑ El liderazgo nace de dentro. Determina quien soy, así como qué hago
- ❑ El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir.
- ❑ Nunca concluye la tarea de hacerme líder. Es un proceso continuo



SOBRE EL PODER Y LA AUTORIDAD

La corrupcion oculta del poder

- ¿Cómo se corrompe el ejercicio del poder?
 - Complaciendo a los demás
 - Tratando a las personas como si fueran instrumentos
 - No sometiéndose a ningún control
 - Eliminando a la oposición
 - Buscando la compañía de los aduladores
 - Huyendo de cualquier idea que haga dudar
 - Manteniendo ocultas las intenciones
-

La corrupcion oculta del poder

- Si queremos corromper la autoridad
 - Sea servil
 - Ofrezca regalos
 - Haga favores personales
 - Adule a la autoridad
 - Cuénteles chismes
 - Haga caso omiso de todo
 - Haga oposición sistemática
-

Entender y ejercer el poder de modo constructivo

- Según entendamos el poder así lo ejerceremos
 - Indicaciones para que el poder se convierta en autoridad:
 - El poder es un riesgo, la autoexigencia es la mayor de las exigencias
 - La actitud más proactiva es la de permanecer abierto al diálogo
 - La clave es la disponibilidad para con todos, profundizando en la misericordia, en el amor.
 - Sea fiel a los valores, manifestando inflexibilidad ante la hipocresía, ante el desprecio a los demás y la intriga.
 - Se humilde, solo el esfuerzo colectivo merece aplausos.
-

-
- Rodéese de personas tan competentes o mas que usted
 - La esperanza como valor.
 - Aprenda a distinguir lo superficial de lo importante
 - Ni se queje ni permita que le compadezcan
 - Manténgase conectado con la historia, siempre con los más desfavorecidos. No haga todo lo que pueda permitirse.
-

LA AUTORIDAD DEL QUE ANIMA

-
- La autoridad proviene del ejercicio adecuado del poder, y se entiende como capacitación y animación.
 - Autoridad = Animar
 - Animar
 - Mover a la participación
 - A la construcción común
 - Hacer que otros hagan
 - Hacer-participar
 - Hacer acontecer
 - Despertar el interior



□ La verdadera función de quien dirige es

- Estimular
- Exhortar
- Soplar sobre las brasas
- Partir de lo positivo
- construir



**Un servicio orientado al
bien común**

-
- La tarea de dirección no queda encerrada en la paredes del Centro, más bien supone:
 - La privacidad de los bienes es relativa
 - El modo en que gestionemos, y no solo los fines, son importantes. El cómo es crucial
 - Somos responsables de la construcción social que realicemos a través de nuestras obras
 - Dirigimos a personas en las que hemos de estimular el sentido comunitario de la existencia.
-

AUTOCONOCIMIENTO, ESENCIAL PARA EJERCER EL LIDERAZGO COMO SERVICIO

El tiempo interior

- ¿cuánto tiempo dedicas a reflexionar sobre lo que haces y mirarte por dentro?
 - Un líder comprometido busca espacios de silencio diarios
 - Espacios más largos semanales
 - Trimestralmente, ¿un día de retiro?
 - Agendar tiempo para profundizar en uno mismo
-

-
- La afirmación de sí mismo
 - Asertividad
 - Desvelar la propia sombra
 - Decirse la verdad
 - Decisiones que me construyen
 - Deliberación
 - Equilibrio interior
 - Acción – cuidado - contemplación
 - Una mirada reconstituyente
 - Mirarse a sí mismo con compasión
-

A modo de conclusión

A modo de conclusión

•La humanización es el problema ético fundamental: tiene que ver con los **VALORES**.





Cuenta la leyenda que en un pequeño y lejano país llegó un día en el que debían decidir de nuevo quien sería el presidente. Y como en cada ocasión, el Consejo de Sabios pidió a cada una de las aldeas que eligiera y propusiera un candidato.

En el pequeño pueblo situado más al este del país, fue propuesta Aldaia, la dueña de una tienda de telas, alguien en quien todos confiaban por su capacidad de escuchar, por su buen criterio y honestidad.

Los candidatos propuestos debían reunirse en el Palacio Real para escuchar las pruebas planteadas por el Consejo de Sabios.



Llegado el día de la partida, Aldaia emprendió el trayecto de tres jornadas hacia la ciudad principal, y allí se encontró con jóvenes llegados de todos los puntos del país. El Consejo de Sabios les recibió y, como cada vez que había que elegir presidente, les propuso una gran prueba. El encargo en esta ocasión parecía sencillo. Le entregarían a cada uno una bolsa de semillas de pensamientos para plantar cuando regresaran a sus aldeas. Durante casi un año, cuidarían la planta que brotase y cumplido el plazo de diez meses, se reunirían de nuevo en el Palacio Real con la planta ya crecida. Aquel o aquella que lograra la planta más hermosa sería el nuevo presidente.



Aldaia plantó con mucho mimo las semillas de pensamiento, o de viola tricolor hortensis, como su abuelo le había enseñado a denominar. Escogió un suelo fértil, rico en humus y, como conocía la necesidad de esta planta de tierra húmeda y sin charcos, regó cada día la planta con agua de lluvia, como siempre le habían enseñado, un mucha ni poca. Sobre todo, dedicó muchas horas a hablar y escuchar a la planta, sobre todo a escuchar.



Con el paso de los días, y a pesar de sus cuidados, la planta no floreció. Aldaia sabía que sus hojas debían de ser alternas, sencillas, con márgenes dentados; que las que se encontraban en la parte inferior debían ser acorazonadas y pecioladas, mientras que las que crecían más arriba del tallo se estrecharían y tendrían el peciolo más corto. Sin embargo nada de todo ello pudo comprobar. La semilla no quiso brotar, a pesar de sus muchos cuidados.



Dudó sobre la conveniencia o no de ir al Palacio Real, puesto que el reto planteado había resultado un fracaso. Aun así, creyó que era su deber acudir, aunque fuera solo como gesto de agradecimiento a todos los vecinos de la aldea que la habían elegido como la mejor candidata.

Llegó el mes de abril y con él, el día de la ceremonia en la que todos mostrarían los pensamientos cultivados. El resto de jóvenes elegidos mostraban unas plantas con flores preciosas, de pétalos anchos, aterciopelados, de color amarillo y desprendiendo una agradable aroma.

El Consejo de Sabios reunió a todos en el gran salón, y se dio comienzo a la última ceremonia. Aldaia veía los pensamientos de los otros jóvenes y permanecía en silencio.

Cuenta la leyenda que, cuando el mayor de los sabios pasó por su lado, le miró a los ojos y dijo en alta voz: “ya tenemos presidenta. Aquellos a quienes sorprenda la decisión, simplemente les diremos que las semillas que hace un año les entregamos eran semillas secas, que en ningún caso podían florecer. Algunos de los candidatos, simplemente, no se han presentado hoy a la ceremonia, y los que habéis venido habéis tratado de engañarnos para ocultar el fracaso. Esta joven ha tenido la valentía de venir con la maceta vacía y, de esta manera, dejar patente la cualidad más importante para un presidente: la honestidad.





Cuenta la historia que, en cuanto Aldaia asumió la presidencia, puso en práctica tres acciones: rodearse de personas sabias como consejeras, premiar con los encargos más difíciles a quienes se hubiesen atrevido a errar en el pasado y mantener las audiencias de los jueves para conocer las inquietudes y preocupaciones de su pueblo.

Fármacos humanizadores Para una Gestión Ética

Fármacos humanizadores

VITAL

®



Es... Terapéutica al alcance de
todos...

y al más bajo costo!

1

Tecnificación

Liberalina



Fármacos humanizadores



Liberalina



Principio Activo:

Sabidurina

No todopoder = tododeber

Compuesto fácilmente accesible en el interior de todo envoltorio humano

2

Despersonalización

Respetil 3-D



7. Fármacos humanizadores



RESPETIL 3D



Principio Activo:

Acceptamizol personalizado

Compuesto fácilmente accesible en el espejo de quien se mira bien.

3

Vulnerabilidad



Ternurex



Principio Activo:

**Ternura activada genuina
(antes ternurina)**

**Compuesto fácilmente accesible en el
que se reconoce sanador herido.**

4

Complejidad



Facileno



Principio Activo:
Facilitador personificado

Compuesto fácilmente accesible para el que no tiene ganas de complicar/se lo que es y debe ser sencillo y accesible.

5 Economización



Fármacos humanizadores



Personin

Principio Activo:
Deseconomisteína

Compuesto fácilmente accesible en el que conoce la sana “economía familiar”.



6

Escasez de recursos



Fármacos humanizadores



Justicil

Principio Activo:
Projustícico social

Compuesto fácilmente accesible en el más genuino sentido común del que no está ciego ante el mundo.



7

Corrupción

Claritec



Claritec

Principio Activo:
Ácido de claritina

**Compuesto fácilmente accesible en la
transparencia de los acuíferos
humanos.**



8

Burn-out

Intimate
vital

VITAL- 

Fármacos humanizadores



Intimate vital

Principio Activo:
Intimazol personalizado

Compuesto fácilmente accesible en el corazón de quien desea cuidarse para cuidar.



9

Mal uso del Poder



Fármacos humanizadores



Lidirect

Principio Activo:

Facilitador del liderazgo

Compuesto fácilmente accesible en el humus (tierra), por provocar humildad.



10

Hiper-fragmentación



Coracitrina- M

VITAL ®

Fármacos humanizadores



Coracitrina-M

Principio Activo:

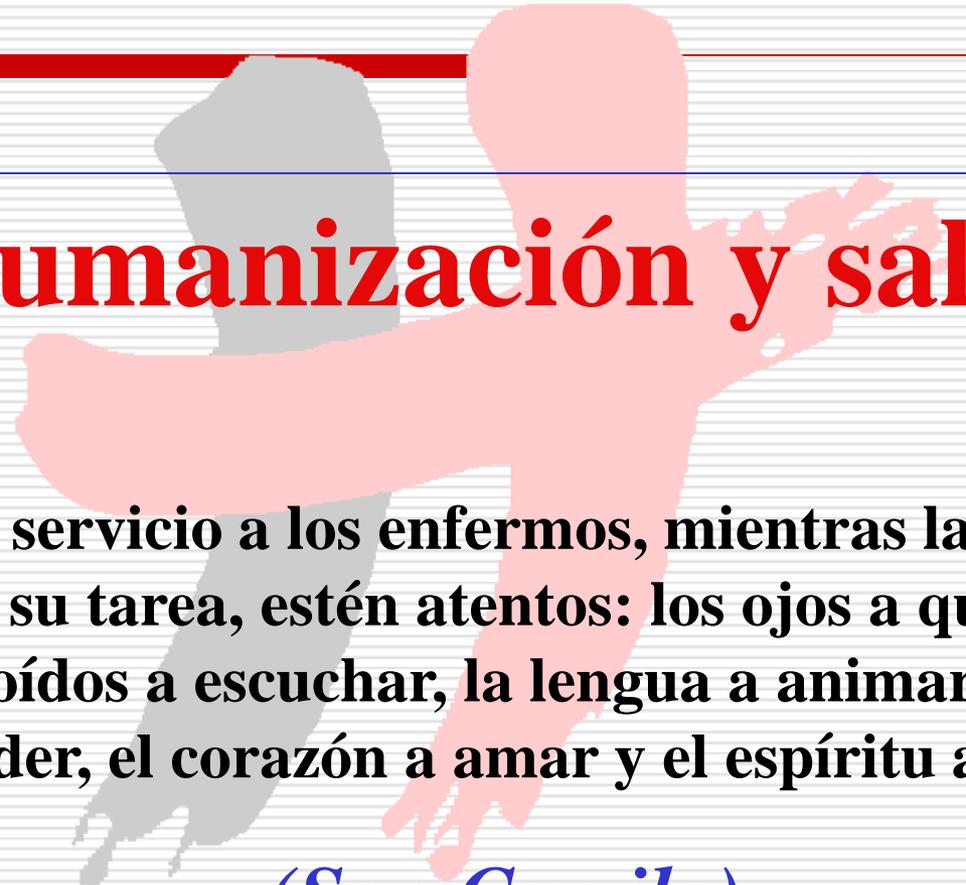
Holistina integradora

Compuesto fácilmente accesible en el corazón humano-humano.



Coracitrina- M

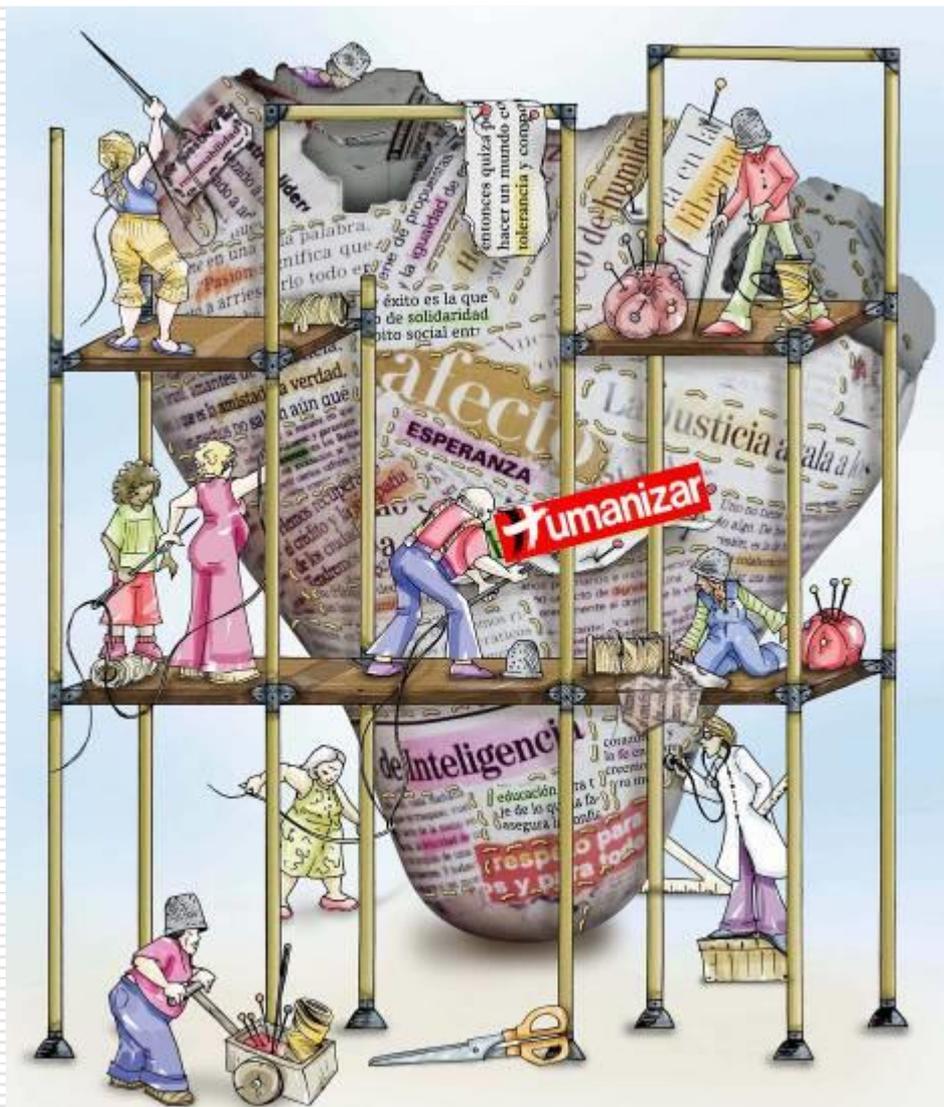




Humanización y salud

"En el servicio a los enfermos, mientras las manos realizan su tarea, estén atentos: los ojos a que no falte nada, los oídos a escuchar, la lengua a animar, la mente a entender, el corazón a amar y el espíritu a orar".

(San Camilo)



Gracias

Xabier

itia

xabier@sancamilo.org