




## Un acercamiento a la actualidad de la dirección por valores en la Salud Pública cubana

### An approach to the actuality of the management by values in Cuban Public Health

### Uma abordagem ao estado atual da gestão baseada em valores na Saúde Pública Cubana

Idalberto Creagh Bandera<sup>I\*</sup> , Rolando Durand Rill<sup>II</sup> , Yanet del Carmen Pérez Ferreiro<sup>III</sup> 

<sup>I</sup> Hospital General Docente “Dr. Agostinho Neto”. Guantánamo, Cuba.

<sup>II</sup> Universidad de Guantánamo. Guantánamo, Cuba.

<sup>III</sup> Universidad de Ciencias Médicas de Guantánamo. Guantánamo, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [icreaghbandera@yahoo.com](mailto:icreaghbandera@yahoo.com)

Recibido: 07-01-2025 Aprobado: 05-04-2025 Publicado: 19-04-2025

## RESUMEN

**Introducción:** la dirección por valores en Salud Pública se enmarca en la tercera gran reforma de la educación sanitaria. Consiste en la toma de decisiones colaborativas e interprofesionales basada en las normas y principios de los sistemas sanitarios, que se conecta con el liderazgo distribuido. **Objetivo:** fundamentar la necesidad de la dirección por valores en las instituciones de salud en Cuba como base axiológica de una práctica colaborativa interprofesional. **Método:** se efectuó un estudio documental en idioma inglés y español en diversas bases de datos: Google Académico, SciELO y Red Nacional de Información en Salud (Infomed). Se sistematizaron las informaciones y asumieron inferencias críticas de los autores consultados sobre la dirección en salud y la deontología médica. **Resultados:** la dirección por valores en salud en las condiciones actuales exige del empoderamiento en una práctica colaborativa interprofesional en diferentes escenarios y deviene en soporte para la

atención de calidad según demanda la sociedad y los sistemas de salud, y es un requisito necesario para una atención de calidad y segura. La dirección por valores transversaliza la coordinación, integración y fusión de saberes útiles entre distintos profesionales de la salud. Se requiere un estrecho nexo entre las instituciones de salud y otros actores territoriales en función de una alineación de competencias, recursos e infraestructura para mejorar los servicios de salud. **Conclusiones:** la dirección por valores en la Salud Pública cubana en las complejas condiciones actuales transversaliza la práctica colaborativa interprofesional sostenible en los servicios salubristas en todos los niveles de atención del sistema de salud.

**Palabras clave:** dirección por valores; deontología médica; práctica colaborativa interprofesional; liderazgo distribuido



## ABSTRACT

**Introduction:** values-based management in public health is part of the third major reform of health education. It consists of collaborative and interprofessional decision-making based on the norms and principles of healthcare systems, which is connected to distributed leadership. It underpins a practice that guarantees Comprehensive Healthcare focused on the individual, the family, and the community. **Objective:** to substantiate the need for values-based management in Cuban healthcare institutions as an axiological basis for effective interprofessional collaborative practice. **Method:** a documentary review was conducted in English and Spanish in various databases: Google Scholar, SciELO, and the National Health Information Network (Infomed). The information was systematized, and critical inferences were drawn from the authors consulted regarding healthcare management and medical ethics. **Results:** values-based leadership in health under current conditions requires empowerment in interprofessional collaborative practice in different settings and becomes a support for quality care as demanded by society and health systems, and is a necessary requirement for quality and safe care. Values-based leadership mainstreams the coordination, integration, and fusion of useful knowledge among different health professionals. A close connection between health institutions and other territorial actors is required based on the alignment of competencies, resources, and infrastructure to improve health services. **Conclusions:** values-based leadership in Cuban Public Health under current complex conditions mainstreams sustainable interprofessional collaborative practice in health services at all levels of care within the health system.

**Keywords:** values-based leadership; medical ethics; interprofessional collaborative practice; distributed leadership

## RESUMO

**Introdução:** a gestão baseada em valores na saúde pública faz parte da terceira grande reforma da educação em saúde. Envolve tomada de decisão colaborativa e interprofissional baseada nos padrões e princípios dos sistemas de saúde, o que está conectado à liderança distribuída. **Objetivo:** estabelecer a necessidade de uma gestão baseada em valores nas instituições de saúde cubanas como base axiológica para uma prática colaborativa interprofissional. **Método:** foi realizado um estudo documental em inglês e espanhol em diversas bases de dados: Google Acadêmico, SciELO e Rede Nacional de Informação em Saúde (Infomed). As informações foram sistematizadas e inferências críticas foram extraídas dos autores consultados sobre gestão de saúde e ética médica. **Resultados:** a gestão baseada em valores em saúde nas condições atuais requer o empoderamento na prática colaborativa interprofissional em diferentes cenários e se torna um suporte para um atendimento de qualidade, conforme exigido pela sociedade e pelos sistemas de saúde, sendo um requisito necessário para um atendimento de qualidade e seguro. A gestão baseada em valores abrange a coordenação, integração e fusão de conhecimentos úteis entre diferentes profissionais de saúde. É necessário um relacionamento próximo entre as instituições de saúde e outros stakeholders regionais, baseado no alinhamento de competências, recursos e infraestrutura para melhorar os serviços de saúde. **Conclusões:** a gestão baseada em valores na Saúde Pública Cubana, nas complexas condições atuais, integra a prática colaborativa interprofissional sustentável nos serviços de saúde em todos os níveis de atenção do sistema de saúde.

**Palavras-chave:** gestão de valores; ética médica; prática colaborativa interprofissional; liderança distribuída

### Cómo citar este artículo:

Creagh Bandera I, Durand Rill R, Pérez Ferreiro Y del C. Un acercamiento a la actualidad de la dirección por valores en la Salud Pública cubana. Rev Inf Cient [Internet]. 2025 [citado Fecha de acceso]; 104:e4922. Disponible en: <http://www.revinfcientifica.sld.cu/index.php/ric/article/view/4922>



## INTRODUCCIÓN

La nueva Ley de Salud Pública de Cuba se presenta como una herramienta para garantizar y proteger el derecho a la salud de la población, adaptándose a las realidades contemporáneas y buscando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en un contexto de desafíos socioeconómicos. Es por ello, que sea necesario alinear los objetivos, metas de cada institución con los valores y principios de los trabajadores, tanto en el país, como en escenarios internacionales.<sup>(1)</sup>

En este enfoque guevariano como columna vertebral en las condiciones complejas actuales se sustituyen las normas rígidas por valores compartidos, los que guían el comportamiento de la institución y fomentan el trabajo colaborativo e interprofesional que se extiende más allá de los ámbitos institucionales en función de las alianzas con diferentes actores del territorio. La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible en uno de sus puntos: salud y bienestar hace un llamado a cambiar el estilo de desarrollo, estableciendo una acción transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental, garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.<sup>(2)</sup>

La dirección de la salud se enfrenta a un entorno complejo, caracterizado por desafíos políticos en lo económico, social y ambiental. A pesar de estas dificultades, el sistema de salud cubano ha demostrado capacidades para dar respuestas a las diferentes situaciones por causas naturales y antropogénicas, las cuales implica una dirección salubrista con características propias, tales como:<sup>(3)</sup>

- a) La dirección de salud se centra en la atención primaria que se fundamente en promover la salud y prevenir enfermedades desde un adecuado enfoque holístico, integrador, salutogénico, lo que implica no solo la ausencia de enfermedad, sino un estado integral de bienestar que incluye dimensiones físicas, mentales, ambientales y sociales.
- b) La dirección de salud implica una gestión alineada de los recursos humanos, materiales y financieros, crucial para responder a las demandas de la población y optimizar el uso de los recursos disponibles, especialmente en escenarios de limitaciones multicaules.
- c) Los directivos en el sector salud deben promover la capacidad de resiliencia ante amenazas y desafíos. Lo que permite incluir la habilidad para tomar decisiones acertadas y oportunas en momentos de crisis, así como para liderar cambios institucionales que respondan a las necesidades crecientes de la sociedad.
- d) La implicación activa de los diversos actores comunitarios es fundamental en la dirección de salud. Al mejorar la satisfacción del paciente, y también posibilita diagnosticar y jerarquizar las necesidades de salud, lo que es fundamental para la gestión eficiente de los programas de salud.
- e) La dirección de salud requiere un enfoque colaborativo e interprofesional, donde se integren diversas áreas del conocimiento y se colabore con diferentes actores territoriales en función de la salud. Esto es vital para abordar de forma integral los problemas de salud que afectan a la población.
- f) La evaluación permanente de los servicios de salud y la ejecución de mejoras continuas son elementos esenciales en la dirección de salud. Conlleva a analizar los impactos de los programas y ajustar las acciones estratégicas y operativas para responder a los objetivos metas nacionales e internacionales.



- g) La dirección en salud debe estar guiada por principios bioéticos y una vocación de servicio, priorizando el bienestar de los pacientes y la comunidad. Se convierte en un compromiso moral con la calidad de la atención y en la mejora continua de los servicios salubristas prestados.

En opinión de los autores, es importante señalar que el sistema de salud cubano enfrenta retos significativos multicausales, como el bloqueo económico, financiero e injusto que limita el acceso a recursos y tecnologías, el movimiento del personal calificado a otros escenarios. Sin embargo, la dirección de la Salud Pública en Cuba continúa enfocándose en la mejora continua y en la adaptación a las nuevas realidades, buscando siempre garantizar el derecho constitucional de la salud a la población.

Este es un proceso permanente que comienza desde la atención y educación del niño en la escuela, hogar, la familia y se extiende hasta la formación de grado y llega a la educación posgraduada destacando su enfoque humanista, el que persigue que cada trabajador internalice los significados y sentidos deontológicos y los lleve a la práctica salubrista. El referido enfoque, aunque divulgado en trabajos de eventos, artículos y cursos, es aprovechado en los diferentes niveles de atención de salud.

Para el profesional de la salud no solo es importante recibir una formación de grado y posgrado que coadyuve al fortalecimiento de su formación humanística, sino que es necesario que los actores salubristas logren insertar en su práctica socioprofesional el proceso ético que subyace en la relación médico-paciente.

## MÉTODO

Se realizó una revisión documental de corte cualitativo con componente valorativo con el objetivo de fundamentar la necesidad de la dirección por valores en las instituciones de salud en Cuba como base axiológica de una práctica colaborativa interprofesional eficaz que tribute a una atención médica integral sostenible e inclusiva, teniendo en cuenta los estudios documentales realizados de revisiones sistemáticas en base de datos especializada y web nacionales e internacionales, de artículos originales, metaanálisis, conferencias, SciELO, PubMed/MedLine, Redalyc e Infomed, se realizó la búsqueda durante el período comprendido desde enero hasta agosto de 2024.

Se consignaron las palabras clave: dirección por valores, deontología médica, práctica colaborativa interprofesional, liderazgo distribuido en contextos profesionales. Se establecieron límites en la búsqueda: relacionados con el idioma (español, inglés) y los temporales: (publicados en los diez últimos años) énfasis en los últimos cinco años buscando actualidad del tema.

Del total de 1 281 documentos encontrados se revisaron 123, seleccionados teniendo en cuenta que su título y resumen estaban relacionados con el artículo, así como cumplir con la estrategia de que su objetivo estuviera relacionado con la dirección por valores en la Salud Pública cubana en las complejas condiciones actuales.

También se revisaron textos clásicos especializados en la temática, así como literatura histórica-social-política-salubrista de Cuba.



Se seleccionaron 25 referencias actualizadas que posibilitaron hacer una sistematización referida a la dirección por valores con base a la interprofesionalidad y la práctica colaborativa en la toma de decisiones en las instituciones de salud en Cuba.

En las bibliografías consultadas se analizaron reflexivamente los indicadores según su nivel de relevancia: cognitiva e instrumental, contextual, vivencial y las implicaciones ético normativas según los contextos salubristas nacionales e internacionales.

Se definió un algoritmo reflexivo sobre la dirección por valores como habilidad específica en la toma de decisiones en las instituciones de salud a partir de la necesidad de selección y análisis de la bibliografía, acogimiento de los referentes, lectura de los textos y resúmenes, así como la comprobación de su pertinencia y posteriormente se procedió a la redacción del texto científico.

## DESARROLLO

La dirección por valores es un enfoque de liderazgo distribuido que se centra en alinear los objetivos de una institución con los valores y principios de sus colaboradores. Este modelo humanista busca crear un ambiente de trabajo colaborativo, en donde los diferentes actores se sientan implicados y motivados de pertenecer a una entidad responsable y ética, lo que a su vez incrementa su compromiso y eficiencia.<sup>(4)</sup>

Los articulistas opinan que, el liderazgo distribuido como responsabilidad compartida en salud es un enfoque que promueve la colaboración y la participación activa de todos los miembros de una institución en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

En tal sentido, es prudente precisar las diferentes consideraciones que subrayan la importancia de los valores en la dirección de la Salud Pública en Cuba:

- Los valores como núcleo de la dirección de las instituciones de salud: este enfoque contiene la necesidad de integrar los valores en la gestión de las entidades, enfatizando en cómo estos pueden dar sentido a la acción y fomentar un ambiente colaborativo e interprofesional, lo que subraya la significación de los valores en la dirección y en la propia cultura institucional, la que se distingue como el conjunto de valores, creencias, prácticas y normas de los miembros de una institución salubrista.
- Liderazgo y valores para los directivos de la salud: reflexiona sobre el ejercicio del liderazgo distribuido en el sector salud, destacando la necesidad de consolidar en la toma de decisiones lo cognitivo instrumental, lo emotivo volitivo y ético normativo en las organizaciones de salud. Se requiere de la comunicación efectiva y la colaboración para motivar a los trabajadores y alcanzar los objetivos organizacionales.



A continuación, se presentan las exigencias de la dirección por valores en el contexto salubrista:<sup>(5)</sup>

- **Colaborativo:** no se centra en una sola persona, sino que se distribuye el poder y la autoridad entre varios miembros del equipo interprofesional, permitiendo que cada uno aporte sus fortalezas y habilidades.
- **Relacional:** se enfoca más en las relaciones interpersonales que en las acciones individuales, fomentando un ambiente de confianza, colaboración y consenso.
- **Descentralización:** se aleja de la jerarquía tradicional del poder, promoviendo un modelo más simétrico y colaborativo, en donde todos los actores están implicados en las decisiones.
- **Contextualizado:** se adapta a las necesidades y características específicas de cada institución de salud, reconociendo que no hay un modelo único que funcione en todos los contextos.
- Considerando los autores que la exigencia de la dirección por valores en el contexto salubrista requiere de herramientas que permitan aplicarla como un sistema único en la dirección con la flexibilidad razonable para todo el sistema salubrista.

Es imperativo insistir que el carácter sociohumanista de la dirección en la salud es un desafío multicausal a lo largo de la formación de grado y posgrado del personal en la Educación Superior, por lo que es necesario dotar a los decisores de un pensamiento axiológico que les permita comprender la base ética de su actuación en un entorno laboral de complejidad y exigencias crecientes, el cual se distingue por peligros, vulnerabilidades y riesgos.

Es opinión de los autores, que esta filosofía de la dirección promueve una cultura institucional en donde los principios éticos y humanistas son fundamentales para la toma de decisiones acertadas y oportunas en la gestión de los diferentes niveles de salud.

A través de este enfoque, se busca no solo mejorar la calidad de los servicios, sino también fomentar un ambiente de trabajo en el que todos los actores -desde los directivos hasta los trabajadores de la salud- se sientan comprometidos y motivados a contribuir al bienestar de la población considerando las condiciones socioculturales en el proceso salud-enfermedad desde lo personalizado.

Este modelo humanista de la dirección se convierte en una herramienta ético normativa en los diferentes contextos actuales, en donde las transformaciones en el sistema de salud requieren una mayor sensibilidad moral hacia la práctica colaborativa e interprofesional, por cuanto la interconexión real entre todos los niveles de la institución es esencial para lograr una atención integral y de calidad, alineada con los principios y fines de la Salud Pública cubana.<sup>(6)</sup>

Se considera que la Dirección por valores es vista como un enfoque integrador en las instituciones de salud: enfatiza en la comunicación asertiva del contenido de los valores, los que son esenciales para reforzar la espiritualidad en el funcionamiento de las instituciones. Cabe destacar, la importancia de cimentar una cultura basada en valores para mejorar la gestión el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores.



El pensamiento teórico y práctico en la propia dinámica estratégica y operacional en la práctica socioprofesional ha contribuido a la sistematización de un enfoque axiológico en la dirección por valores en el campo de la salud. Y en esta medida, se exige de un pensamiento creador, y se hace cada vez más evidente la necesidad de una interpretación deontológica en la solución de los problemas salubristas, los que están encaminados a mejorar la atención integral de los servicios en los diferentes niveles en un ambiente colaborativo e interprofesional a partir de la implementación de un liderazgo distribuido.<sup>(7,8)</sup>

La dirección por valores implica crear capacidades tecnocientíficas para sustituir normas rígidas y verticalizadas por principios que guían el comportamiento de los empleados. Se busca que los objetivos estratégicos y operativos institucionales estén en consonancia con los valores compartidos en los equipos de trabajo y que sean soporte en el manejo funcional de los conflictos en el cumplimiento de los objetivos metas.<sup>(5)</sup>

En esta línea de pensamiento, Pérez Sánchez y Martín Linares<sup>(3)</sup> refieren que el reflejo valorativo de la realidad posee dos formas de significación: significación social objetiva, cuyo contenido del reflejo está mediado por el componente cognoscitivo, y una significación para el sujeto que está condicionado por las necesidades, intereses y fines del sujeto valorante, lo que constituye el componente no cognoscitivo.

Los referidos autores abordan que es necesario considerar que el valor posee un carácter dicotómico, por lo que este puede poseer una connotación social positiva y una connotación social negativa (antivalor). En la institución de salud existe una jerarquía de valores, ya que estos pueden ser altos y bajos; de manera que los valores son relativos, por cuanto ellos constituyen el objeto de la reflexión crítica, por lo que podemos decir que poseen un carácter histórico concreto, varían en dependencia de lo normativo, las necesidades personales, intereses profesionales, lo afectivo-emocional y el caudal de experiencias acumuladas por el sujeto, todo lo cual posibilita que se establezca un patrón comparativo.

Por tanto, el valor como fenómeno de la conciencia social orienta la actuación socioprofesional de los hombres en contextos determinados, constituyen los referentes que condicionan la conducta de los mismos y son una expresión ideológica de sus intereses socio profesionales.<sup>(9)</sup>

En correspondencia con lo anterior, se puede señalar dentro de las características fundamentales de la dirección por valores las siguientes:<sup>(4,5,10)</sup>

- Humaniza el objetivo global de la institución: prioriza el desarrollo profesional y humanista del personal salubrista.
- Fomenta el compromiso y motivación de los trabajadores: mejora la calidad en los diferentes servicios.
- Busca un equilibrio entre las ganancias y el aporte a la sociedad.
- Distribuye responsabilidad en cada miembro de la institución.



Cada uno de las características referidas anteriormente permite un mejor desempeño profesional del personal, conllevan a fomentar valores integrales que repercuten en la calidad de las prestaciones que se generan en la salud pública, que de forma directa o indirecta, tiene que ver con el enfermo.

Dentro de los elementos esenciales de la dirección por valores se señalan:<sup>(4,5,10)</sup>

- Cultura institucional: se basa en la cultura de la entidad, que incluye la internalización de su misión, visión y valores fundamentales. Esto permite que las estrategias de recursos humanos se alineen con la identidad corporativa.
- Liderazgo estratégico distribuido: los líderes deben actuar como modelos a seguir, al promover y practicar los valores de la institución para empoderar la *praxis* hacia el trabajo colaborativo e interprofesional.

Entre los beneficios de la dirección por valores en salud<sup>(4,5,10)</sup> se encuentra el compromiso del colectivo al integrar los valores en la gestión y lograr un mayor compromiso por parte del personal, lo que se traduce en un clima laboral más positivo y productivo, y la mejora en la productividad con la alineación de valores y objetivos que puede aumentar la eficiencia y los resultados de la institución.

Respecto a la implementación de la dirección por valores en salud se pueden seguir varias fases, esto incluye la definición de objetivos precisos -metas, valores y comunicación-, el desarrollo de planes de acción -estrategias y tácticas, recursos y capacitación -, y la creación de un sistema de control - indicadores, evaluación y estimulación- para medir las actividades, resultados e impactos.<sup>(11,12)</sup>

Respecto a los desafíos de la dirección por valores en salud es esencial evitar en la toma de decisiones acertadas y oportunas que los valores se conviertan en conceptos abstractos sin aplicación en la práctica profesional. Las instituciones de salud deben asegurarse de que los valores se traduzcan en indicadores que midan los comportamientos observables en el desempeño profesional.<sup>(11,12)</sup>

De manera general se puede afirmar que la dirección por valores es una herramienta que busca humanizar la toma de decisiones, pues promueve un escenario en donde los colaboradores se sientan reconocidos y motivados, lo que a su vez beneficia a la institución salubrista.

La integración de los valores humanistas en la formación de los profesionales de la salud en Cuba se aborda a través de varios enfoques y metodologías que enfatizan la importancia de estos valores en la práctica médica y en la educación, los cuales se expresan posteriormente en el uso de las herramientas de dirección, tales como:<sup>(10,13)</sup>

### *Formación integral y humanista*

La dirección médica en Cuba, como actividad pedagógica, se caracteriza por un enfoque integral que combina la formación científica con la ética y los valores humanistas. Es por ello, que los currículos contextualizados de grado y posgrado requieren no solo de las ciencias de la salud, sino también de las ciencias sociales, promoviendo una educación basada en el trabajo que enfatiza la solidaridad, el internacionalismo y el compromiso moral de los egresados.<sup>(14,15)</sup>





### *Proceso continuo de educación en valores*

La educación en valores se considera como un proceso continuo que comienza en la familia y se extiende a toda la formación académica de grado y posgrado. Este enfoque busca desarrollar en los estudiantes una comprensión profunda de la ética y los principios humanistas que deben guiar su práctica profesional en los diversos escenarios nacionales e internacionales.<sup>(16)</sup>

### *Desempeño de los educadores*

Los docentes representan un papel crucial en la formación de valores humanistas. Se espera que los educadores actúen como referentes a seguir, demostrando a través de su conducta los valores que desean inculcar en sus estudiantes. Esto incluye la ética, la sensibilidad y la solidaridad, que son esenciales para el ejercicio de la medicina.

### *Enfoque en la práctica social*

Los estudiantes de medicina en Cuba están inmersos en escenarios reales de atención al paciente desde etapas tempranas de su formación. Esto no solo les permite aplicar sus conocimientos, sino que también les ayuda a desarrollar una actitud humanista y solidaria al interactuar con pacientes y comunidades.

## **Impacto de los valores humanistas en la práctica profesional salubrista**

La transformación institucional y personalizada por los servicios salubristas ofertados se mide a través de diversas vías y enfoques que evalúan tanto los indicadores de calidad a través de la satisfacción de la población metan por los servicios recibidos, los que podrán cuantificarse como sigue:

### *Evaluación de la calidad asistencial*

Los valores humanistas como la empatía, el respeto y la solidaridad son fundamentales en la atención médica cubana. Se mide la calidad asistencial mediante encuestas y otros estudios que evalúan la percepción de los pacientes y familiares sobre la atención recibida. Esto incluye aspectos como la comunicación médico-paciente y la capacidad comunicacional del personal para abordar las necesidades emocionales y físicas del paciente.<sup>(17)</sup>

### *Investigaciones cualitativas*

Se realizan pesquisas que incluyen entrevistas y grupos focales con pacientes y personal de salud. Estas investigaciones permiten obtener una comprensión más profunda de cómo los valores humanistas se traducen en la práctica clínica y cómo afectan en la relación médico-paciente. Los diversos testimonios de los pacientes sobre sus experiencias con médicos y otro personal de salud, especialmente en contextos de cooperación internacional, son un indicador importante de medición del impacto de los servicios médicos.



### *Formación y práctica profesional*

La formación de los médicos cubanos incluye un componente significativo de educación en el trabajo, que se evalúa a través de la observación de su aplicación en la práctica clínica. La inserción creciente de los estudiantes en escenarios reales de atención al paciente permite observar cómo estos valores se implementan en situaciones reales y cómo influyen en la calidad de los servicios.

### *Resultados en Salud Pública*

El impacto de los valores sociohumanistas también se puede medir a través de indicadores de salud pública que expresen mejora en los resultados de salud de la población meta. Precisamente, la atención en los diferentes niveles del sistema de salud cubano, se basa en estos valores y ha demostrado ser eficaz en la promoción de la salud y en la prevención de enfermedades.<sup>(18)</sup>

### *Compromiso y satisfacción del personal de salud*

La satisfacción y el compromiso de los médicos con su trabajo son reflejos del impacto de los valores sociohumanistas. Estudios han mostrado que el personal de salud que se adhieren a estos valores tiende a reportar mayor satisfacción laboral y un sentido de propósito en su desempeño, lo que a su vez se traduce en una atención de mayor calidad para los pacientes.

### *Comparaciones internacionales*

El contraste entre la práctica médica cubana y la de otros países, como Brasil, también proporciona información sobre el impacto de los valores sociohumanistas. Los médicos cubanos en el exterior, a menudo, son percibidos como más comprometidos y empáticos en su trato con los pacientes, lo que se relaciona directamente con su formación en valores humanistas.

En síntesis, el impacto de los valores sociohumanistas en la práctica clínica de los médicos cubanos se mide a través de las evaluaciones de calidad asistencial, investigaciones cualitativas, resultados en los servicios de salud y la satisfacción tanto de pacientes como de los profesionales de la salud. Estos enfoques permiten una comprensión compleja y multicausal de cómo estos significados y sentidos influyen en la atención médica y en la salud de la población tanto en Cuba como en el exterior.<sup>(19)</sup>

Por otro lado, es importante reconocer que la utilidad de la ética como disciplina que estudia la moral, la que se divide en ética normativa y la teoría de la moral. La primera precisa el problema del bien y del mal, establece el código moral de la conducta, traza cuáles aspiraciones son dignas. La segunda, investiga la esencia de esta última, su origen y desarrollo, las leyes a que obedecen sus normas y su carácter histórico concreto.

Por consiguiente, en la dirección institucional de salud es necesario reconsiderar los preceptos de la ética médica, la que está constituida por normas y conductas pertinentes entre los salubristas y en sus relaciones con pacientes y con la sociedad. En la toma de decisiones su soporte es la deontología médica, la que está compuesta por los deberes específicos de los trabajadores de la salud.<sup>(20)</sup>



En tal sentido, el principio de la integralidad de la atención del médico al paciente incluye en sí el respeto, comprensión y afecto, se concreta en la atención sociohumana a través de la reflexión colaborativa e interprofesional, lo que implica un análisis casuístico de cada individuo. A partir de no maleficencia, autonomía y la justicia en determinado momento de la relación médico-paciente atendiendo a lo personalizado de cada caso.<sup>(21,22)</sup>

## CONCLUSIONES

La dirección por valores como competencia socioprofesional salubrista es una necesidad ante las complejas situaciones actuales de la salud en Cuba. Esta herramienta de gestión demanda asumir nuevos saberes útiles sociohumanistas en la formación de los profesionales en pregrado y posgrado, de modo que tribute al fortalecimiento de la dirección colaborativa e interprofesional en los diferentes niveles de atención salubrista, de modo que contribuya a una práctica institucional eficaz y sostenible en la atención médica integral holística coherente con el desarrollo de la medicina actual.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ministerio de Salud Pública de Cuba. Ley de Salud Pública [Internet]. La Habana: Ministerio de Salud Pública; 2023 [citado 5 Sep 2024]. Disponible en: <https://salud.msp.gob.cu/cuba-cuenta-ya-con-una-nueva-ley-de-salud-para-el-presente-y-futuro-de-la-patria/>
2. Guevara de la Serna E. El cuadro, columna vertebral de la revolución. INFODIR [Internet]. 2007 [citado 9 Oct 2024]. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/253>
3. Pérez Sánchez AM, Martín Linares X. La educación en valores en el profesional de las Ciencias Médicas [Internet]. Rev Cubana Salud Pública 2003 [citado 5 Sep 2024]; 29(1):65-72. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662003000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662003000100010)
4. Cañedo Andalia R, Guerrero Pupo JC. Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. Acimed [Internet]. 2008 [citado 11 Sep 2024]; 17(2). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352008000200002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002)
5. Pérez Martínez A, Rodríguez Fernández A. Los valores como núcleo de la gestión de las instituciones de salud en Cuba. Rev Med Electrón [Internet]. 2018 [citado 18 Sep 2024]; 40(3). Disponible en: [http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2488/pdf\\_4502](http://www.revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2488/pdf_4502)
6. Organización Panamericana de la Salud (OPS). El sistema de salud en Cuba [Internet]. 2023. Disponible en: <https://journal.paho.org/es/numeros-especiales/sistema-salud-cuba>
7. López P. Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. Cinta de Moebio [Internet]. 2013 [citado 5 Sep 2024]; (47). DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>
8. PUCV Líderes educativos. Galdames S. Analizando y construyendo liderazgo distribuido [Internet]. 2019. Disponible en:



- <http://www.lidereseducativos.cl/recursos/analizando-y-construyendo-liderazgo-distribuido/>
9. Casanova Rodríguez TA, Portal Benítez LN, Casanova Rodríguez CL, Duarte Linares Y. Formación de valores y bioética en los profesionales de la salud en Cuba. EDUMECENTRO [Internet]. 2023 [citado 3 Sep 2024]; 15(1). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742023000100052](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742023000100052)
  10. Organización Mundial de la Salud. Punto 16.1 Promoción del bienestar y la salud. WHO [Internet]. 2023. Disponible en: [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/EB154/B154\\_23-sp.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB154/B154_23-sp.pdf)
  11. Díaz Rivero M. Desafíos y respuestas para el fortalecimiento de los valores en la Salud Pública en Cuba. Educ Med Super [Internet]. 2010 [citado 3 Sep 2024]; 24(4). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412010000400005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000400005)
  12. Sanabria Ramos G, Pupo Ávila NL, Pérez Parra S, Ochoa Soto R, Carvajal Rodríguez C, Fernández Nieves Y. Seis décadas de avances y retos para la promoción de la salud en Cuba. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2018 [citado 3 Sep 2024]; 44(3). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662018000300003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662018000300003)
  13. Gómez Báez L, Díaz Martínez SB, Barrios Morejón C, Morejón Hernández EL, Padrón Echevarría A. La educación en valores profesionales en la Filial de Tecnología de la Salud Simón Bolívar. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2014 [citado 3 Sep 2024]; 18(1). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-31942014000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942014000100012)
  14. Oliveros G. Así está cambiando la administración pública. 2021 [consultado 18 Abr 2022]. Disponible en: <https://www.esqpeurope.eu/es/escp-europe/historia-esqp-europe/3>
  15. Carnota Lauzán O. Calidad con sustentabilidad, gerencia de las organizaciones sanitarias del sector público. La Habana: Editorial de Ciencias Médicas; 2019. Disponible en: <http://www.ecimed.sld.cu/2019/06/26/calidad-con-sustentabilidad-gerencia-de-las-organizaciones-sanitarias-del-sector-publico/>
  16. Organización Panamericana de la Salud (OPS). Opciones de política para fortalecer y transformar los sistemas de salud de las Américas [Internet]. 2021 [consultado 18 Ene 2024]. Disponible en: <https://www.paho.org/es/temas/salud-universal>
  17. Castell-Florit Serrate P. La administración en salud, componente de desarrollo de la salud pública. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2017 [CITADO 19 Feb 2024]; 43(1). Disponible en: <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/883/809>
  18. Suárez Isaqui L, Rodríguez Ramos SL, Martínez Abreu J, Alfonso González E, López Álvarez T. Las particularidades de los sistemas y servicios como herramienta para mejorar la atención médica. Infodir [Internet]. 2020 [citado 18 Mar 2024]; 32:e\_564. Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/564/1204>
  19. Management en Salud. Guerra JA. Se requiere un ecosistema de salud digital enfocado en la experiencia del paciente. [Internet]. 2022 [consultado 20 Mar 2024]. Disponible en: [http://managementensalud.blogspot.com/2022/05/se-requiere-un-ecosistema-de-salud.html?utm\\_source=feedburner](http://managementensalud.blogspot.com/2022/05/se-requiere-un-ecosistema-de-salud.html?utm_source=feedburner)
  20. Castell-Florit Serrate P, Gispert Abreu EA. La intersectorialidad y el desarrollo de la salud pública en Cuba. Rev Cubana Sal Públ



[Internet]. 2009 [citado 12 Feb 2024]; 35(1):1-10. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662009000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000100004)

21. Organización Mundial de la Salud. La salud en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. 69.<sup>a</sup> Asamblea Mundial de la Salud, Resolución WHA69.11 (2016). Ginebra: WHO; 2016. [consultado 12 Feb 2024]. Disponible en:

[http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA69-REC1/A69\\_2016\\_REC1-sp.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69-REC1/A69_2016_REC1-sp.pdf)

22. World Health Organization, The United Nations Children's Fund. A vision for primary health care in the 21st century: towards universal health coverage and the Sustainable Development Goals. Geneva: WHO: UNICEF; 2018 [consultado 12 Ene 2024]. Disponible en:

<https://www.who.int/docs/default-source/primary-health/vision.pdf>

#### Declaración de conflictos de intereses:

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

#### Contribución de los autores:

*Idalberto Creagh Bandera*: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición del artículo.

*Rolando Durand Rill*: investigación, metodología, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición del artículo.

*Yanet del Carmen Pérez Ferreiro*: conceptualización, análisis formal, investigación, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición del artículo

#### Financiación:

No se recibió financiación para el desarrollo del presente artículo.

