

Armando González Materón

Una vida
inspirada
en el
servicio

María Mercedes
Pulgarín Perdomo



Armando González Materón

UNA VIDA INSPIRADA
EN EL SERVICIO

MARÍA MERCEDES PULGARÍN PERDOMO



Una publicación del



ARMANDO GONZÁLEZ MATERÓN,
UNA VIDA INSPIRADA EN EL SERVICIO
ISBN: 978-958-58680-4-5

© Derechos Reservados Coomeva

Impresión: Ingeniería Gráfica S.A.S.

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Este libro constituye una muestra de la gratitud y admiración de los asociados, colaboradores y dirigentes de Coomeva hacia el Dr. Armando González Materón, representados por el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Presidencia Ejecutiva.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

José Vicente Torres Osorio, Presidente
Simeón Cedano Rojas, Vicepresidente
Juan Guillermo Restrepo Varela, Secretario
Ricardo Antonio Caycedo Bustos
Magda Patricia Cortés Ortiz
Fernando Rey Cubillos
Carlos Mario Gaviria Quintero
Luis María Tamayo Gómez
Danilo Reinaldo Vivas Ramos

JUNTA DE VIGILANCIA

Iván Elías Torres Nadjar, Presidente
Martín Alonso Pinzón Echeverri, Vicepresidente
María Eugenia Pérez Zea, Secretaria

PRESIDENTE EJECUTIVO GRUPO COOMEVA

Alfredo Arana Velasco

3 de diciembre de 2021

Editores:

María Rita Valencia Molina
Gerente de Educación y Democracia

Juan Estaban Ángel Borrero
Gerente de Comunicaciones y Relaciones Institucionales

Carlos Daniel Castellar Quinayás
Coordinador Centro del Pensamiento Coomeva

Investigación documental:

Comunicadora Social Gloria Lucía Cárdenas Gómez

Corrección de estilo:

Comunicadora Social Liliana Hurtado Muñoz

Índice

Presentación	8
Prólogo	12
Nota de agradecimiento y un mensaje al lector	16
Introducción	19
Capítulo I Atreverse a Soñar	27
Capítulo II De Alumno a Maestro de la Cirugía.....	43
Capítulo III Cofundador y Estratega de Imbanaco.....	85
Capítulo IV Creando Valor para Coomeva	235
Capítulo V Lecciones Aprendidas	337
Anexos	387
Referencias Bibliográficas	456

PRESENTACIÓN

Para cualquier organización, resulta pertinente exaltar y rendir homenaje a sus líderes más destacados, pues es una práctica que le da un sentido de trascendencia y propósito a quienes hacen parte de ella. Especialmente en el caso de las cooperativas, instituciones que surgen como expresión misma de valores humanos tan esenciales como la ayuda mutua, la solidaridad o la democracia, esta necesidad se hace aún mayor.

En efecto, lo que motiva nuestro origen y desarrollo como empresas no es la dinámica de un crecimiento centrado en el capital, sino el deseo de una comunidad de personas de unirse para crecer apoyándose unos a otros, así como su convicción de que la mejor manera de hacerlo es mediante un emprendimiento de propiedad colectiva. En consecuencia, reconocer y valorar a quienes han liderado esa comunidad y ese emprendimiento se hace clave para nuestra sostenibilidad, pues nos mantiene cohesionados alrededor de una identidad común.

En el caso de Coomeva, una cooperativa que nació como la unión solidaria de un pequeño grupo de médicos

vallecaucanos, y que hoy es la comunidad de profesionales más grande de Colombia, además de uno de sus grupos empresariales más destacados, esa historia está llena de grandes protagonistas: líderes que pusieron su saber, su trabajo, su tiempo y su energía al servicio de esa causa común. Y entre ellos, uno de los lugares más destacados lo tendrá siempre, sin duda alguna, el Dr. Armando González Materón.

Delegado a la Asamblea en numerosos periodos, el Dr. González Materón fue presidente del Consejo de Administración entre 1988 y 1989, entre 1990 y 1992, y finalmente entre 1996 y 2010, lo cual lo convierte en la persona que hasta la fecha ha ocupado más tiempo dicho cargo, el más importante de la estructura dirigenal de Coomeva.

Es así como, bajo el liderazgo del Dr. González, Coomeva se convirtió en grupo empresarial y sentó las bases para llegar a ser uno de los más importantes del país, manteniendo siempre su esencia e identidad cooperativa. Así mismo, vivió una etapa de crecimiento de su base social y especialización de servicios y actividades como ninguna otra hasta ahora.

Con la guía del Dr. Armando González, la cooperativa afianzó su sistema de gobierno corporativo con innovadores mecanismos que desde entonces le han

permitido asegurar la calidad y el buen funcionamiento de su democracia. De la misma forma, consolidó su modelo de gestión empresarial estratégica, el cual sustenta los siempre positivos resultados que ha venido teniendo desde entonces. Y todos estos esfuerzos, siempre enfocados en un solo propósito: generar cada vez más valor para los asociados y sus familias.

En 2018, el Centro del Pensamiento Coomeva realizó su primera publicación, *“Uriel Estrada Calderón. El Cooperativismo como Medicina Social”*, como homenaje al cofundador, gestor y principal líder de la cooperativa durante su nacimiento y primeras décadas. Dos años después lanzó *“La Utopía Posible. Conversaciones Con Víctor H. Pinzón”*, recogiendo la memoria y el pensamiento de otro de sus más destacados cofundadores y gestores, hoy recientemente fallecido y en honor del cual fue rebautizado el Centro del Pensamiento.

En 2021, y siguiendo este esfuerzo por recopilar y difundir nuestra memoria institucional, el Centro del Pensamiento Coomeva Víctor H. Pinzón Parra se complace presentar *“Armando González Materón. Una Vida Inspirada en el Servicio”*, como una forma de preservar el legado de uno de los dirigentes más influyentes en el desarrollo de nuestra cooperativa.

Así mismo, el pensamiento y el trabajo del Dr. Armando González Materón se extiende a otras dos instituciones de gran relevancia para el Valle del Cauca y para Colombia: La Escuela de Medicina de la Universidad del Valle y el

Centro Médico Imbanaco, hoy Clínica Imbanaco. Por ello, este libro recoge también dicho legado, de una manera integral.

Su autora, María Mercedes Pulgarín, hizo parte durante muchísimos años del equipo gerencial del Dr. González en el Centro Médico Imbanaco, donde tuvo la oportunidad de conocer muy de cerca no solo al líder, sino también al ser humano. Y fue a partir de esa experiencia que emprendió un minucioso trabajo de investigación tanto documental como testimonial, para recopilar y sistematizar en toda su complejidad ese legado: como maestro y profesor titular de la Universidad del Valle, en donde inspiró a cientos de médicos; como fundador y gerente del Centro Médico Imbanaco, el cual hoy constituye un caso de éxito empresarial en la prestación de salud, orgullo de Cali y de Colombia; y como dirigente cooperativo, visionario y estrategia de Coomeva, el emprendimiento social más importante de Colombia.

El resultado: el libro que usted tiene en sus manos. Con él, Coomeva rinde un homenaje más que merecido a uno de sus líderes más destacados, al tiempo que pone a disposición del público un documento que sirve de guía e inspiración para todos aquellos que quieran conocer su legado. Porque nuestras acciones son nuestro mensaje cooperativo.

ALFREDO ARANA VELASCO
Presidente Ejecutivo Grupo Coomeva

PRÓLOGO

¿Qué es ser una persona cooperativa? La teoría coincide en que se trata de una persona solidaria y generosa, que se sacrifica por su entorno, con sensibilidad por los temas sociales y aporta en la superación de las situaciones injustas, actuando conforme a la estrategia gana-gana.

Una persona cooperativa consigue la solución a los problemas complejos mediante la colaboración de personas con diferentes puntos de vista; su aprendizaje individual cobra sentido cuando lo pone al servicio del trabajo en equipo; y defiende la dignidad de todos, por lo que valora al prójimo como a sí mismo.

Dicen los investigadores que nada es más práctico que una buena teoría. Y el médico Armando González Materón ha hecho de su vida, de su labor profesional y de su paso y coincidencia por la vida de tantas personas que lo conocen y a quienes ha servido, una práctica inagotable de cooperación.

Por eso, luego de publicar con gran orgullo y maestría los libros que recrean la vida y obra de los dos principales gestores y cofundadores de Coomeva, los doctores

Uriel Estrada Calderón y Víctor Hugo Pinzón Parra, no sorprende que este año el Centro del Pensamiento Coomeva haya encaminado su línea editorial para apoyar la documentación y publicación del legado que nos ha entregado a Coomeva, al cooperativismo y a la salud de los colombianos, el doctor Armando González Materón. Un visionario, un soñador y sobre todo, un ejecutor, que trascendió la historia de su entorno.

Muchos de los que se esfuerzan por dejar huella o marcar hito no logran tener la vocación ni la eferescencia que se requieren para lograrlo. Por el contrario, Armando González Materón ha vivido libre, y solo apegado a sus valores humanos y morales, y a una profunda convicción de la vida como servicio, ha logrado que su historia sea digna de ser contada y leída.

Este libro es un homenaje en vida a una verdadera persona cooperativa, que contribuyó en el desarrollo de Coomeva en momentos claves de su devenir, que ha construido a fuerza de genio, aprendizaje y buenas decisiones una organización ícono de la vocación de servicios de salud, y cuyo nombre y apellido están en los más altos renglones de la historia de la gestión y administración de la salud pública colombiana.

Las instituciones las hacen las personas, pero en el caso del médico Armando González Materón, él mismo se ha convertido en toda una institución y una de esas que de verdad inspiran.

En sus páginas, esta obra nos adentra a la transmisión del patrimonio interior del doctor Armando González, nos hace parte de la herencia de sus valores fundamentales, creencias y experiencias de vida, contadas en este libro con la intención de inspirar, más que impresionar.

Lo que sí es impresionante es que no se trata de una autoapología. Su historia es contada a partir de decenas de testimonios de sus amigos de universidad, de sus familiares, de colegas con los que compartió su trayectoria académica como docente y a quienes inspiró y motivó con su inconfundible estilo de liderazgo, en su papel de directivo y de gerente. Más que una biografía, este libro está construido uniendo con precisión las partes de un rompecabezas de valiosos y encomiables sentimientos de afecto y gratitud, que se unen en perfección y que poco se ven plasmados en este tipo de tipografías.

Cabe decir que es además un libro generoso y prolífico en la experiencia de la estrategia empresarial, producto de la brillante gestión de Armando González por casi 32 años como gerente, de la que es hoy la mejor institución de salud del suroccidente colombiano y una de las más reconocidas y premiadas a nivel latinoamericano y mundial: el Centro Médico Imbanaco, hoy Clínica Imbanaco.

La pluma de la autora no escatima en delinear los hechos, planteamientos técnicos y administrativos y sobre todo, vivencias y reflexiones alrededor de la persona y gerencia de Armando González Materón, que ayudan al lector a

explicar el éxito de uno de los más grandes estrategias de la salud en Colombia.

Su impronta en Coomeva es igualmente digna de recordar. En 1983 como delegado, ingresó al Consejo de Administración de la Cooperativa, donde más tarde se convertiría en uno de los miembros más duraderos de este estamento, pues tuvo asiento allí por 25 años, la mayoría de los cuales como presidente.

Esta es la vida de una persona cooperativa, de un académico, un científico, un salubrista, un administrativo y dirigente gremial, con un sentido de humanidad infinitos y una brillantez excepcional para proponerse y lograr la visión de su vida, de sus proyectos empresariales y en especial, de su entrega y vocación innata de servicio.

JOSÉ VICENTE TORRES OSORIO
Presidente Consejo de Administración Coomeva

Nota de agradecimiento y un mensaje al lector

Cuando en 2019 escribí unas notas autobiográficas que compartí con mi familia y que no superaban las 20 páginas, incluyendo mi Hoja de Vida, no alcancé a vislumbrar que se convertirían en el libro que hoy tiene en sus manos o en la pantalla de su PC o dispositivo móvil. Esto fue posible gracias al respaldo decidido de Coomeva a este proyecto editorial que me llena de gran satisfacción y una enorme gratitud.

Cuando miro hacia atrás a través de las páginas de esta obra, hay solo una certeza: los logros en el plano personal y profesional que alcancé, fueron posibles porque tuve gente valiosa que me inspiró y me apoyó para alcanzarlos. Los testimonios de estas personas se escuchan en este libro y representan también las voces de tantas otras personas que conocí y de las que aprendí siempre. A todos ellos mi abrazo afectuoso y mi reconocimiento. Se escuchan también los mensajes de muchos que ya partieron. Su memoria vive a través de sus palabras y en el afecto con el que los recordamos.

Quiero agradecer especialmente al equipo de Coomeva, a José Vicente Torres, presidente del Consejo de Administración y a Alfredo Arana, presidente ejecutivo del Grupo Empresarial, por su gran apoyo e impulso a esta iniciativa; a María Rita Valencia, gerente nacional de Educación y Democracia, a Carlos Daniel Castellar, coordinador del Centro del Pensamiento y a Juan Esteban Ángel,

gerente de Comunicaciones, miembros del Comité Editorial por el tiempo dedicado y por sus valiosos aportes; y a todos los directivos, funcionarios y exfuncionarios que participaron con sus testimonios y con material documental.

Merece un especial reconocimiento el Dr. Víctor H. Pinzón (q.e.p.d.), cofundador de Coomeva. Su testimonio de nuestra amistad y de los logros compartidos, se escucha en los apartes seleccionados del libro -publicado en su homenaje- por el Centro del Pensamiento de Coomeva: *La Utopía Posible. Conversaciones con Víctor H. Pinzón*, escrito por Luis Felipe Tenorio.

Un agradecimiento especial a todas las personas que atendieron la invitación para aportar a la realización de esta obra, con sus recuerdos y vivencias, lo que permitió contar con una investigación testimonial de más de 60 personas, entre los que se encuentran mi familia, amigos, allegados, condiscípulos, colegas, alumnos; colaboradores del Hospital Universitario del Valle, de Coomeva y de Imbanaco, directivos gremiales y políticos, del sector salud y del sector público. A todos ellos, gracias, por su inmensa generosidad y disponibilidad para dar lo más valioso que todos tenemos, el tiempo: para atender las entrevistas, para responder los cuestionarios guía y para aportar con material documental y fotográfico.

Quiero expresar que me siento profundamente agradecido con María Mercedes Pulgarín, por la iniciativa de querer dejar constancia e interpretar esta vida, desde su esencia: una vida inspirada en el servicio, y por armonizar tantas voces que testimonian lo vivido y lo aprendido. Quién mejor sino ella para acometer esta tarea. Su trabajo como Gerente de Mercadeo de Imbanaco, por más de 25 años, le dio voz e identidad a la marca Imbanaco inspirada en la cultura de servicio, para hacerla cercana e irreplicable, entre otros valiosos aportes.

Hago extensivo mi agradecimiento a Gloria Lucía Cárdenas, Comunicadora Social, su asistente de investigación documental para este proyecto, una profesional de gran rigurosidad técnica y conceptual, quien hizo importantes aportes en la estructuración de los capítulos y en la revisión de los textos, y a Liliana Hurtado, Comunicadora Social, quien realizó una impecable revisión y corrección de estilo.

Finalmente, apreciado lector, quiero invitarle a que lea este libro y se motive a explorar y a leer los libros que se referencian -con algunas notas textuales- en el Anexo 2, los cuales influyeron en mi pensamiento y aportaron a mi desarrollo personal y profesional. Todos los días, gracias a la inteligencia humana y a la investigación y el trabajo de tantas personas alrededor del mundo, aparecen nuevos libros y metodologías para hacer mejor lo que hacemos y para hacer cosas nuevas, los dos pilares del mejoramiento y la innovación. Mi invitación es para que lea, reflexione, adapte a su contexto personal y profesional, y aplique lo aprendido.

Para reforzar esta invitación a leer, me apoyo en una frase atribuida a Jorge Luis Borges: “El verbo leer, como el verbo amar y el verbo soñar, no soporta el modo imperativo (...). La lectura debe ser una de las formas de felicidad y no se puede obligar a nadie a ser feliz”.

Armando González Materón

Introducción

“Las empresas son como los árboles, algunos viven meses, otros exceden un siglo, como las ceibas y los samanes. Algunas empresas son como los imperios. Se extinguen solo al cabo de los siglos, pero terminan haciéndolo. Esto sucede porque las crisis se incuban durante las bonanzas, de la misma manera que la bonanza se gesta de una crisis bien resuelta”, con estas palabras del libro de Álvaro Marín Hoyos *Cómo recuperar su empresa. El método C*, Armando González inició su intervención en una Asamblea de Coomeva efectuada el 31 de marzo de 2007.

A propósito del texto de Marín Hoyos en relación con los grandes logros de nuestro protagonista al frente de reconocidas organizaciones, surgen entre otras preguntas las siguientes: ¿Cómo sorteó precisamente las crisis del sector salud y convirtió el Centro Médico Imbanaco, hoy Clínica Imbanaco, en una institución de talla mundial? ¿Cuáles fueron esos aportes, para el caso de Coomeva, que redundaron en el crecimiento de sus asociados los cuales pasaron de 6.185 en 1985 a 225.003 en el 2010? Hoy una de las mejores cooperativas de América Latina y uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia. ¿Cómo gestionar bien y con pocos recursos una institución pública como el Hospital Universitario del Valle (HUV)?

Las respuestas a las anteriores preguntas al igual que el pensamiento, vida, obra y legado de Armando González, lo encontrarán narrado en los cinco capítulos de este libro, que rinde homenaje a uno de los líderes humanistas más importantes de Colombia.

En el primero de ellos se aborda su historia personal y sus primeros años en su Buga natal; mientras que el segundo, da cuenta de su vida universitaria, el paso de estudiante a líder y pionero en la cirugía ambulatoria; de allí a directivo del HUV. Le siguen su carrera como docente en la Universidad del Valle, su trabajo científico y grandes aportes al gremio de la cirugía de la región y el país.

El tercero, por su parte, explica las claves del éxito de la estrategia del Centro Médico Imbanaco, desde los modelos teóricos pasando por los aprendizajes, la cultura de calidad, seguridad y servicio, las vivencias organizacionales y el crecimiento exponencial de los servicios y la infraestructura.

El cuarto, permite apreciar todo el apoyo que recibió como asociado de Coomeva para su formación administrativa, su ingreso al consejo de administración y a la presidencia de este estamento, donde permaneció por cerca de 25 años, y el camino que trazó para la profesionalización y especialización de la cooperativa, hasta convertirla en un grupo empresarial de las dimensiones referidas.

El quinto recoge las lecciones aprendidas durante décadas por colaboradores y especialistas de Imbanaco, colegas y discípulos, directivos y colaboradores de Coomeva, evaluadores de premios, amigos, familia y allegados. Para la recopilación de esos aprendizajes se contó con el testimonio de más de 60 personas quienes atendieron, con gran generosidad y disponibilidad, las entrevistas y respondieron los cuestionarios estructurados. Las frases, historias, mapas mentales, instrumentos de evaluación del aprendizaje organizacional y discursos significativos, otros de los hallazgos de esta obra que divulga el legado de Armando González con el firme propósito de inspirar y contribuir, igualmente, a la formación de los futuros

administradores y emprendedores de la región y del país. Se complementa con los resúmenes de los libros que más influyeron en su pensamiento, liderazgo y gestión.

Sobre la importancia de este tributo, Carlos Édgar Rodríguez, director de Acreditación Nacional en Salud, afirma: “Es un líder social de escala mayor, como médico y como gestor sanitario ha dejado un legado inmenso para la región y para el país. Imbanaco es hoy una de las mejores instituciones de Colombia y de América Latina y beneficia a miles de pacientes y sus familias cada año, esa contribución a la salud y a la vida de la gente es muy importante en términos sociales”.

Luis María Tamayo, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, añade: “Dejó huella por su forma de mostrar el camino y llevar de la mano a este modelo de organización que se basa en la solidaridad y la ayuda mutua, su forma de pensar rompe paradigmas y nos dejó ver elementos del actuar solidario que dieron forma a esta comunidad que se une para lograr sus sueños. Entender que esta comunidad además de sus asociados está formada por sus familias, los empleados, los proveedores, la comunidad en general, una idea nada despreciable en este tipo de organizaciones”.

Entretanto, Dilian Francisca Toro, exgobernadora del Valle del Cauca, manifiesta: “Es una de las personas que nos apoyó durante la dura labor de recuperar la red hospitalaria del Valle del Cauca y poder salvar el Hospital Universitario del Valle, que hoy en día logró superar esos tiempos oscuros y nuevamente es el faro del bienestar en el suroccidente colombiano, fue un logro alcanzado gracias a un trabajo de corazón. Y agrega, por esto y mucho más los vallecaucanos tenemos tanto que agradecerle”.

A los anteriores testimonios se une el de Hugo Salazar, consultor y evaluador de los Premios Nacional e Iberoamericano de Calidad, quien destaca en el cirujano Armando González, las siguientes cualidades: humildad, honestidad, respeto y transparencia como principios fundamentales. A todo lo anterior se suma: “Delegación efectiva, dejar que los miembros de su equipo realicen sus funciones, sin interferir, y que brillen por su gestión. Apoyo a la innovación. Escucha activa, interpretó y atendió los grupos sociales objetivo, apoyó las iniciativas de otros”.

Carlos Alberto Ordóñez, cirujano de trauma, en su artículo publicado en el año 2018 y titulado *El cirujano de trauma y emergencias: pasado, presente y futuro*, disponible en Redalyc.org (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) anota: “Como jefe del Departamento de Cirugía de la Universidad del Valle hizo historia cuando en los años 90 aprendieron la importancia de integrar y estudiar la cirugía de trauma y la de emergencias y por ello bajo su dirección crean la primera unidad de cuidado crítico y quirúrgico en el Hospital Universitario del Valle”.

En esa publicación se afirma, igualmente que el trabajo de Armando González en torno al manejo de los pacientes críticos, “llevó al Departamento de Cirugía a tomar la decisión de que los cirujanos fueran a estudiar formalmente Cuidados Intensivos a Bogotá. Esto fue un cambio radical, un aporte gigante a la educación de los cirujanos hecho por el Departamento de Cirugía de la Universidad del Valle y del Hospital Universitario en Cali”. Lo anterior cobra hoy especial relevancia frente a la necesidad de tener personal entrenado en esa área, para atender el volumen de pacientes que requieren cuidado crítico por el Covid 19.

Otro de los aportes de Armando González, pero ya desde la Asociación Colombiana de Cirugía, donde fue vicepresidente,

entre 1993 y 1995 y presidente entre 1995 y 1997, es el **Programa Profesor Visitante**, gracias al cual un docente de cualquier ciudad colombiana visita durante dos días un hospital del país, para desarrollar funciones docentes, previamente programadas, explica Hernando Abaunza, expresidente de esa agremiación, quien reconoce además su legado: “Armando González Materón ha sido un líder indiscutible en Colombia en el gremio médico, tanto en la parte académica como en la parte administrativa y de él se puede concluir sin duda que es un verdadero paradigma de la excelencia humana”.

Trabajo en pro de la comunidad

La educación transforma vidas, un ejemplo de ello es Armando González, distinguido como mejor docente de la División de Ciencias de la Salud de la Universidad del Valle en 1986, y quien también por su misma experiencia al formarse desde la primaria hasta el posgrado en instituciones públicas, tiene como principio que el saber le pertenece a la sociedad para beneficio de todos.

Por lo anterior y convencido de la importancia de la labor social de las empresas, se preocupó siempre por crear y apoyar programas para los colaboradores, otras empresas y la comunidad. Un ejemplo de lo anterior es la formación de las pequeñas pymes proveedoras de Imbanaco a quienes capacitó a través de un convenio con la Universidad Icesi. También patrocinó la circulación gratuita, con el diario El País de Cali, de fascículos coleccionables del libro El Sentido de la Vida, una obra que invita a cultivarse para vivir mejor.

La labor educativa se extendió, también, a los médicos de la región a través de los boletines científicos y charlas con especialistas. A todo lo anterior se suma *El Programa de Educación Comunitaria, Charlas para Cuidar la Vida* al que

asistían los caleños interesados en temas de salud. Este se llevó a cabo de manera permanente desde el año 2004, cada quince días, en el auditorio Alex Cobo de Imbanaco.

Otro de los eventos internacionales de gran relevancia para el sector salud es el Simposio Internacional de Seguridad del Paciente. Este se realizó en forma ininterrumpida desde el año 2010 hasta el año 2019, contó con un promedio de 800 asistentes de Colombia y países latinoamericanos, y más de 30 conferencistas nacionales e internacionales.

Para Armando González Materón, la educación es una herramienta libertadora y liberadora, que cambia paradigmas y eleva la conciencia humana y colectiva. Su trabajo en pro de la misma es su mayor legado para la comunidad y que se divulga en esta obra, como el maestro de la cirugía, el investigador que rompió paradigmas, el administrador público que transformó el HUV, el estratega que lideró una organización en continuo aprendizaje como Imbanaco, y el visionario que multiplicó los conceptos de cooperación y solidaridad para transformar a Coomeva en el emprendimiento social más importante del país.

¿Quién puede hacer esto? Para responder me apoyo en la catedrática de la Universidad de Navarra, Nuria Chinchilla: “Un auténtico líder trascendente, integrado e integrador, con capacidad de construir relaciones de confianza con personas y con instituciones. Líderes que sirven a otros y no se sirven de otros. Líderes que desarrollan sus competencias humanas en todos sus roles: trabajan el entorno empresarial interno, desarrollando a sus colaboradores y equipos; y trabajan el entorno externo a través de un buen servicio al cliente y acciones de RSC (responsabilidad social corporativa). Los tres aspectos forman parte de su misión personal y profesional, y los integra”.

Este libro es un tributo a su ejemplo de superación, a su genuina vocación de servicio, a su visión y liderazgo, y a su decidido esfuerzo para perseverar -con determinación- en la búsqueda de una existencia superior, una vida inspirada en el servicio, edificando a su paso a personas y organizaciones que siguen liderando y creando valor.

María Mercedes Pulgarín Perdomo



Capítulo I

Atreverse a Soñar

Ejemplo de superación

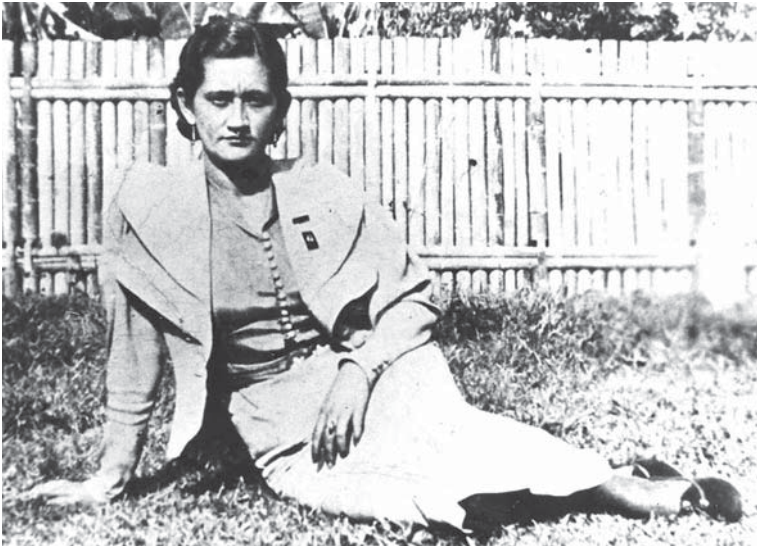
*"Pasaste a Medicina y
empiezas en septiembre"*

**Miriam González,
Buga 1960**

Se ha hablado mucho del poder de las palabras, de su valor y del efecto que pueden causar en otros, y esta frase de su hermana Miriam, en aquel verano caluroso de su Buga natal, era música para sus oídos, era sentir que el sueño empezaba a tomar forma. Aquel anhelo de Armando, el niño, "quiero ser médico y de los que operan" que le había confiado a su mamá, iba a ser posible.

Es a través de las palabras que los sueños se expresan. Cuando escuchamos y hablamos, le subimos el volumen a esa voz interior que es la vocación.

Lo resume muy bien Rafael Echeverría, sociólogo chileno: "El lenguaje, hemos descubierto, es acción. A través de él transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades, construimos futuros diferentes. A través de él también vamos construyendo nuestras identidades, sean estas tanto individuales como colectivas. Lo que decimos, lo que callamos, va progresivamente contribuyendo a definir cómo somos percibidos por los demás y por nosotros mismos".



Doña Irma González, su mamá. Archivo particular.

Atreverse a soñar, expresar los sueños y caminar en pos de alcanzarlos, y más aún seguir soñando, es elegir bien. Es visualizar la meta y trabajar por ella. Es coraje y persistencia, y más aún, es acción.

Visionario, estratega y líder son algunas de las palabras que emergen en la red internet al escribir el nombre de Armando González Materón, quien confiesa nació para ser un médico, como se lo manifestó a su mamá doña Irma González, cabeza de familia, quien le dijo: “Pero tienes que ser un médico de los que operan”. Ella, para mejorar sus pocos ingresos, lavaba y planchaba ropa en diferentes casas, le enseñó el valor del trabajo, entre otros valores. Esa lección y su pensamiento, siempre en grande,

acompañado de metas, disciplina y estudio lo llevarán décadas después a romper esquemas en cirugía, docencia, investigación, administración en salud, cooperativismo y liderazgo.

Tuvo varios medio hermanos, ellos son: Édgar, Beatriz, Iliana, Raúl, Carmenza y Mauricio, por parte de su padre Francisco Materón. La relación con ellos fue distante. Y por parte de su madre Irma González, sus medio hermanos: Humberto y Aida, quienes llevaban el apellido Herrada. El primero tomaba mucho licor. De la relación con su padre biológico nacen Óscar, el mayor, fallecido en 2005 y Miriam, la menor con quien tuvo una relación muy estrecha, fallece en 1998.



Armando González con su hermana Miriam. Archivo particular.



Primera Comunción. Buga 1950.
Archivo particular.

A lo largo de su vida Armando González va a aprender de cada situación, y siempre que puede, va a tratar de organizarla. Un ejemplo de lo anterior son sus apellidos pues comparte que en esa época a los hijos no reconocidos, como él, se les denominaba hijos naturales y llevaban solo el apellido de la mamá, en este caso González; fue así como el 5 de julio de 1995 acude a la Notaría 6 de Cali, ante la notaria Graciela Salazar Puyo y protocoliza el acto de fijación de su identidad. Así consta en la Escritura Pública Número 3017, donde se registra como Armando González Materón, nombre que hará historia en Colombia.

De niño acompañaba a su padre que tenía una ferretería; recuerda que lo quería muchísimo y lo sensibiliza desde muy temprana edad frente a la responsabilidad de estar a cargo de un negocio, el cual cuidaba mientras su progenitor se ausentaba para tomar tinto en el Café Canaima con sus amigos, uno de ellos Roberto Salazar quien lleva el primer auto Volkswagen a Buga. Algunas veces, como todo niño travieso, aprovechaba la oportunidad para coger algunas monedas y comprar dulces.

A diferencia de sus otros dos hermanos Oscar, el “rebelde”, y Miriam, Armando González siempre quiso estudiar. La decisión de ellos de no continuar con su formación le “favoreció de cierta manera” porque podrían sostenerse con la poca ayuda económica que recibían de su padre. Se pasaban muchas dificultades y su progenitora debía trabajar arreglando ropa para poder sostenerlos.

No obstante las limitaciones económicas y sociales, estaban presentes el afecto y el cuidado. Saberse querido y acogido por su familia le dio los fondos y los ahorros suficientes en la cuenta del banco emocional y espiritual.

Sus primeros años en Buga

Aproximarse a sus primeros años, imaginarlo en una ciudad con tanta historia como es Guadalajara de Buga, y entrever en sus calles a aquel niño que jugaba y se escondía detrás de las faldas de su abuelita, para que su mamá no le pegara, por alguna travesura que había hecho. Para él, un acontecimiento muy triste fue el fallecimiento



Armando González con su mamá y dos de sus hermanos. Archivo particular.

de su abuela Mercedes, durante su niñez, porque era muy pegado a ella.

Y no se puede hablar de Buga sin hablar del bellissimo Valle del Cauca, como su nombre lo dice es el valle fértil del Cauca grande, en medio de nuestros andes colombianos, los andes mágicos. El suelo y el cielo que le vieron nacer tienen una gama de verdes y azules, que se quedaron para siempre en su corazón. ¿Será casualidad o causalidad que estos colores sean los emblemáticos de dos de las entidades más cercanas a sus afectos: el verde corporativo de Coomeva y el azul inconfundible de Imbanaco?

Estudió en la escuela pública sus primeros cuatro años y el quinto de primaria, con el esfuerzo y la decisión de su

mamá, lo hizo en un colegio privado. Frente a sus vivencias en primaria manifiesta que lo único que recuerda, es que un compañero más fuerte le dio una golpiza porque lo molestó por su gordura. “Es la única pelea física que he tenido en toda mi vida y por la cual aprendí la lección de no agredir físicamente a los demás”, comenta este médico nacido en Buga.

Era muy consciente de las grandes limitaciones económicas que tenían. No obstante su mamá le regaló una bicicleta de turismo y competía en carreras de “turismeros”. “Las bicicletas de carreras eran muy costosas, lo mismo que sus llantas”.

Desear lo posible, lo alcanzable, marcó la diferencia en su vida. Para aquel niño, siempre fue claro que no era práctico desear lo que no estaba al alcance del presupuesto familiar, “aprendí a no soñar con cosas que no podíamos adquirir”. Entendió muy pronto que hay que decirle no a otros sueños, en especial si son cosas; hay que soñar con mejores sueños. Hay que saber elegir los sueños.

Primer “empleo” en el sector salud

El primer trabajo de Armando González, quien se constituirá décadas después en un visionario de la salud y un generador de empleo para miles de personas, a través de las empresas que dirigió, se lo consiguió su padre, al culminar la primaria, con el odontólogo Ovidio Estrada, a quien les presta inicialmente sus servicios de mensajería. Trabajaba en la misma cuadra donde tenía la ferretería su

papá, Francisco Materón, fallecido en 1981 a los 81 años y 7 meses. No pasó mucho tiempo para que este pupilo se convirtiera en auxiliar del odontólogo, quien le enseñó a preparar amalgamas para corregir las caries dentales de sus pacientes.

El colegio

Su bachillerato lo realizó en el Colegio Académico de Buga, uno de los más antiguos de Colombia, fundado por la orden de los Jesuitas en 1743, y donde le inculcaron que las personas serán libres en la medida en que tengan educación.

Y las palabras de su himno, se quedaron grabadas y se hicieron realidad, en generaciones de estudiantes que han pasado por su claustro: “Con las almas echadas al viento / Como alegres banderas al sol / Con los libros cumplimos la cita/ Que nos dan el deber y el honor. El Colegio Académico enseña/ La virtud y la ciencia a la par/ Y está escrito en sus muros patricios/ Libre solo te hará la verdad”.

En esta institución, Armando González establece una buena amistad con el profesor Bernardo Martínez, quien le dio ánimos para que estudiara medicina. Alentó su visión al igual que su mamá. “Él me inculcó que nadie era mejor que yo y me tragué ese cuento de verdad”, afirma entre risas y con su estilo inconfundible de expresar los hechos. En relación con lo anterior, Humberto Maturana, biólogo, filósofo y escritor chileno, sostiene que “la enseñanza presupone optimismo por parte del maestro.

Es algo de rigor para quien desempeñe esta noble labor”. Un aprendizaje que nuestro protagonista honró con su ejemplo. “No le gustan las posiciones y cosas negativas”, sostiene su amigo Andrés Aguirre, director del Hospital Pablo Tobón Uribe.

Durante los años 60, época de estudiante de nuestro protagonista, Buga la Ciudad Señora, como también se le conoce, y Colombia fueron escenario de una lucha ideológica que derivó en muchos paros y protestas estudiantiles que culminaron en enfrentamientos con las fuerzas armadas y en el que se vieron involucrados alumnos de esa institución, así lo confirma el Seminario El Periódico de Nuestra Región.

Uno de sus amigos, cuya amistad conserva desde esa década cuando cursaba el bachillerato, es el ortopedista Carlos Bárcenas, los unía no solo la práctica del fútbol y baloncesto, en los recreos de último año, sino también el sueño de ser médicos. “Armando González era muy bueno en matemáticas y tocaba el bombardino en la Banda Filarmónica del Colegio. Admiro su honestidad, transparencia, sinceridad y sentido social, entre otras cualidades”. Ambos continuaron asistiendo ya como galenos a los encuentros de exalumnos.

Faltaban 3 años para terminar el bachillerato en el Colegio Académico de Buga cuando su madre le dice a su padre que el dinero que le daba a ella se lo diera a su hijo Armando para que pudiera estudiar medicina. Posteriormente, la señora Irma González, fallecida el 10 de septiembre de



Armando González con su hijo Armando y su sobrina Carmen Nohora Gutiérrez. Archivo particular.

1998, a los 77 años y ocho meses, se traslada a Cali con Miriam su hermana, quien se hace cargo del sostenimiento de su mamá. Ella estaba casada con Hernán Gutiérrez, quien laboraba en Laboratorios Abbott; de esa relación nacen sus sobrinos Carmen Nora, Hernán y Juan Carlos.

Al finalizar el colegio, Armando González cuenta: “Yo me quedé viviendo solo en Buga, en una pieza alquilada, mientras terminaba el bachillerato”, comparte igualmente, que en las vacaciones siempre buscaba trabajar.

Uno de estos trabajos fue en la Federación de Algodoneros, directamente en las fincas algodoneras. Su labor consistía en realizar una planilla de registro con el algodón

recolectado por cada una de las mujeres que laboraban en la planta, y con base en ello pagarles cada semana. “Más que un aprendizaje, para mí era la necesidad de tener algunos recursos económicos para complementar un poco los escasos recursos económicos de que disponía”, asegura Armando González.

Esa experiencia lo sensibilizó frente a la importancia del trabajo de las mujeres que con su esfuerzo y liderazgo contribuyen o encabezan el sostenimiento del hogar. Más adelante y ya como directivo, reconocería el aporte y el liderazgo de las mujeres, representadas en: auxiliares de enfermería, enfermeras, instrumentadoras quirúrgicas, aseadoras, secretarias, técnicas, bacteriólogas, médicas, ingenieras, administradoras, contadoras, entre otras. Sus colaboradoras, le reconocen a lo largo de su vida laboral y profesional, el haber confiado en ellas, lo que les permitió asumir grandes responsabilidades.

Nunca perdió una materia y es así como en julio de 1960 a la edad de 18 años, 9 meses y 20 días, recalca nuestro protagonista, termina el bachillerato en el Colegio Académico de Buga.

Un ser humano muy familiar. Carmen Nora Gutiérrez González, comparte que su tío la apoyó económicamente desde el kínder hasta el primer semestre de universidad con todo lo que eso implicaba. Los fines de semana los llevaba a Tropicana, junto a sus hermanos, a comer hamburguesa con malteadas, intentando convertirlos en hinchas del Deportivo Cali, y de regreso al hogar jugaban

a timbrar en las casas. Valora en él su honestidad, visión futurista y trabajo por resultados. “Es un ejemplo de superación para toda la familia”.

Su sobrino Juan Carlos Gutiérrez González, comparte lo anterior y agrega que cuando se reúnen hablan de todo un poco y que siempre le aconsejó exigirse bastante hasta lograr la excelencia. “Es una persona que se preocupa siempre por el bienestar de toda la familia. Para él las personas son lo primero”.

Eligió ser médico

En 1960, se presenta a la Escuela de Medicina de la Universidad del Valle, institución que publicaba en unas listas los nombres de quienes pasaban los exámenes de ingreso. No obstante a lo anterior, Armando González no quiso viajar a Cali a mirar los listados y es cuando le dice a su hermana Miriam que vaya por él..., tiempo después y cuando estaba en la calle la escucha gritar desde dos cuadras a lo lejos que había pasado el examen y es así como en septiembre de 1960 su sueño de ser médico comienza a cristalizarse.

“Pienso que la vocación es algo que nace con las personas, siempre quise ser cirujano”, enfatiza nuestro protagonista, quien escuchó esa voz interior que marcaría no solo su camino sino que también le permitió servir, cuidar, sanar, investigar, liderar, inspirar y enseñar. Reivindica con su ejemplo de vida el valor de la educación pública en la formación de las personas de escasos recursos, quienes

gracias a ella han transformado su vida y la de otros para beneficio de la región y el país.

La historia de superación de Armando González, nos remite también a Immanuel Kant, quien en sus reflexiones sobre la educación, afirma: “El hombre no llega a ser hombre más que por la educación. No es más que lo que la educación hace de él”. También enfatiza: “La buena educación es precisamente la fuente de la que manan todos los bienes de este mundo. Las semillas que están en el hombre deben ser desarrolladas”.

La decisión de ser médico acompañada de la disciplina y el esfuerzo que conlleva estudiar medicina, también fueron claves en la carrera de Armando González. A todo lo anterior se suma su perseverancia a toda prueba y soñar en grande.

Al respecto de esta última característica Adriana Arrunátegui, médica dermatóloga del Centro Médico Imbanaco, hoy Clínica Imbanaco, le envió el siguiente mensaje a nuestro protagonista con ocasión del reconocimiento como Ejecutivo del Año, otorgado por la Cámara Junior de Colombia, en abril de 1998:

En el mundo hay dos tipos de personas soñadoras y conformistas: Usted es un soñador.

Un soñador siempre suscita controversias, todo tipo de pensamientos, sentimientos y pasiones. Tal vez ahí está la clave del éxito: hacer sentir,

hacer pensar, aunque solo sea para controvertir; eso ya es un mérito, si de estas reflexiones surgen proyectos grandes, y si este soñador es capaz de conducir y llevar a cabo los proyectos, se convierte en un gran ejecutor, realizador, un ejecutivo.

Soñar y ejecutar, pocas personas como usted tienen esa capacidad. Nuestra admiración para alguien que ha usado sus talentos para llevar a cabo su leyenda personal. Forma usted parte de ese selecto grupo de líderes que ha trascendido la historia de su entorno.

Nuestro deseo para que continúe usted soñando y ejecutando.

Sobre los beneficios de proyectarse y trabajar por las metas, Carlos Édgar Rodríguez, director Nacional de Acreditación en Salud, afirma en relación con Armando González: “Una de sus virtudes mayores es pensar en grande, es un soñador con la fuerza de voluntad necesaria para convertir los sueños en realidad, esa es una virtud escasa”.

El poder de la visualización, de las palabras y la constancia. “Nunca desistí de este propósito de ser médico, hasta que lo logré”, sostiene Armando González, quien como descubriremos en detalle en los siguientes capítulos, utilizará sus cualidades como persona y educador para construir estrategias diferenciadas de orden superior, que marcan un derrotero en Colombia para bien de los

sectores académico, científico y cooperativo, al igual que para el sector salud.

El niño que se atrevió a soñar y pensar en grande, eligió, confió, actuó y no se detuvo. Y como adulto seguiría soñando, pero ya no solo, en sus sueños tendrían cabida otros, y los sueños de uno se volvieron los sueños de muchos.

Pienso que la vocación es algo que nace con las personas, siempre quise ser cirujano.

Armando González Materón

Capítulo II

De Alumno a Maestro de la Cirugía

Nace el líder

A su llegada a la Sultana del Valle, Armando González, se instala en una de las habitaciones de la casa alquilada por Gilberto Troncoso, ubicada sobre la Avenida Roosevelt, en el tradicional barrio San Fernando, cerca de la Escuela de Medicina de la Universidad del Valle y el Hospital Universitario Evaristo García (HUV). Troncoso, que siempre se destacó por su espíritu social, “lo hacía para facilitar sus estudios a personas que no tenían su vivienda familiar en Cali”, recuerda nuestro protagonista.

Allí vivió con sus compañeros de curso Orlando Bonilla, Alcíades Ducreux, Roberto Reyna, Retally Mildred, Marcos Cardoze, Percy Núñez y Ricardo Ramos, de nacionalidad panameña, y Alcibíades Hernández, el más inteligente, sencillo y servicial del grupo, quien los apoyaba con los talleres de matemáticas y física.

Este último compañero recuerda que Armando González fue el primero en ponerle conversación en la Universidad del Valle. En el tercer año, cuando ya estaba viviendo con su hermana Miriam, se reunían a estudiar en su casa y luego para despejarse, realizaban tertulias donde cantaban y exclamaban hasta altas horas de la noche, y hasta daban serenatas.

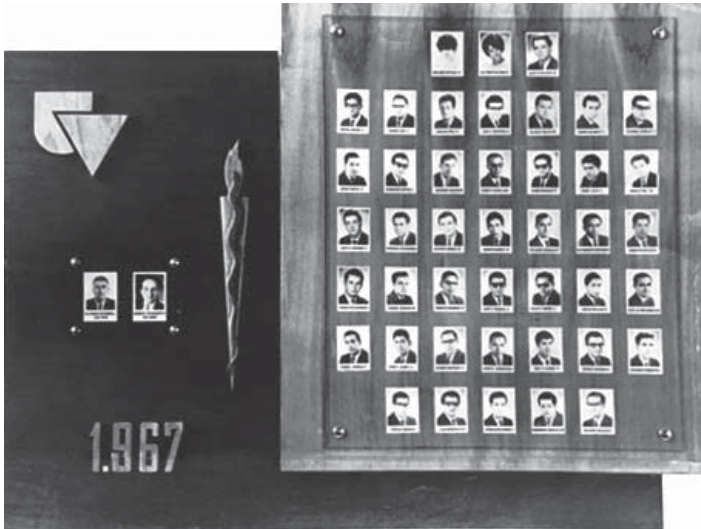
Hernández también comparte algo del contexto de la época. La Facultad de Salud llevaba poco tiempo de fundada bajo los parámetros de las universidades estadounidenses, que separaban los estudios médicos en dos etapas: La primera, denominada Premédico, donde se enseñaban casi todas las áreas del saber: biología, matemáticas, cultura, arte,

entre otras. La segunda parte era la verdadera medicina. Por otro lado, durante los sesenta, presenciaron muchos cambios ya que en todo el mundo se comenzaron a agitar banderas de inconformismo, así mientras las mujeres gritaban libertad e igualdad, los jóvenes querían transformar el mundo. Todo eso, deduce, “contribuyó a formar un criterio progresista en Armando González”.

Este condiscípulo agrega: “Pude comprobar su esfuerzo para alcanzar sus metas, no importando las estrecheces que tanto a él como a mí me limitaban. Desde los primeros tiempos pude notar su capacidad de liderazgo para inducirnos a aceptar sus ideas y elaborar estrategias que facilitaran nuestros estudios”.

Armando González recuerda que durante los primeros años de medicina: “Tomaba nota de las clases como si fuera taquígrafo, las imprimía en unos equipos llamados mimeógrafos o polígrafos que tenían una matriz de papel llamada estencil, y luego las vendía a mis compañeros de estudio para ayudar en mi sostenimiento”.

Esta costumbre de tomar siempre notas, sería su método aliado para seguir aprendiendo, no solo de medicina y cirugía, sino de todos los temas que le interesaron a lo largo de su vida como docente y líder empresarial, y también continuó divulgando y compartiendo lo aprendido, ya no en hojas impresas en mimeógrafo, sino a través de sus resúmenes y mapas mentales que elaboró, sin pausa, después de cada libro leído y conferencia o seminario escuchado.



Promoción 1967. Médicos Cirujanos de la Universidad del Valle.
Archivo particular.



Encuentro de egresados. Noviembre de 2012. Archivo particular.

Durante su etapa de formación, Armando González, vivió en varias residencias de la ciudad, otra de ellas, también en el barrio San Fernando, ubicada contiguo al Parque del Triángulo, era la de Luis Carlos Porras, a quién le decían “El viejo” porque empezó a estudiar medicina a los 32 años, edad que contrastaba con la de sus compañeros que oscilaban entre los 18 y 19. En ese lugar, cerca al Estadio Pascual Guerrero, se reunían para estudiar con Antonio Arango, Luis Alfonso Cabal, Jorge Millán, Luis Fernando Suárez y Luis Fernando Ramírez.

“De los 43 graduados en junio de 1967, los 7 que venían de Panamá regresaron a su país. A la fecha han fallecido 11, sobrevivimos 32. Es decir un 75%”, precisa Armando González.

Un papá de 23 años

A su primera esposa, Amparo Herrada, la conoció en 1961 durante una visita a su medio hermano (por parte de mamá), Humberto. Tenía 20 años mientras la joven apenas estaba en tercero de bachillerato en el Liceo Femenino de Buga. Se hicieron novios y al terminar el bachillerato Amparo quedó embarazada. Se casaron el 18 de mayo de 1964, en la Iglesia San Miguel Arcángel del barrio Junín y cuatro meses después, el 18 de septiembre, nació Carlos Alberto, el hijo mayor de la pareja. “El niño era mi felicidad y creo que nada le faltó de acuerdo a nuestras posibilidades. Su padrino fue el panameño Marcos Cardoze, compañero de medicina”, comparte el orgulloso padre.

Armando González recuerda que la situación económica no era nada fácil porque solo tenían el auxilio económico de su padre, Francisco Materón, para el sostenimiento de tres personas en un apartamento. Así las cosas, se fueron a vivir con su hermana Miriam al barrio Champagnat, luego se trasladaron al barrio San Fernando.

Posterior al nacimiento de Carlos Alberto González Herrada, en 1965, su madre Amparo consiguió empleo en Carvajal donde laboró por espacio de 35 años. Así, en noviembre de 1971 lograron comprar vivienda en el barrio Los Almendros, cerca de San Antonio. En ese año, también, compraron su primer carro de marca Simca. “Ella siempre tuvo un comportamiento ejemplar dando todo de sí misma para alcanzar las metas que teníamos, como era el comprar casa”, comenta, Armando González, quien siguió trabajando durante las vacaciones para responder económicamente con el sostenimiento del hogar.

Otro de sus amigos, a partir del cuarto año en la Escuela de Medicina, fue Teófilo Hadad a quien Armando González recuerda como un gran deportista en el tenis de mesa, el fútbol, la natación y el baloncesto y fue de la selección Valle. Pasaron varias vacaciones en Juanchaco, donde nadaban y disfrutaban del mar y las cascadas, que solo se podían utilizar en las mañanas cuando la marea estaba baja.

El Dr. Hadad, por su parte, comenta que conoce a Armando González hace 60 años, que era el cirujano de su familia, en especial de su esposa quien requería la presencia de

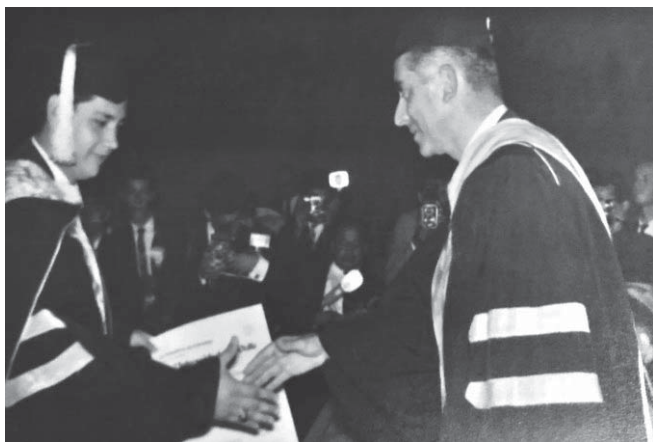
nuestro protagonista para cerrar la piel al final de las cesáreas para que no quedara cicatriz.

Cursando el cuarto año de medicina ingresó a trabajar como laboratorista en los servicios de urgencias del Hospital Universitario del Valle (HUV) y del Hospital San Juan de Dios, realizando turnos nocturnos y días festivos de 12 horas de trabajo. Para desempeñar estos trabajos recibían un entrenamiento en el Laboratorio Clínico Central del HUV. “Era muy difícil porque yo trabajaba y estudiaba al mismo tiempo y mis jornadas de trabajo y de estudio eran muy intensas. Durante este tiempo yo estudiaba y trabajaba 36 horas de cada 48 horas. Siempre tuve metas muy definidas como terminar la carrera. El nacimiento de Carlos Alberto nos ayudó a continuar con nuestro ritmo de trabajo porque ya teníamos una razón muy poderosa para lograr las metas planteadas”. Laboró en esas instituciones entre junio de 1964 hasta junio de 1966.

Armando González realizó su año de Internado entre el primero de julio de 1966 y el 17 de junio de 1967. Cuando se graduó de médico lo celebró por todo lo alto con orquesta, licores y buena comida. “Sin lugar a dudas, mi grado como médico fue mi mayor logro obtenido por las grandes dificultades que hubo que sortear para poder hacer realidad este sueño. Esto se lo debo a Amparo y a Miriam que nunca desfallecieron para que yo lograra mi meta más importante hasta ese momento”, afirma este especialista, ejemplo de persistencia y gratitud con quienes le apoyaron.



Grado de médico cirujano en 1967.
Archivo particular.



Recibe su diploma de médico cirujano de manos del rector
Alfonso Ocampo Londoño. Archivo particular.

La relación con Amparo Herrada duró 14 años y con ella tuvo un segundo hijo Armando González Herrada, quien nació el 11 de julio de 1978.

“Cuando se separó de mi mamá, llegaba todas las noches para bañar y acostar a Armando, mi hermano. No faltaba. Cuando éramos niños, era un papá muy pendiente y muy protector”, recuerda Carlos Alberto González, médico radiólogo de Imbanaco.

Armando junior expresa: “De los mejores recuerdos que tengo con él, era salir a hacer ronda por los hospitales los domingos por la noche, en mi infancia. Íbamos de clínica en clínica y él revisaba uno a uno sus pacientes, pasaba por cada habitación donde había alguien a quien él hubiera intervenido. Yo lo esperaba en el pasillo siempre observando la entrega y cuidado que ponía en cada paciente. Al final de la ronda me compraba helado”.

Sobre este aspecto personal Amparo Herrada, sostiene: “Era un papá bastante consentidor, asistía a las reuniones del colegio, buscaba momentos para ir de paseo a la piscina o a la playa, ver películas. Involucraba también, en algunas actividades, a sus sobrinos Carmen Nohora, Hernán y Juan Carlos. Íbamos a Tropicana a comer golosinas, perro caliente, cochino chiflando, hamburguesa, helados y gaseosa con sabor a uva”.



Con sus hijos Carlos Alberto, Sandra Paola y Armando. 1998. Archivo particular.

Discípulo de grandes maestros de la medicina

La Facultad de Medicina de la Universidad del Valle tuvo desde su creación en 1950 una propuesta curricular innovadora, fundamentada en el estudio de ciencias básicas y gracias al apoyo de la Fundación Kellog, contaron con docentes que estudiaron becados por esa entidad en Estados Unidos, entre ellos: el fisiólogo Luis María Borrero y en anatomía, Vicente Rojo, entre otros, que marcaron un camino a seguir para las generaciones futuras.

Sobre el particular Armando González afirma que los profesores de la Escuela de Medicina de la Universidad del Valle eran excelentes, en especial Ives Chatain, de origen francés: “Era formidable porque en ocasiones nos soplaban el nombre del elemento que se estaba preguntando en uno de los cadáveres que disecábamos”.

En contraste estaba el profesor Gómez Osorio, quien sí era muy estricto y no les quitaba la mirada en los exámenes. “Nunca perdí ninguna materia y yo no era de los mejores. Podría estar en los 20 primeros puestos”, agrega.

A las materias básicas les siguen las clínicas. Los mejores profesores en su concepto fueron: En cirugía general: los doctores Carlos Manzano, Mario Quintero y Édgar Torres. En oncología, Fortunato y Edmond Aljure; en medicina interna, Javier Gutiérrez. En cardiología, Jorge Araujo.

En gastroenterología y endoscopia los especialistas Eduardo De Lima y Luis Guillermo Mayoral; en hematología, Francisco Falabella y en dermatología, su hermano Rafael Falabella. Otros excelentes docentes en su especialidad eran los pediatras Miguel Korgi (padre), Gildardo Agudelo y Jorge Escobar Melguizo. A ellos se suman los psiquiatras Carlos León, Ernesto Zambrano y Harold Estrada; y los ginecólogos Jorge Escobar Soto y Jorge Zúñiga.

En el año 2005 y con ocasión del lanzamiento póstumo de uno de los libros de su maestro Adolfo Vélez Gil, Armando González, elaboró el siguiente aparte:

Adolfo Vélez: Maestro y Colega

El doctor Vélez fue un abanderado de la aplicación del trabajo en equipo, multidisciplinario e interdisciplinario y del pensamiento sistémico, pero también fue un abanderado de las organizaciones

centradas en el paciente y en las competencias técnicas, emocionales y espirituales que deben tener las personas en las organizaciones.

Lo ratifico reproduciendo uno de los apartes de la biografía del doctor Vélez, que dice: La enfermera Juliana Lerma lo describe en dos aspectos: centrado en el paciente y en el equipo quirúrgico (agregando la efectividad del equipo quirúrgico). Desde el punto de vista del cuidado del paciente quirúrgico el doctor Vélez prestó especial interés por el bienestar del enfermo y de su familia, daba gran importancia a la calidad de atención con enfoque humanitario.

Me uno al lanzamiento de uno de sus libros recordándolo con los mayores sentimientos de aprecio, respeto, admiración, cariño, pero sobre todo porque todos estos años me han permitido corroborar el enorme liderazgo que tenía, basado en el servicio a los demás y a su deseo permanente de contribuir a solucionar muchos de los problemas que hoy en día nos agobian y que aún no se les encuentra respuesta.

Que falta hace el gran maestro por su integridad, porque no negó nunca la existencia de la cultura del ser, enseñándonos a ser íntegros, honestos, éticos, responsables y a colocarle amor a todas nuestras acciones.

De otro lado, Arnoldo Levy, neurocirujano y docente en esa especialidad, recuerda a Armando González como un ser humano muy consagrado, que dejaba ver el amor por su profesión y con gran capacidad de escucha para sus pacientes y colaboradores. Su habilidad quirúrgica y su gran criterio médico son en su concepto, otras de sus grandes virtudes.

Año Rural, visión de la otra Colombia

Entre 1967 y 1968 realizó su año rural en el Hospital San José de Buga, donde también trabajó y hacía turnos de noche. Igualmente, visitaba municipios y corregimientos vecinos, incluyendo la prisión de Alaska. Era fundamental culminar esta etapa, de cara a su siguiente meta: la residencia en cirugía general. Los martes y los jueves iba a los corregimientos de La Habana, Monterrey y Alaska.

En esos lugares realizaba atención médica primaria y remitía al Hospital San José de Buga a quienes requerían otro tipo de cuidados. También atendía a los presos de la cárcel cercana. “Siempre traté de cumplir mis actividades médicas con mucho profesionalismo y amor por mis pacientes. Traté siempre a mis pacientes dando lo mejor de mí mismo y resolviendo sus problemas de salud de acuerdo a las capacidades adquiridas hasta el momento”, asegura este profesional a quien su trabajo en los municipios le va a permitir tener una visión muy completa del sector de la salud en Colombia.

Durante el año rural se reencontró con su excompañero de secundaria el ortopedista Carlos Bárcenas, quien dice: “Los recuerdos del colegio unen mucho, fue muy especial para los dos. Después de terminar el rural, él volvió a la Universidad del Valle para hacer su residencia de Especialización en Cirugía General y yo regresé a la Universidad Javeriana para hacer la mía en Ortopedia y Traumatología”.

Un residente pionero en cirugía ambulatoria

Armando González inicia la especialización en cirugía en 1968. Al año siguiente el cuadro de residentes estaba conformado así: Los del primer año de la especialización eran: “Hugo Fernández y Pedro Pablo Hernández. En el segundo estaban Alcibíades Hernández, Álvaro Mejía, ya fallecido, ambos compañeros de pregrado y yo. Y los residentes de tercer año: Francisco Cobo, Édgar Cantillo y Teófilo Erazo”, añade el especialista González, quien explica que durante su residencia también tuvo una gran amistad con Tito Sánchez, residente de radiología.

Comenta que Alcibíades Hernández, su amigo, arrendó una habitación en la casa de la señora Ofelia Villegas, a quien conoció el 7 de agosto de 1969 y con quien establece posteriormente una relación sentimental que duró ocho años; ambos compartían su pasión por el Deportivo Cali, equipo al que acompañaban en sus encuentros en Bogotá, Barranquilla, Armenia y Pereira. La señora Villegas comenta que su primogénita, María Fernanda Páez, “es



Con su hijastra María Fernanda Páez Villegas. Archivo particular.

como otra hija para Armando González pues se profesan gran cariño, él continúa apoyándola hasta hoy. Es un referente para ella”.

Un hecho que marcaría el rumbo de la carrera exitosa de Armando González es su trabajo en el campo de la cirugía ambulatoria junto al Jefe de Departamento y profesor Adolfo Vélez Gil. “Fuimos los primeros en Colombia en promover esta modalidad quirúrgica de baja y mediana complejidad como una técnica usual. Esta se realizaba en el mundo entero desde mucho tiempo atrás, pero no con

la sistematicidad que propuso el doctor Vélez, secundado por mí”, recuerda Armando González.

El equipo de cirugía simplificada, explica nuestro experto, incluía un ingeniero de sistemas, quien les aportó la visión del enfoque sistémico: la unión de cosas de manera organizada y su abordaje como integrantes de un todo (Ver en el Inserto La Teoría de Sistemas al Quirófano, página 59).

El Dr. Vélez y su alumno lograron que les fueran asignadas dos salas independientes, de las 16 del HUV “El diseño del proceso para la cirugía ambulatoria conlleva el ingreso del paciente y sus acompañantes, preparación del mismo, intervención quirúrgica, recuperación y traslado a su casa en una ambulancia, siempre acompañados de un familiar y posterior a 6 horas de su realización, para descartar sangrado y verificar que los signos vitales fueran estables. Resolvió la situación de muchos pacientes que requerían cirugías de baja y mediana complejidad”, explica el especialista Armando González.

Este equipo tenía un anestesiólogo excepcional, el Dr. Roberto Nel Peláez, a quien posteriormente lo invitan a trabajar en el Centro Médico Imbanaco, CMI, cuando inician la cirugía ambulatoria con la misma sistematicidad que se había aplicado en el HUV.

Vale la pena rescatar el apoyo que le dio a ese equipo el médico Víctor Pinzón (q.e.p.d.), uno de los fundadores de

Coomeva y quien para esa época se desempeñaba como Jefe de Urgencias del Hospital Universitario del Valle. Este último, en el libro *La Utopía Posible. Conversaciones con Víctor H. Pinzón*, sostiene que los especialistas Vélez y González, lo contactaron para que les diera un espacio donde poder informar y entrenar a médicos, enfermeras, pacientes y familiares, sobre este novedoso procedimiento.

La propuesta hizo eco en el talante participativo y social del Dr. Pinzón, porque incorporaba de manera deliberada y programada a profesionales y personas distintas al equipo de cirujanos. Esto era visionario y rompía paradigmas.

La teoría de sistemas al quirófano

En 1974, Armando González, apoyado por el ingeniero Leonardo Velásquez, aplica la teoría de sistemas a la cirugía ambulatoria. Esta perspectiva, explica nuestro protagonista en artículo publicado por la Revista Colombiana de Cirugía, implica el abordaje de los fenómenos como integrantes de un todo, (...) definir las entradas, procesos o fases implicadas como son: Preoperatoria, operatoria y postoperatoria; además de las salidas. También permiten esquematizar todas las actividades desde la consulta del paciente pasando por su programación, preparación, operación, salida y control postoperatorio. (...) El resultado deja en evidencia los desperdicios derivados de las actividades innecesarias, favoreciendo la optimización de los recursos.

La aplicación de la teoría de sistemas a la cirugía se da inicialmente en el Hospital Universitario Evaristo García, posteriormente se utiliza en las unidades intermedias de otros centros asistenciales de Cali, donde se abren nuevas plazas para docentes y residentes de la Universidad del Valle. También va a permitir que el HUV se concentre en la atención de pacientes de mayor complejidad.

Aportes al manejo de infecciones en heridas

El enfoque sistémico implicó para el cirujano Armando González y sus colaboradores, revisar la literatura existente sobre el tema para convertir a términos operacionales los factores que favorecen la infección en las heridas en cirugía y establecer de un lado, normas para evitar efectos no deseados y del otro, poder clasificarlos en tres grandes grupos, como son: los relacionados con el paciente, el personal y el ambiente, agrega este experto.

Orientados por las experiencias de Peter Cruse, añade, se realizó, igualmente, un seguimiento a las heridas según su contaminación, las cuales de acuerdo con un estudio multicéntrico realizado en clínicas y hospitales de Bogotá, Medellín y Cali, van a evidenciar un patrón de comportamiento distinto al de los países desarrollados.

Todo ese trabajo en opinión de Armando González permitió sistematizar y socializar el conocimiento entre el personal de la salud. Antes, ese saber se encontraba en la cabeza de los especialistas. Al anterior aporte se suma la definición de los sistemas de supervisión y control, de los cuales también se adolece, y que en su conjunto contribuyen a la disminución de las tasas de infecciones hospitalarias.

En esa época se demostró en forma contundente que un programa de vigilancia de infección de heridas quirúrgicas, disminuye el porcentaje de infección. "¿Cuántos hospitales y clínicas tienen un programa que les permita establecer los porcentajes de infección de heridas de acuerdo al grado de contaminación?", se pregunta Armando González.

Frente al ítem de la supervisión y el control se elabora un folleto muy importante en materia de divulgación médico-científica que incluye el tema de la vigilancia en el desarrollo de los planes, los resultados obtenidos y las acciones correctivas, todo con el propósito de que las organizaciones alcancen sus objetivos de calidad.

Programa de control de la infección intrahospitalaria

El 70% de todas las infecciones adquiridas se producen en pacientes a quienes se les practica un procedimiento o una operación quirúrgica; dentro de ese contexto la utilización del enfoque sistémico en la salud va a redundar igualmente en la **disminución de las tasa de infección a menos del 5%**, explica en la misma publicación Armando González, quien añade como dato de referencia: **en promedio los hospitales universitarios norteamericanos, de la época, reportaban cifras de infección global que iban entre el 6 y el 8%.**

Este logro que se alcanza a nivel de tasa y que permite **redefinir la infección hospitalaria** se da porque nuevamente se estudian los conceptos que a nivel de cirujanos se consideran elementales, como son: las vías de acceso de los microbios al cuerpo, la alteración de los sistemas protectores, que permiten la invasión bacteriana, el conocimiento sobre el modo como se transmite cada

germen, normas de aislamiento, el conocimiento de los patrones de sensibilidad y resistencia de los gérmenes patógenos, la definición de las barreras apropiadas contra cada germen. Gracias a todo el trabajo se identifican siete sitios de infección que constituían el 85% de todas las infecciones adquiridas en el HUV.

En 1981, el Dr. Armando González junto con el ingeniero Carlos Pérez, profesor de la División de Ingeniería de la Universidad del Valle y doctorado en el área de sistemas, escriben el Manual de funcionamiento de las salas de operaciones, a través del cual se desarrolla e implanta un esquema para el control del paciente, el personal y el medio ambiente en salas de operaciones, haciendo mediciones, comparando normas con estándares y formulando acciones correctivas que garantizan la gestión de la calidad.

Nota. *Apartes del artículo del doctor Armando González titulado el Enfoque Sistémico Aplicado a la Cirugía, con el propósito de comprender su pensamiento y algunos de sus muchos aportes a la medicina. Fue publicado por la Revista Colombiana de Cirugía en el marco de la Oración a los maestros en la especialidad en el 2002. <https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/cirugia/vc-174/cirugia17402-oracion/>*

Nace el líder

Armando González descubre durante su residencia en cirugía general las habilidades de liderazgo, manifiesta que se da cuenta de que tenía “buena labia” y es así como durante el segundo año de la especialidad, es nombrado jefe de residentes. “Me motivaba el hecho de poder llegar con facilidad a los diferentes públicos y cada vez que me presentaba para alguna posición la conseguía con facilidad”.

Ese logro y otros puestos de alto nivel se evidencian en el Recuadro de Honores y Distinciones (página 82), donde aparece la presidencia de la Asociación de Internos y Residentes del Hospital Universitario del Valle, cargo que implicaba liderar huelgas nacionales, en compañía de otros dos líderes de Medellín y Bogotá. “Logramos mejores condiciones de vida para los internos y residentes: una pequeña remuneración, turnos cada tercer día. Esto debido a que tenían jornadas de 36 horas y 12 horas de descanso, o sea turno día de por medio de 24 horas. En ese tiempo el HUV no estaba tan congestionado y podíamos dormir algunas horas durante los turnos”.

En la academia, Armando González, logró cumplir todas sus metas. Su carrera fue siempre exitosa pues conseguía lo que se proponía en colaboración con sus compañeros y gracias a un liderazgo excepcional en ítems como los relacionados con la calidad de la atención, técnicas quirúrgicas y lo más importante la satisfacción de los pacientes. Al culminar la especialización en cirugía



Con Mario Rueda, cuando es reconocido como Maestro de la Cirugía Colombiana. Foto cortesía Sociedad Colombiana de Cirugía.

general, en 1971, ingresa como docente a la Universidad del Valle y más adelante como cofundador del Centro Médico Imbanaco.

ASPROMÉDICA, como se denominó al grupo de cofundadores de Imbanaco que se organizó en el Hospital Universitario del Valle, estaba integrado por profesores de distintas especialidades, con dedicación exclusiva a la Universidad del Valle y consultorios en el Evaristo García. Allí la práctica privada de la medicina no era bien vista por los estudiantes que hacían parte de los movimientos sociales internacionales originados en los años 60 y que continuaban cuestionando los modelos de salud y educación.

Para participar en ASPROMÉDICA Armando González tenía que nivelarse en capital con los montos aportados por los otros profesores. “No fue nada fácil. Yo acababa de iniciar mi trabajo como docente en la Universidad del Valle y devengaba como Instructor alrededor de \$7.000 y un poco más mensualmente”.

Maestro de maestros

El primero de agosto de 1971, inicia su carrera como instructor de cirugía auxiliar, pero su meta era convertirse en profesor titular, posición que logra en 1980. Entretanto, en 1978, recibe una beca de la Fundación Kellog para realizar un curso de dos meses en Tecnología Educativa en Salud, en la Universidad Federal de Río de Janeiro. Viaja con Reynaldo Carvajal, otro docente.

Este último recuerda que en los años 70 los conocimientos en la Facultad de Salud se impartían a través de clases magistrales, mediadas por tablero, tiza y algo de acetatos. No existía el Power Point ni nada parecido. Se fueron incorporando diapositivas; luego una grabadora y se comenzaron a usar las diapositivas con sonido y unidades de autoinstrucción. “El doctor González ‘inquieto como de costumbre’ estaba realizando actividades de autoinstrucción en el Departamento de Cirugía de la Univalle y yo diseñando un modelo de autoaprendizaje para el curso de Biometría”.

Gracias a los trabajos que ellos venían realizando con material didáctico y al apoyo de la Oficina de Educación Médica, dirigida por el médico Alirio Zafra (q.e.p.d.), con el respaldo de la Organización Panamericana de la Salud, que estimula iniciativas como las descritas, recibieron becas para realizar cursos sobre Enseñanza Modularizada. “Fue la semilla naciente de lo que sería la educación mediada por las Tecnologías de Información y Comunicación, hoy en día. Nos adelantamos como más de 40 años”, agrega el profesor Carvajal.

Otra de las fundaciones que financiaron la investigación en la Escuela de Medicina de la Universidad del Valle, en los años 60, fue la Fundación Rockefeller. Posteriormente, se retira por las protestas estudiantiles mencionadas anteriormente y con ello también se reduce el número de docentes en investigación tanto en ciencias básicas como en clínicas.

Armando González trabajó como docente de Cirugía por más de dos décadas, siendo exaltado como profesor distinguido por la Facultad de Salud de la Universidad del Valle en 1986. En 1993, fue exaltado por los residentes de cirugía como mejor docente del año anterior.

Director del HUV

Entre 1979 y 1983 Armando González se desempeñó como director del Hospital Universitario del Valle (HUV). Llegó a este cargo por recomendación del Dr. Guillermo Vega Londoño, secretario de salud del Departamento y a quien apoyó durante las jornadas de salud en los barrios más pobres de la ciudad, donde realizaba consultas y entregaba medicamentos gratuitos a la comunidad. También operaba con él los pacientes de Anchicayá. Esto durante la gobernación de Jaime Arizabaleta Calderón, quien lo designa en el cargo antes mencionado.

“Nunca ejercí la política partidista. Era un profesional bien formado con deseo de hacer las cosas bien y cumplir las metas propuestas. La transformación del hospital, me permitió varios años después ocupar la gerencia del Centro Médico Imbanaco”, señala Armando González.

Para el decano de Medicina de la Universidad del Valle era igualmente importante que el director del HUV fuera un docente de esa institución. Antes de la llegada de Armando González al mencionado cargo, ese académico era quien realizaba los nombramientos. Adicionalmente,

el Hospital Universitario del Valle Evaristo García era el sitio de rotación de ciencias clínicas para todos los servicios. También se dictaban clases para los estudiantes de cuarto, quinto y sexto año que realizaban el internado.

Armando González, ejercía su profesión de cirujano después de las 4 de la tarde y las intervenciones quirúrgicas las programaba para los sábados. El HUV solo recibía estudiantes de la Universidad del Valle para medicina y enfermería.

Redalyc.org (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) en su artículo *El cirujano de trauma y emergencias: pasado, presente y futuro*, reconoce la labor de Armando González, quien en compañía del jefe de urgencias Ricardo Ferrada forman un grupo de cirujanos que se dedican únicamente al manejo del trauma y urgencias. “Antes de esto, los cirujanos dedicados a la cirugía electiva hacían turnos de urgencias como contraprestación dentro de su especialidad. La idea era, precisamente, cambiar esto: que hubiera cirujanos dedicados exclusivamente a manejar esta nueva realidad”, menciona el especialista González. Lo anterior fue muy importante ya que para esa época la tasa de homicidios en Cali era muy alta, producto de las diferentes formas de violencia.

Durante uno de sus viajes a congresos de cirugía se encontró en un avión con su excompañero y amigo Alcibíades Hernández, quien confiesa estaba pasando por

un mal momento económico: “Me ofreció un lugar en el equipo de cirujanos de urgencias que estaba conformando para acometer una estrategia de urgencias quirúrgicas. Creo que nunca dejaré de darle las gracias por eso”.

“Cuando advirtió que la gran patología en Cali estaba en la urgencia traumática, creó la sección de cirugía de urgencias, dándole mayor énfasis al área de trauma”, recuerda el doctor Hernández.

Como director del HUV, Armando González, realizó muchas remodelaciones a través del Fondo Nacional Hospitalario, entre ellas, el traslado de la cafetería del primer piso al séptimo, esto con el propósito de ubicar en el sitio inicial la lavandería y rescatar los equipos que se estaban perdiendo a la intemperie.

Yolanda Zapata, directiva del programa de Administración en Salud de la Universidad Javeriana de Cali, quien en ese entonces laboraba como enfermera, recuerda: “Se preocupaba por mantener la infraestructura bonita. Estableció alianzas con la comunidad hebrea y voluntariados para fortalecer la atención a los pacientes. También mejoró las relaciones con los miembros del sindicato”.

Elizabeth Mena, quien también trabajaba en el Almacén del HUV, sostiene que a ella la motivaba ver su labor incansable por el mejoramiento de los procesos y el cuidado del paciente y de los empleados. “Ejercía, a la vez, como cirujano y era el médico familiar del personal de

Bavaria S.A. Había escuchado de sus grandes habilidades como cirujano, pero, vine a conocer su brillantez como administrador al manejar los pocos recursos de que disponía para hacer tanto por dicha entidad”.

La ingeniera Mena comparte como anécdota, que en 1989 Jaime Paz, el ingeniero jefe de mantenimiento del HUV, ya fallecido, le dijo: “Hay un personaje que quiere llevársela para el Centro Médico Imbanaco y así fue, en el mes de julio el doctor González me llamó y me dijo: ¿Será que puedes implementar en CMI todo eso que dices saber?... No tengo mucho para ofrecerte, pero, ¿cuándo te vienes a trabajar conmigo?” En agosto de ese año, ella inició labores en el Centro Médico Imbanaco. La retribución: un gran aprendizaje y experiencia profesional y el estar al lado de un gran líder. “Siempre me entregaba los proyectos iniciando con el mismo par de palabras: ¿Será que...? ¡Y entonces entendí que me retaba todo el tiempo, para sacar de mí lo mejor en bien del usuario, la empresa y su gente!”, relata emocionada Elizabeth Mena

La posición directiva de Armando González, en el HUV le permitió relacionarse, igualmente, con otras personalidades del sector salud que lideraban las mejores clínicas de Latinoamérica, entre ellos los doctores Iván Darío Vélez, director del Hospital Pablo Tobón Uribe y Roberto Esguerra, director de la Fundación Santa Fe de Bogotá por la misma época.

El Dr. Esguerra con quien siguió hablando y encontrándose en foros nacionales y ferias tecnológicas

internacionales, define su estilo de liderazgo: “Creo que sus dos características como líder son: ser visionario conjugado con su orientación humanística, siendo un gran empresario nunca dejó de sentir, pensar y actuar como médico”.

Uno de los residentes de cirugía cuando Armando González era director del Hospital Universitario del Valle era el cirujano Víctor Castillo, hoy director de la Clínica Cardiovascular de Bucaramanga, primer hospital acreditado a nivel nacional e internacional del país, y quien afirma que nuestro protagonista fue alguien muy generoso con el conocimiento, establecía relaciones cercanas con los estudiantes, era como un papá con sus alumnos, lo cual no era muy usual entre docentes y alumnos y menos entre cirujanos y residentes.

Castillo, agrega: “Siempre estaba dispuesto a compartir. Mi gran mentor me enseñó cosas no solo de cirugía sino a establecer relaciones de cercanía con los pacientes. Es un referente en infecciones hospitalarias y un gran cirujano, muy respetado. Es uno de los personajes de la salud en Colombia. Tenía fiebre de ciclismo creo que todavía la tiene. En esa época estaba pendiente del Tour de Francia y de los grandes corredores colombianos”.

El gusto por ese deporte acompañó a Armando González desde la infancia cuando practicaba el ciclismo aficionado en su Buga natal. A través de su práctica se adquiere disciplina y se aprende a trabajar en equipo. Hay que perseverar y nunca desistir pues solo se llega a la cima

después de pedaleo duro y con estrategia. Atrás quedaron las carreras de “turismeros”, pero él iría conquistando, uno a uno, muchos premios de montaña, algunos fuera de categoría.

Directivo y estudiante

Camilo Torres Serna, amigo y compañero de trabajo en el HUV de Armando González, afirma que vieron tantas cosas por realizar a favor del Hospital Universitario del Valle que ambos se matricularon en la Maestría en Salud Pública de la Universidad Valle para el periodo 1981-1982, era el único posgrado que tenía la escuela en el área, para esa época, con actividades de lunes a viernes, que abarcaban salud pública, epidemiología, salud ocupacional y administración en salud.

Estudiaban todos los días hasta la una de la mañana en las oficinas del hospital: “Armando, ya en ese momento tenía categoría de profesor titular en la universidad y era director del Hospital Universitario del Valle. Tenía el compromiso de ser un buen estudiante en la maestría y lo logró, sin favorecimientos. Por ejemplo, sacó la máxima nota (5,0) en el examen final de bioestadística, por todos reconocida como la asignatura más dura de la maestría, dictada en esa época, con mano fuerte, por Reynaldo Carvajal”, menciona Camilo Torres.

Años más tarde, el profesor de la materia “coco” se volvería su alumno: “Como gerente de Imbanaco él daba a los

líderes de los procesos una conferencia mensual intitulada ‘Charlas con la Gerencia’; eran espacios plagados de sabiduría y salpicados con apuntes jocosos. Quienes le ‘paramos bolas’ a sus excelentes charlas, aprendimos mucho para la vida”, señala el profesor Carvajal.

Otro de los docentes y director de su tesis de la maestría, Jesús Rico Velasco, sociólogo y PHD en Demografía, recuerda que Armando González llegó a sus primeras clases “saboteando” y un poco escéptico de la materia de Demografía que estaban viendo “¿y eso para que nos sirve?”, entre otros comentarios incómodos, y así se repitió en varias clases. El doctor Rico cuenta que con la paciencia al límite y muy molesto le dijo: “Usted podrá ser el Director del HUV y profesor titular de la Universidad del Valle, pero en esta clase, el profesor soy yo, y si no le gusta puede salirse”. Después de ese día se volvieron muy amigos, una amistad de casi 40 años, que sigue en pie, trabajaron juntos en varios proyectos en Coomeva y en Imbanaco, uno de ellos es el libro *Bases para un modelo de atención en salud y ejemplos específicos para su construcción*, que editó la Oficina de Investigación y Desarrollo de Coomeva, en el año 2003.

Balance de su gestión en el HUV

En el 2006, durante la celebración de los 50 años del Hospital Universitario del Valle (HUV), Armando González en su discurso expresó que uno de los orgullos más grandes que ha tenido en la vida fue dirigir el HUV,

“tal vez mi mejor experiencia”. Aquí apartes del balance de su gestión:

En las etapas iniciales de esta administración hubo que sortear situaciones muy difíciles en el campo sindical, manejar el déficit permanente de tesorería, la no disponibilidad de recursos económicos para realizar las inversiones que requería el hospital en adecuaciones, reconstrucciones, dotación de equipos e instrumental, lo cual se traducía en múltiples problemas que impedían el funcionamiento adecuado del hospital: huelgas periódicas de los trabajadores y los residentes, áreas destinadas a la prestación de servicios asistenciales ocupadas por viviendas para los médicos Internos y Residentes y para una congregación de monjas, tasas de ocupación de los servicios asistenciales superiores al 100%, estancias muy prolongadas por la falta de elementos necesarios para el tratamiento de los pacientes, esperando que sus familiares consiguieran el dinero para la compra de los suministros que el hospital no tenía cómo adquirir, instalaciones básicas totalmente deterioradas o inexistentes: la cafetería, la cocina, la lavandería, las calderas, las plantas eléctricas de emergencia, la central de gases y succión, entre otros.

Este panorama bastante oscuro exigía soluciones adecuadas, sentido de pertenencia, compromiso con el hospital y la región, entusiasmo y enormes deseos de resolver las situaciones planteadas que

las compartí con un grupo importante de personas que me colaboraron sin desmayo y que logré contagiar de mis deseos de cambiar las situaciones que encontramos, en los campos sindical, docente asistencial, de infraestructura básica, de desarrollo organizacional las cuales plasmamos en un plan de desarrollo, enmarcados en los siguientes objetivos:

- 1. Definir las funciones del hospital dentro del sistema regionalizado de prestación de servicios de salud.*
- 2. Diagnosticar los problemas más importantes.*
- 3. Presentar alternativas de solución.*
- 4. Definir el plan de inversión y programación.*
- 5. Presentar un plan que contemple el desarrollo integral del sistema hospitalario de Cali.*

Un hecho muy importante que ocurrió durante mi período fue que creamos la oficina de sistemas e iniciamos los procesos de automatización de datos y adquirimos los primeros computadores para el HUV.

Vale la pena recordar aquí la anécdota que contaba Armando González: “En una ocasión, siendo yo Director del HUV, me preguntó un consultor externo ¿aquí tienen sistema de información? y yo le respondí iclaro que sí!, cuando se ingresa al hospital, a la izquierda, está una recepcionista que le da información... (risas). Allí me di cuenta que teníamos una brecha gigante que subsanar”.

Camilo Torres Serna, quien trabajó con él en el HUV como jefe de los servicios farmacéuticos, resume así la

gestión de nuestro protagonista: “Desde esa dirección empezó a irradiar esta búsqueda de la calidad a toda la institución, lideró la sistematización de sus procesos, los convenios docente-asistenciales que el Estado empezaba a reglamentar, la humanización de servicios y un plan de desarrollo realista. Ejemplo de esta búsqueda de la calidad fue la creación, de manera institucional, por primera vez en Colombia, de una Oficina de Comité de Infecciones, con una enfermera jefe a cargo y un grupo de profesionales que revisamos el comportamiento de las infecciones y dimos recomendaciones para su control. Fueron muchas las publicaciones del comité que mostraron sus resultados”.

La médica Dilian Francisca Toro, exgobernadora del Valle del Cauca, por su parte agrega: “Fue una de las personas que nos apoyó durante la dura labor de recuperar la red hospitalaria del Valle del Cauca y poder salvar el Hospital Universitario del Valle, que hoy en día logró superar esos tiempos oscuros y nuevamente es el faro del bienestar en el suroccidente colombiano, fue un logro alcanzado gracias a un trabajo de corazón. Y agrega, por esto y mucho más los vallecaucanos tenemos tanto que agradecerle”.

Armando González dejó el cargo como director del Hospital Universitario del Valle, el 14 de marzo de 1983, por solicitud de la gobernadora Doris Eder de Zambrano. “En el sector público, en general, las decisiones no se toman de acuerdo al desempeño de los empleados sino por la necesidad de los gobernantes para dar respuesta a personas cercanas a ellos”, explica González.

Al finalizar su cargo de director del HUV retoma sus labores plenas como docente, una de las etapas más prolíficas de su vida, como veremos más adelante.

A la par de su regreso a las aulas, Armando González ingresó al Consejo de Administración de Coomeva, donde más tarde se convertiría en uno de los miembros más duraderos del Consejo de Administración de Coomeva, 25 años, la mayoría de los cuales se desempeñó como presidente.

Un referente nacional en la cirugía

Entre 1984 y 1992, asume la jefatura del Departamento de Cirugía, cargo en el que hará historia pues de acuerdo con Carlos Alberto Ordóñez, cirujano de trauma, en su artículo publicado en el año 2018 y titulado *El cirujano de trauma y emergencias: pasado, presente y futuro*, disponible en Redalyc.org (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) anota:

“Como jefe del Departamento de Cirugía de la Universidad del Valle hizo historia cuando en los años 90 aprendieron la importancia de integrar y estudiar la cirugía de trauma y la de emergencias y por ello bajo su dirección crean la primera unidad de cuidado crítico y quirúrgico en el Hospital Universitario del Valle.

“Antes de lo anterior los pacientes de trauma no podían ir a cuidados intensivos, ese era un privilegio solo para los pacientes médicos con infarto u otras cirugías mayores.



En sala de operaciones. Archivo particular.

(...) Se creó la Unidad de Cuidado Crítico con una donación de Aurelio Rodríguez, quien donó los primeros monitores provenientes del Shock Trauma Center. Además, un paciente atendido por Ricardo Ferrada, que había sido manejado en la nueva Unidad de Cuidados Intensivos, donó otros respiradores y, con esto, empezamos nuestra primera unidad quirúrgica de cuidados intensivos desde cero”.

De acuerdo con la misma publicación, “Armando González, jefe del Departamento de Cirugía, clasificaba los pacientes con tarjetas de colores para identificarlos así, verde: paciente no crítico, roja: paciente crítico. **Antes el paciente crítico tenía una mortalidad entre el 65 y el 75 %. Un año después de la implementación de**

la Unidad de Cuidado Crítico, la mortalidad bajó al 35%. En ese entonces, no había terapia respiratoria en las noches ni una buena monitorización cardiovascular, pero a pesar de tener falencias, se logró una disminución clínicamente significativa. Por lo anterior, el Departamento de Cirugía tomó la decisión de que los cirujanos fueran a estudiar formalmente Cuidados Intensivos a Bogotá. Esto fue un cambio radical, un aporte gigante a la educación de los cirujanos hecho por el Departamento de Cirugía de la Universidad del Valle y del Hospital Universitario en Cali”.

A lo anterior agrega Armando González para Redalyc.org: “En 1990 colocaron el primer catéter de Swan-Ganz en Cali, dos décadas después del primero en Estados Unidos y una década después al procedimiento realizado en Bogotá”.

El especialista Hernando Abaunza, de la Asociación Colombiana de Cirugía, comparte que Armando González fue vicepresidente de esa institución, entre 1993 y 1995, presidente entre 1995 y 1997, cargo que lo conlleva a trabajar en tres áreas, como son gerencial administrativa, educación continuada y gestión gremial.

Dentro de las nuevas actividades auspiciadas por la asociación, durante ese lapso de tiempo, está el *Programa Profesor Visitante* dentro del cual un docente de cualquier ciudad colombiana visita durante dos días un hospital del país y desarrolla en él funciones docentes, previamente programadas, explica el doctor Abaunza.

Como directivo el doctor González, presidió entre el 7 y 8 de abril de 1997, el simposio sobre *Presente y Futuro de la Infección Quirúrgica* en el Hotel Tequendama de Bogotá, intervinieron conferencistas nacionales y extranjeros de Canadá, Brasil y Argentina. Entre el 12 y 15 de agosto de ese mismo año se efectuó el *XXIII Congreso Nacional Avances en Cirugía*, en el Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada.

En este último certamen y durante la conferencia presidencial habló sobre *La Práctica Quirúrgica ante la Ley 100*, que fue ampliamente divulgada y presentó gran impacto nacional por el momento que se estaba viviendo en su ejercicio profesional en el país, recuerda el doctor Abaunza.

A manera de resumen y en referencia con el aporte de Armando González, él agrega: “Desarrolló una gran actividad gremial por parte del Comité de Práctica Profesional y Responsabilidad Legal, habiendo logrado avances conceptuales importantes a nivel nacional mediante la actualización del manual de tarifas quirúrgicas, igualmente basadas en unidades de valor relativo (UVR) real. Estos planteamientos han sido de gran utilidad para CONSIMED y la entidad sustituta, la Federación Médica Colombiana, como sucesivos interlocutores válidos del cuerpo médico colombiano ante las instituciones públicas y privadas, en cuanto hace relación al digno ejercicio profesional y a su decorosa remuneración”.

En el 2002, Armando González fue honrado por la Asociación Colombiana de Cirugía con la oración Maestros de la Cirugía Colombiana. El doctor Abaunza explica: “La parte humanística de los Congresos de la Asociación han estado representados en primer término por la llamada Oración ‘Maestros de la Cirugía Colombiana’, con la que se concede un máximo honor al orador designado con dos (2) años de antelación por las directivas de la Asociación, en reconocimiento a sus méritos personales y a sus condiciones morales como profesional honesto, educador consagrado, ciudadano ejemplar y servidor desinteresado de la asociación y de la comunidad en general, a través de sus distinguidas ejecutorias”. Al igual, agrega, “fue recibido también como miembro Honorario de nuestra Asociación”. (Ver apartes del discurso de Armando González, en el marco de esta designación en el Inserto La teoría de sistemas al quirófano, página 59).

Desde sus diferentes cargos ya sea como académico, científico, administrativo o dirigente gremial, Armando González, logra con disciplina todo lo que se fija en sus metas. Su experiencia de esta etapa de su vida queda para la historia en cuatro libros: *El plan para el desarrollo de las instituciones de salud en 1980*, de su autoría; el *Manual de funcionamiento de las salas de operaciones*, 1981, coautor Carlos Pérez; *Apuntes y ejercicios en estadística, epidemiología y demografía*, 1982, en colaboración con Reynaldo Carvajal y Camilo Torres; *Tratamiento de las heridas de las extremidades*, 1987, con Jochen Gerstner. A lo anterior se suma el libro ya mencionado

anteriormente con Jesús Rico Velasco, publicado en el 2003 por Coomeva.

La producción académica incluye también como se amplía en el capítulo V: 31 artículos científicos, 4 proyectos de investigación, 8 citas de sus contribuciones y 11 folletos especializados hasta 1992.

Honores y Distinciones

- 1970/71** Presidente de la Asociación de Internos y Residentes, Universidad del Valle, Colombia.
- 1974/76** Miembro Principal de la Junta Directiva Nacional del Colegio Colombiano de Cirujanos.
- 1979/83** Director del Hospital Universitario del Valle.
- 1980/83** Vicepresidente de la Asociación Colombiana de Hospitales.
- 1984/86** Miembro Principal de la Junta Directiva del Hospital Universitario del Valle.
- 1985** Miembro del Consejo de Administración de Coomeva.
- 1986** Exaltación por la Universidad del Valle como profesor distinguido.

Sociedades Científicas

- Colegio Colombiano de Cirujanos.
- Sociedad Colombiana de Gastroenterología.
- Sociedad Colombiana de Cirugía.
- Sociedad Colombiana de Infectología.
- Sociedad de Cirugía General del Valle del Cauca.

Tal vez, de estas primeras etapas de mi vida como cirujano, lo que más me marcó fue definir claramente la función de supervisión y control y sigo pensando que es uno de los factores críticos más importantes para asegurar el éxito de las organizaciones. En la década de los setenta, cumplir con esta función era muy difícil por el pobre desarrollo informático, pero en la época actual no se justifica, que se desperdicien tantos recursos y que se produzcan tantas complicaciones y muertes que se podrían evitar con un control exhaustivo de todas las actividades que se desarrollan en un hospital.

Armando González Materón



Capítulo III

Cofundador y Estratega de Imbanaco

Las claves del éxito

La idea y gestación del Centro Médico Imbanaco, hoy Clínica Imbanaco, se inicia entre 1969 y 1970. Un año después, Armando González Materón culmina su especialización en cirugía y solicita pertenecer a ASPROMÉDICA (Asociación Profesoral Médica), un grupo conformado por docentes de diferentes especialidades que laboraban en la Universidad del Valle y el Hospital Universitario Evaristo García.

La mencionada sociedad estaba liderada por el cirujano Édgar Torres, quien tenía en mente una clínica, pero como los recursos económicos eran escasos, se opta por construir una institución siguiendo el modelo de negocio del Centro Médico de Cali, el cual llevaba varios años funcionando en el centro de la ciudad y estaba conformado por profesionales que eran accionistas y laboraban en la Clínica de Occidente de Cali.

En 1974, se inició la construcción de la primera edificación del Centro Médico Imbanaco (CMI), en un lote comprado a la Beneficencia del Valle. Imbanaco es un nombre que rinde tributo a los indígenas Imbanacos traídos desde Ecuador en 1536, y quienes habitaron en la margen izquierda del Río Cauca, de acuerdo con Alfonso Valencia Llanos, autor del texto Evolución de los Pueblos Indios en el Valle del Cauca. Ese era igualmente el nombre de un centro comercial y un teatro ubicado en el sector.

La primera construcción fue de dos pisos para albergar a los 28 profesionales que tenían su consultorio en el HUV.

En esta primera edificación se construyó un pequeño laboratorio clínico y se instaló un equipo de Rayos X simple.

Luego se construyó la edificación de cinco pisos, pero solo se terminó el sótano y dos pisos para consultorios, lo cual permitió el ingreso de más socios. “Pasamos de 28 consultorios a 46 para médicos especialistas de las distintas ramas de la medicina. La fachada de este edificio se pintó con los colores del CMI (blanco y azul). Los otros pisos permanecieron en obra gris, hasta que ingresé como Gerente el 1º de abril de 1986, que se reiniciaron las obras para terminar los tres pisos restantes”, precisa Armando González.

“La entidad inició labores el primero de agosto de 1976 y desde esa fecha los socios empezaron a presentar ideas para continuar ampliando las instalaciones”, comenta Armando González, quien agrega: “En las Asambleas del Centro Médico Imbanaco (CMI) se aprobaban todas las estrategias e inversiones, gracias al crecimiento obtenido. El desarrollo nos dio prestigio y facilitó la aprobación de empréstitos por parte de los bancos.

Cuando se mira al Imbanaco de hoy, convertida en una gran institución, hay que hacer un reconocimiento a los fundadores de la empresa, quienes sembraron los cimientos de calidad, servicio, honestidad y trabajo en equipo; de las buenas semillas crecen grandes árboles que dan los mejores frutos.



Primera edificación de Imbanaco. 1976. Archivo diario EL PAÍS (publicada el 24 de noviembre de 1996).

Esos cimientos se volverían años después los valores corporativos del Centro Médico Imbanaco y aunque no quedaron explícitos en los planteamientos estratégicos iniciales de la organización, sí estaban presentes en las voluntades, voces y manos de los cofundadores del CMI, sigla que se manejó internamente para referirse a la empresa.

Crear para ver, emprender, vencer el miedo, confiar, perseverar, sacrificar mucho y atreverse a crecer son, entre otras, las lecciones de los 28 médicos pioneros que fundaron el Centro Médico Imbanaco (Ver Cuadro 1) y que se amplían en el aparte cofundadores y exaccionistas (Ver Inserto Aportes de Armando González Materón al Centro Médico Imbanaco, página 212).

Los 28 pioneros fundadores de Imbanaco

DR. FRANCISCO ACEVEDO	Cirugía General
DR. EDMOND ALJURE	Cirugía Oncológica q.e.p.d.
DR. PEDRO BLANCO	Otorrinolaringología
DR. LIBARDO BRAVO	Psiquiatría
DR. MIGUEL BUENO	Gineco- Obstetricia
DR. ALEX COBO	Cirugía General, q.e.p.d.
DR. EDUARDO DE LIMA	Gastroenterología, q.e.p.d.
DR. CARLOS ESCOBAR	Dermatología, q.e.p.d.
DR. JORGE ESCOBAR MELGUIZO	Pediatría, q.e.p.d.
DR. HAROLD ESTRADA	Psiquiatría
DR. FRANCISCO FALABELLA	Hematología
DR. RAFAEL FALABELLA	Dermatología
DR. JOCHEN GESTNER	Ortopedia, q.e.p.d.
DR. ARMANDO GONZÁLEZ M.	Cirugía General
DR. LUIS GONZÁLEZ	Otorrinolaringología, q.e.p.d.
DR. ARNOLDO LEVY	Neurocirugía
DR. HERNÁN LOTERO	Medicina Interna, q.e.p.d.
DR. CARLOS MANZANO	Cirugía General, q.e.p.d.
DR. LUIS GUILLERMO MAYORAL	Gastroenterología
DR. LUPI SERGIO MENDOZA	Urología, q.e.p.d.
DR. DIEGO NOREÑA	Oncología Clínica, q.e.p.d.
DR. CARLOS QUINTERO	Gineco - Obstetricia
DR. JULIO CÉSAR REINA	Pediatría
DR. GERSAÍN ROJAS	Ortopedia, q.e.p.d.
DR. ANTONIO SERNICH	Oftalmología
DR. HENRY TÉLLEZ	Neurología
DR. ÉDGAR TORRES	Cirugía General
DR. JORGE ZUÑIGA	Gineco - Obstetricia

Cuadro 1.

Los 28 pioneros fundadores del Centro Médico Imbanaco.

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Vientos de cambio

Al igual que la recién creada empresa la vida de Armando González también evidencia cambios y es así como habiendo cumplido con todas las metas laborales, académicas que se establece hasta 1978, nuestro protagonista encuentra una nueva compañera de vida, que lo acompaña durante los 20 años siguientes, se trata de la cirujana Olga Lucía Rojas, una de sus residentes en cirugía y con quien publicó cerca de 12 artículos científicos sobre diversos temas médicos. De esta unión nace Sandra Paola González, el 6 de junio de 1985.

Para esta profesional, lo más importante de esa relación fue precisamente su hija, además del apoyo generoso e incondicional que Armando González tuvo con sus otros 2 hijos, Viviana y Jairo Ávila y la magnífica experiencia como cirujana. “Solo tengo gratitud contigo y con los años compartidos”, registra nuestro protagonista en una de sus notas autobiográficas, donde resalta igualmente la comunicación tan especial con su hija, quien reside fuera del país con su esposo Roberto Portell, y con quien habla todos los días gracias a la magia de la tecnología.

Entre 1979 y 1983, como está anotado en el capítulo anterior, Armando González se desempeñó como director del Hospital Universitario del Valle. También era miembro principal de la Junta Directiva Nacional del Colegio Colombiano de Cirujanos, director del proyecto de Investigaciones Enseñanza Cuidado Primario Área

Clínica, Vicepresidente de la Asociación Colombiana de Hospitales y por si fuera poco continuaba capacitándose en diferentes áreas del saber.

Todo lo anterior jugará a su favor, cuando en 1986 el Centro Médico Imbanaco requiere de un nuevo enfoque para seguir optimizando sus procesos y cumplir con sus metas de crecimiento y nadie mejor que el Dr. González para aportar la utilización de la teoría de sistemas en la solución de lo anteriormente mencionado. Este cirujano y administrador sugiere aplicarlo en el análisis realizado en el computador, registrando las entradas y gastos para la elaboración anticipada del presupuesto anual. Manejo que aporta, a su vez, los cimientos de la centralización de toda la contabilidad y el establecimiento de procesos de control interno y revisoría fiscal para una labor más eficiente y eficaz.

Los procesos administrativos se venían fortaleciendo con la vinculación, el 15 de octubre de 1985 de Claudia Patricia Vélez, quien estaba terminando la tesis para obtener su título de Contadora en la Universidad Javeriana, ella se constituye más tarde en la mano derecha financiera de Armando González.

El aporte arriba mencionado, dejaba ver una vez más la visión de un gran estratega por la manera diferenciada de abordar los retos médico-administrativos y plantear las estrategias de crecimiento. A todo lo anterior se sumaba su destacada participación como miembro principal del

Consejo de Administración de la Cooperativa Médica del Valle, Coomeva y de la Junta Directiva del Hospital Universitario del Valle.

Es nombrado Gerente

Todos los logros mencionados hasta ahora, llevan a la Junta Directiva del Centro Médico Imbanaco a designar por unanimidad, el primero de abril de 1986, a Armando González Materón como gerente, casi 10 años después de su ingreso como cofundador. En ese mismo año es exaltado como Profesor Distinguido de la Universidad del Valle.

Trabajó sin remuneración durante un tiempo, así lo recuerda la exgerente administrativa Elizabeth Mena, en entrevista brindada al fallecido periodista Humberto Pupiales: “El doctor González, en un comienzo no tenía salario. Seguía ejerciendo como cirujano y repartía su tiempo entre la cirugía y la administración. Incansable, visionario con convicción. Siempre atento a lo que ocurría por fuera, a los avances, a los modelos administrativos, con esa visión de desarrollo, veía lo que necesitaba Imbanaco y qué se podía implementar. Hizo una excelente labor al organizar y definir los roles de la Junta Directiva. Era estratega y era operativo incansable. Muy exigente. Desde entonces y por su condición humanista, se preocupaba por cuidar y desarrollar a la gente”.

La ingeniera Mena agrega: “No obstante de ser el Gerente, trabajaba a la par con nosotros. Muy puntual, como



Con William Duarte, en la Casa de Nariño. 2007. Archivo particular.

siempre, tempranito en la mañana, llegaba a Imbanaco, en ese entonces, en su flamante Renault 4. (...) La parte administrativa no solo era manual, sino que la manejamos tres personas: el doctor González como gerente, Claudia Vélez, contadora y yo. Cuando llegué en 1989, él me explicó y me enseñó el método del control de gastos, que se hacía en hojas de papelógrafo, posteriormente la automatización de la facturación marca el ingreso de Imbanaco a las nuevas tecnologías de la administración”.

El especialista Armando González recibió un centro médico con una edificación de dos pisos, incluyendo el sótano y la estructura de la nueva edificación, denominada Imbanaco II, cuya culminación se constituye en otro desafío para la empresa. Su primera compra para la organización fue un

ascensor, muy controvertida en su momento, como él lo recuerda, equipo que presagiaba una expansión escalonada, pero segura, de la institución a todo nivel, pasando de ser un referente del sector salud y de la administración en Colombia hasta convertirse en una empresa de clase mundial. En forma paralela a esta compra, se adelantaron las obras para ampliar las instalaciones y dar apertura a los servicios de urgencias, cirugía y hospitalización de corta estancia. Así lo expresa: “Posteriormente se culminan y construyen cuatro quirófanos, cubriendo todas las necesidades para realizar cirugías ambulatorias. El primer anestesiólogo fue Roberto Nel Peláez, quien trabajó en el Hospital Universitario del Valle”.

Claudia Vélez recuerda una anécdota: “Cuando estábamos con el presupuesto para la expansión de cirugía en el año 1986, le dije al Dr. González, usted está loco, no tenemos ese presupuesto. Allí se veían números importantes. Entonces él trajo el modelo de un flujo de caja de Coomeva y me dijo: hagamos esto, y así vimos que se podía pagar. Complementamos esto con un curso de Gerencia Financiera que hicimos en la Universidad Javeriana”.

Tal como lo había hecho hasta ahora, continuaría asistiendo a los seminarios, cursos y conferencias, que sabía le podían aportar en su gestión. El maestro se volvía alumno, con la frecuencia que se requiriera, siempre con papel y lápiz, y también borrador para los ejercicios y talleres. A propósito, una de las frases que repetía con frecuencia era: “No es malo equivocarse, pero que el borrador no se acabe primero que el lápiz”.



Palabras al recibir el Premio Colombiano a la calidad de la Gestión 2007, en la Casa de Nariño. Archivo particular.

El cirujano Édgar Torres, a quién le correspondió en calidad de Presidente de la Junta Directiva del Centro Médico Imbanaco de Cali S.A, el nombramiento de nuestro protagonista, como Gerente en 1986, explica que lo más importante de 1986-1988, fue y sigue siendo la terminación de la construcción del edificio de cinco pisos, con la cual la institución pasó a ser un verdadero centro médico con todos los servicios clínicos. “Además, por primera vez en su historia, tuvo ingresos propios generados por la venta de servicios. Con los ingresos crecientes y el apoyo de las entidades financieras, se logra el crecimiento y desarrollo continuo de la infraestructura de la empresa, desde las torres iniciales hasta la nueva sede o sede principal, así

como su permanente desarrollo tecnológico y científico en un marco de excelencia”.

Más adelante, en el aparte gestión en obras de este capítulo, se detallarán otras adecuaciones para ampliar las instalaciones y dar apertura a muchos servicios que son modelo en su especialidad.

A continuación nos subiremos de nuevo en ese ascensor, pero esta vez para desplazarnos a través de esos cimientos claves que ayudan a explicar el crecimiento y desarrollo exponencial del Centro Médico Imbanaco, entre ellos: las teorías y modelos que enriquecen la estrategia de la organización, las vivencias claves al interior de la misma, para culminar finalmente en un resumen de las grandes obras, fruto de ese trabajo adelantado bajo la gerencia del Magíster en Salud Pública Armando González, con el apoyo de las diferentes juntas directivas, su equipo de gerencia, los líderes de los procesos y colaboradores, y el respaldo de los médicos accionistas.

Teoría y modelos de gestión

La Quinta Disciplina

Nuestro protagonista, galardonado por la Universidad del Valle y por sus alumnos de cirugía en el HUV como mejor docente, desarrolló un modelo de gestión integral armónica en el que venía trabajando desde 1974 (ver el Inserto Enfoque sistémico, de la medicina a la administración, página 160). En 1992, cuando publican en español el libro *La quinta disciplina* de Peter Senge,



Con Blanca Beatriz García y Arnoldo Levy. Archivo particular.

hablando de las organizaciones que aprenden, Armando González refuerza las bases conceptuales de ese modelo sistémico inicial y amplía su pensamiento organizacional hacia la génesis humanística que lo caracteriza, validando que son las personas y los equipos de trabajo con toda su complejidad emocional y aspiraciones, las que pueden generar a través de un objetivo unificador o visión compartida los aprendizajes y procesos de transformación requeridos por la empresa.

Aquí apartes tomados del libro *La Quinta Disciplina en la Práctica*, publicado por Senge en 1995 y con anotaciones de la autora:

- **Dominio personal:** "Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente

a todos sus integrantes a desarrollarse, con miras a las metas y propósitos que escogen”. En relación con esta disciplina, el rol como directivo de Armando González, comenzó por procurar el confort material y bienestar espiritual de sus empleados, responsables a su vez de la salud de tantas personas. Sobre el particular Elizabeth Mena aporta que él, convirtió el Centro Médico Imbanaco en una empresa centrada en el ser humano.

- **Modelos Mentales:** “Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones”. Estos contribuyen a la realización de un trabajo más congruente con la naturaleza humana para entablar deliberaciones abiertas y productivas sobre problemas críticos.

Las primeras dos disciplinas están en el ámbito personal, por eso la importancia del liderazgo colectivo para crear los entornos que les permitan a los colaboradores llevar vidas enriquecedoras, creciendo para ser mejores personas, fortaleciendo su autoestima y su autorrealización.

- **Visión compartida:** “Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo”. Es una fuerza muy poderosa sobre todo cuando se habla de ser líderes en servicio para cuidar y preservar la vida. “Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario, no



Elizabeth Mena y María Mercedes Pulgarín en la Casa de Nariño, con el certificado del Premio Colombiano a la Calidad 2007. Archivo particular.

solo no logrará inspirar un genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo”, reitera Peter Senge.

- **Aprendizaje en equipo:** “La transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma individual de sus miembros”. **La importancia del aprendizaje en equipo partió de darle al trabajo en equipo el estatus de valor corporativo: Más allá de ser una herramienta, es una de las ideas rectoras.** Como tal implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión; requiere, a su vez, de gerentes con aptitudes



Con Edmon Aljure, cofundador de Imbanaco. 2009. Archivo particular.

para reflexionar e indagar, no solo como consultores o planificadores sino también con actitudes que promuevan un tercer aprendizaje, el de la cooperación y la colaboración. Si los empleados aprenden las empresas también, nos enseña Peter Senge. Las dos disciplinas anteriores están en el ámbito organizacional.

- **Pensamiento o enfoque sistémico:** “Un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas”. Esta disciplina integra las cuatro disciplinas anteriores y conlleva el

logro de unos objetivos con resultados que satisfagan y/o superen las expectativas de los clientes, los empleados y los inversionistas.

La vocación docente de Armando González en pos de las organizaciones que aprenden continuaría en las empresas que lideró como Imbanaco y Coomeva, trascendiendo de la relación maestro - alumno a la del líder - colaborador y equipos- organización. Tenía claro que apropiarse el modelo tomaría años porque como nos recuerda Senge en el libro *La Quinta disciplina en la práctica*: “Practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin”, quien amplía: “En las organizaciones, las personas que aportan más son las que se consagran a estas disciplinas por iniciativa propia, ampliando su capacidad de retener y buscar una visión, de reflexionar e indagar, de elaborar aptitudes colectivas y de entender los sistemas”.

El modelo de gestión de las organizaciones que aprenden, basado en las cinco disciplinas, implementado en el Centro Médico Imbanaco, se articuló al pensamiento, formulación y alineación estratégica, en el marco de sus ideas rectoras o grandes propósitos, innovaciones en infraestructura, metodologías y herramientas de gestión. Adaptarlas permitió alcanzar un desempeño superior, mejorar la calidad, reforzar sus ventajas diferenciadoras, tener un equipo humano comprometido y abierto al cambio, y lo más importante: clientes, colaboradores e inversionistas leales e incondicionales.

Hacia una formulación de la filosofía corporativa

Para definir la filosofía corporativa expresada en la misión, visión, valores, gran objetivo, estrategia, propuesta de valor y política integral, el equipo de la alta dirección recogió el espíritu de los cofundadores de la organización, exprofesores de la Escuela de Medicina de la Universidad del Valle, escuchó de manera permanente la voz de los grupos de interés, monitoreó los cambios del entorno y fue receptivo a los aportes de expertos nacionales e internacionales en temas gerenciales y administrativos.

Las definiciones básicas pasaron de ser muy elaboradas en su redacción, a ser concretas, en busca de una síntesis que abarque el todo y a todos.

Se tuvo la claridad conceptual para propiciar un ciclo continuo de definición de los grandes propósitos, comunicación y despliegue, y alineación de la gran mayoría, con las conductas visibles.

- **Definición.** Es aclarar y expresar de manera explícita, la visión y los grandes propósitos, mediante palabras precisas y ojalá con textos breves, que definen en pocas y poderosas palabras, la esencia de lo que es, lo que ofrece y lo que sueña la organización.

A manera de ejemplo se tomaron como referentes las visiones de compañías como Disney: “La creación de un lugar en el que todos podamos ser niños”, y de los hoteles Ritz - Carlton: “Damas y caballeros atendiendo damas y caballeros”, alrededor de las cuales se siguen construyendo

estos conglomerados empresariales, que convocan a miles de empleados y clientes en todo el mundo.

- **Comunicación.** Es difundir los grandes propósitos por los canales adecuados, a los grupos de interés: colaboradores, accionistas, proveedores, clientes y comunidad. La comunicación efectiva es muy importante en una empresa, pero cobró especial relevancia en un proceso congruente y persistente, liderado por Armando González y su equipo de Mercadeo en pos de compartir los grandes propósitos.

Se le dio gran relevancia a los esquemas y figuras geométricas, utilizados por los teóricos de los modelos, para representar las ideas y conceptos de la filosofía organizacional. Esta conexión entre las formas inmutables del círculo, el triángulo, la pirámide, las líneas, el rectángulo y las ideas, la tenía muy claro Platón, el gran filósofo griego, quien en la entrada de su academia tenía escrita esta advertencia: “Que nadie entre aquí sin saber geometría”.

Por lo anterior, la filosofía del Centro Médico Imbanaco se representó con el modelo de gestión integral de la estrategia, la cultura y los procesos con los tres círculos que se interceptan; la pirámide invertida, donde el cliente aparece en primer lugar, enseguida el personal de contacto y finalmente los líderes que los apoyan; el círculo Yin-Yang, dos opuestos que se complementan, de un lado una ideología central que permanece y del otro, un cambio permanente para que esta prevalezca; el rectángulo y las líneas conectoras del modelo sistémico del SIPOC- sigla

que traducida al español significa proveedor, entrada, proceso, resultado, cliente- y los rombos y los cuadrados de los diagramas de flujo que caracterizan los procesos.

A esto se suman los rectángulos y líneas conectoras del mapa de procesos; los ángulos rectos que representan cada peldaño de la escalinata ascendente de la calidad, con los aprendizajes y logros, en pos de la excelencia. Gradualmente, se adicionaron nuevos esquemas y figuras geométricas, por ejemplo: el triángulo para explicar los centros de excelencia, los círculos concéntricos con los riesgos internos y los riesgos externos, el círculo con la cartografía de los grupos de interés, entre otros.

- **Alineación.** Conductas visibles. Es alinear las prácticas diarias con los grandes propósitos. Probablemente es el paso de mayor compromiso porque requiere coherencia organizacional. Ken Blanchard, en su libro *Administración por Valores* afirma: “El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días”.

Los grandes propósitos solo son compartidos, cuando poseen un poder duradero y una fuerza vital que evoluciona a lo largo de muchos años, impulsando a la gente en un ciclo continuo de acción, aprendizaje y reflexión. Así, los que tienen un propósito común, guiados por líderes trascendentes y conscientes, aprenden a alimentar un sentido de compromiso, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear y guías que les ayuden a lograr sus metas.

Formulación de los Grandes Propósitos

De los ejercicios realizados alrededor de la formulación estratégica se desprenden los siguientes planteamientos:

- **Misión:** Ser la organización de salud preferida de los clientes, por los servicios de altísima calidad que brinda, por contar con uno de los mejores grupos profesionales, por patrocinar la participación, la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores, por patrocinar un excelente trabajo para sus socios, por garantizar la estabilidad de la empresa, por contar con excelentes proveedores y por su impacto positivo en la comunidad.
- **Visión:** Ser la organización de salud líder en servicio al cliente y en garantía de calidad, para convertirse en centro de referencia nacional e internacional.
- **Valores:** Seguridad y Confianza, Servicio, Honestidad, Trabajo en Equipo.
- **Gran Objetivo:** Ser líderes en Servicio para cuidar y preservar la Vida.
- **Estrategia:** Efectividad en los procesos y filosofía de servicio, en acción.
- **Propuesta de Valor:** En el Centro Médico Imbanaco entregamos siempre a nuestros pacientes servicios de salud *diferenciados*: con *seguridad* para minimizar el riesgo en la atención médica, con *oportunidad* para evitar retrasos que pongan en riesgo su salud, con *pertinencia* de acuerdo

con la mejor evidencia científica disponible, con **continuidad** en la atención que garantice resultados excelentes, con la **integralidad** en la atención médica a precios razonables y competitivos, mediante procesos **estandarizados** y alta **tecnología** a través de personas que sienten **pasión** por lo que hacen, **amables, amorosas**, siempre dispuestas a dar lo mejor de ellas, para que su estadía entre nosotros sea una experiencia muy **especial y valiosa**, que le motive a **regresar y recomendarnos** siempre que se trate de **cuidar y preservar la Vida**.

- **Lema:** Vocación de Servicio.

Los grandes propósitos, fruto de las continuas revisiones en el marco de los ejercicios de formulación y planeación estratégica, tuvieron pequeñas variaciones, desde los inicios en la década de los años 90, hasta el último realizado por el equipo de gerencia de Armando González, en mayo de 2017, equipo del que la autora de este libro hizo parte, cuando se dejó proyectada la organización para los próximos años y se reiteró su esencia filosófica.

Una de las adiciones al enunciado de la misión fue el relacionado con el concepto de lealtad y preferencia, ya que no bastaba ser preferido por los clientes también se precisaba lograr la preferencia y lealtad de los colaboradores y los accionistas.

Uno de los libros que dio más luces para lograr lo anterior fue el libro *El efecto de la lealtad* de Frederick F. Reichheld,

cuando se refiere así al trabajo con otros consultores: “Encontramos que no podíamos progresar más allá de un tratamiento superficial de la lealtad del cliente sin ahondar en la lealtad del empleado. Encontramos que había una relación causa y efecto entre las dos; que era imposible conservar una base de clientes leales sin una base de empleados leales (...). Finalmente, como era de esperar, encontramos que la lealtad del inversionista dependía fuertemente de la lealtad del cliente y del empleado, y comprendimos que no se trataba de cuestiones tácticas sino de un sistema estratégico”.

Reichheld aporta más adelante otro concepto, en la misma publicación: “La lealtad proporciona el marco unificador que le permite a un equipo ejecutivo modificar e integrar la estrategia corporativa y las prácticas operativas en formas que sirvan mejor a los intereses a largo plazo de clientes, empleados e inversionistas”.

La tarea quedaba muy clara para todos los líderes del Centro Médico Imbanaco: cuidar y servir a los clientes, crear un entorno de aprendizaje y bienestar para los colaboradores, atraer y retener a los médicos accionistas; y como resultado, la sostenibilidad de la organización y más beneficios para los grupos de interés.

Otro ajuste que se consideró para el Gran Objetivo, que en principio se planteó como: Ser líderes en servicio, para cuidar y preservar la vida, finalmente quedó así: *Brindar siempre una atención médica segura, para cuidar y preservar la vida*. En una institución de salud la forma

más evidente del servicio es la seguridad en la atención. Dos valores correlacionados y priorizados. El apoyo a la investigación científica, para darle relevancia a la génesis académica de Imbanaco y a las proyecciones en innovación y mejoramiento, otras de las mejoras.

Los encuentros y espacios para pensar, repensar y definir los temas estratégicos, se convocaron de manera permanente y deliberada. En muchas ocasiones se realizaron en espacios por fuera de las oficinas, algunos en entornos campestres que propiciaron la reflexión y el análisis. Nos sirvieron de escenario para estos ejercicios de planeación: el *Club de Ejecutivos de Cali*, el *Centro Recreativo Yanaconas*, el *Club Los Andes Golf Club* (hoy *Lake House Resort*), el *Club Campestre los Farallones*, entre otros.

No estar en las oficinas o auditorios de Imbanaco, nos sacó del día a día en que a veces lo urgente desplaza a lo importante. Nos acallamos, para escucharnos. Nos alejamos, para acercarnos al fondo de los temas, y para verlos en perspectiva.

Al respecto, Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina en la práctica*, aporta: “Las ideas rectoras no son estáticas. Su sentido, y a veces su expresión, evolucionan a medida que la gente reflexiona y habla sobre ellas, y a medida que se aplican a las decisiones y la acción. Esta es la premisa fundamental de la disciplina de la construcción de visiones compartidas: dichas visiones viven en nuestros diálogos permanentes sobre lo que procuramos crear en conjunto”.

Filosofía y el Yin y Yang

El concepto dualista del Ying y el Yang, dos opuestos que se complementan y forman un todo, representa bien la filosofía que permanece en el tiempo, inmutable, más no estática, en este caso los valores corporativos, y de otro lado, el cambio permanente: el mejoramiento de los procesos, la tecnología, la innovación y la creatividad que permiten cumplirlos y hacerlos visibles. (Ver Imagen 1).



Imagen 1

Círculo Yin - Yang

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Los valores corporativos

Dentro de los grandes propósitos merecen especial relevancia los valores de la empresa, cimientos que están presentes en las decisiones estratégicas y cultura de la organización. Hay una clara conciencia de que su vivencia no es algo que se inyecta a las personas, sino que viene y se hace con ellas, pues las compromete a trabajar para alcanzar metas comunes. Su importancia radica en hacerlos visibles entre los clientes, empleados, proveedores, inversionistas y la comunidad en general.

Para el caso de los valores corporativos, se detalla a continuación el círculo virtuoso de definición, comunicación y alineación en pos de conductas observables.

- **Definición cuáles son y qué significan:** los valores corporativos que se definieron en el Centro Médico Imbanaco fueron: seguridad y confianza, servicio, honestidad y trabajo en equipo. Para cada uno se construyó un significado con el aporte de muchas personas de la organización.
- **Comunicar y compartir significados:** la búsqueda de la coherencia organizacional para la vivencia de los valores corporativos, expresados en este mensaje: *“La vocación de servir con calidad, la seguridad y confianza, al igual que la honestidad en todas nuestras actuaciones, y trabajar en equipo, son responsabilidad y compromiso de todos nosotros”,* fue uno de los grandes

retos de la gerencia de Armando González. La estrategia para practicar lo que se predica, implicó “descolgar de la pared” los cuadros de la empresa, acerca de la visión, misión, valores, estrategia, gran objetivo, política de calidad, propuesta de valor y lema, y traducirlos en comportamientos visibles en toda la organización; no por mandato sino por convencimiento personal y por el sentido de logro de cada uno, cuando se percibió que la institución empezó a diferenciarse de otras, y de que su rol en sus puestos de trabajo era fundamental para trascender en el sentir de los clientes, quienes lo manifestaron finalmente en distintas formas.

- **Alinear con los valores.** en los enunciados de la visión, la misión, la estrategia, el lema y el gran objetivo quedaron explícitos e implícitos los valores corporativos. El servicio como la razón para ser preferidos y para alcanzar el posicionamiento, la seguridad y confianza brindada, y la honestidad en todas las actuaciones para aspirar a convertirse un centro de referencia nacional e internacional. Esto soportado, igualmente, por el liderazgo en los programas de garantía de la calidad en salud, y el trabajo en equipo como la herramienta que hace posible la construcción conjunta y alcanzar lo propuesto.

Por lo anterior, la etapa de reflexión sobre los valores incluyó la generación de espacios para la escucha activa, en la que se afinaron las competencias conversacionales de los equipos. Uno de los de mayor participación, que

fue transversal para toda organización fue el *Taller de Valores y Significados Compartidos*. Aquí apartes de la introducción que realizó el gerente Armando González al inicio del ejercicio:

Este taller, abre un espacio de reflexión para sentarnos a conversar de nuestra filosofía, de los valores que nos guían y de nuestro modelo de cultura: lo que nos ha permitido quedarnos en la mente y en el corazón de nuestros pacientes, nuestros compañeros de trabajo, nuestros accionistas y nuestros proveedores.

Es a través del poder transformador de la palabra, hablando y escuchando a otros, interpretando sus inquietudes o generando nuevas, como creamos espacios emocionales y racionales para que emerjan más posibilidades y compromisos.

Con nuestra participación activa y con el pensamiento, la palabra y la acción alineados a los grandes propósitos corporativos, podremos soñar con una empresa que permanece en el tiempo, tan especial para nuestros grupos de interés y que les brinde tantos beneficios, que nuestros servicios se conviertan en su única opción de valor real.

En el Recuadro Vivencia de los valores, página 113, se muestran ejemplos de la vivencia de los valores en el día a día de la organización. Estos afianzaron los lazos del tejido cultural.

Vivencia de los Valores

Servir con Vocación

- Apropiarse de la necesidad de un cliente aunque su satisfacción implique acciones que no están dentro de su responsabilidad directa.
- Amabilidad y trato respetuoso.
- Abnegación en el cuidado del enfermo.
- Empatía entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Dedicación y esmero para manejar las inquietudes de los clientes.
- Puntualidad.
- Disciplina.

Seguridad y confianza

Política de Seguridad del Paciente

- Educación continua a los colaboradores asistenciales y administrativos en los aspectos relacionados con la seguridad de la atención asistencial.
- Prevención del error involucrando al paciente en su autocuidado.
- Prioridad a la seguridad de los pacientes en el diseño e implementación de la estructura física y adquisición de tecnología.
- Valoración de riesgos en la fase de preatención a través de la preanestesia e instrucción prequirúrgica y procedimientos diagnósticos previos.
- Implementación de prácticas seguras durante la atención, para prevenir resultados adversos a los deseados.

- En la fase de posatención, seguimiento del paciente quirúrgico, estudio y análisis de complicaciones y mortalidad.
- Programa de seguridad del paciente a través de la estandarización de guías de atención.

Programa de Seguridad Física y Personal

- Sistemas de monitoreo de áreas físicas a través de cámaras de seguridad, sensores de movimiento, sensores de humo, señalización.
- Brigada activa de seguridad.
- Programas de atención de emergencias y desastres, y planes de evacuación.
- Programas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Subprogramas para riesgos laborales específicos.
- Gestión Integral del Ambiente.

Honestidad

- Diligenciamiento del 100% de las historias clínicas.
- Suministros de excelente calidad.
- Pagos oportunos a proveedores y empleados.
- Claridad en la negociación y en los acuerdos con los clientes empresariales.
- Cobro de honorarios a particulares no es mayor que lo aceptado por las sociedades científicas.
- Cultura del ahorro.
- Capacidad de informar y discutir los propios errores.

Trabajo en equipo

- Repartir equitativamente las cargas de trabajo, coordinar las actividades y conocer responsabilidades y niveles de autoridad.

- El enfoque sistémico y la metodología SIPOC*, para la caracterización, seguimiento y control de los procesos, en forma oportuna.
- Trabajo en equipo de grupos especializados como el de reemplazos articulares, terapia endovascular, medicina reproductiva, recién nacidos.
- Programa de eliminación del desperdicio.
- Capacidad de resolución del personal en ausencia de coordinadores.
- Prudencia y solidaridad con los compañeros de trabajo.

*SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer)



Palabras al recibir la Acreditación Nacional en Salud. 2006. Archivo particular.

De la formulación a la estructuración dentro del sistema

La estrategia corporativa *Efectividad en los procesos y la filosofía de servicio en acción* se evidencia en la propuesta de valor o conjunto de atributos que una organización está dispuesta a entregar, de manera congruente, permanente y diferenciada y en la política integral que es la declaración de compromisos con sus grupos de interés.

Ambas se estructuran e implementan mediante el Sistema Integrado de Gestión, factor diferenciador, que integra los requerimientos de los grupos de interés, la gestión de calidad, de seguridad industrial y salud ocupacional, del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial. Todo lo anterior repercutió en el posicionamiento en el sector y en el crecimiento armónico de la organización.

Cada uno de los enunciados de la propuesta de valor y política integral se decidieron a conciencia, buscando que reflejaran la filosofía corporativa y así promover el compromiso de todos. Así los reconocimientos como premios, galardones, certificaciones se incluían en los comunicados internos y externos, para reforzar el sentido de pertenencia y la satisfacción de hacer parte de un equipo que obtenía logros. También había que honrar los actos médicos seguros brindados con oportunidad, accesibilidad, pertinencia y amabilidad.

A estas declaraciones se les dio la relevancia que corresponde. No eran meros enunciados. Eran una promesa de servicio y un compromiso de acción.

En la medida que la organización crecía, se iban incorporando otros documentos de gran importancia como el Código de Buen Gobierno Corporativo, además de reformas estatutarias, adiciones y revisiones a los reglamentos, o implementación de otros. La metodología seguía la línea común ya mencionada: definición, comunicación, despliegue y alineación, en pos de acciones y conductas observables.

La búsqueda de la coherencia organizacional siempre estuvo presente, porque de nada vale tener códigos, manuales, reglamentos, políticas, instructivos, escritos y divulgación, si en el día a día y en las pequeñas y grandes decisiones, no se cumplen.

Como integrante del equipo de líderes, recuerdo que en el *Taller de Valores y Significados Compartidos*, se relacionaron los grandes propósitos corporativos con el puesto de trabajo de cada uno de los asistentes, evidenciando su contribución y cumplimiento. Fue también una gran oportunidad para conversar y conocer, de primera mano, el trabajo que hacían los compañeros de otros procesos.

Proceso de Gestión Estratégica

El Centro Médico Imbanaco dentro de su proceso de consolidar un Sistema Integrado de Gestión que favorece la mejora continua, generación de valor y sostenibilidad de la organización en el mercado, definió e implementó el Proceso de Gestión Estratégica, con la metodología

SIPOC (ver representación del SIPOC en el Gráfico 1), cuyo principal propósito fue el de inspirar y direccionar a la organización para darle un sentido trascendente y humano, definiendo estrategias y metas que garantizaran su desarrollo y supervivencia.

Ese proceso partió del análisis reflexivo de las variables internas y externas, con lo cual se formula y revisa la visión, la misión, el gran objetivo unificador, los valores, las políticas, los comportamientos, la estrategia corporativa, los objetivos con su mapa de enlaces, proyectos, planes de acción y metas.

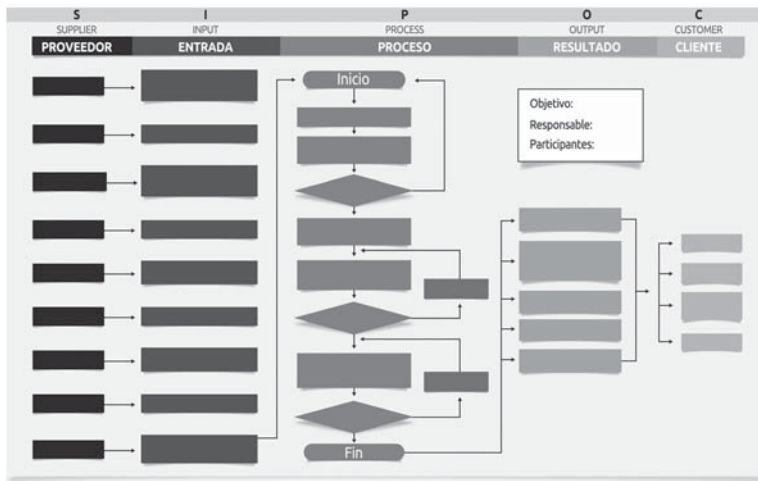


Gráfico 1

Representación del SIPOC. Esquema general.

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

En el análisis de los aspectos que inciden en el desarrollo de las organizaciones, Peter Drucker, en su libro *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*, nos recuerda: “Lo que incumbe a la gerencia es todo aquello que afecta al desempeño de la institución y a sus resultados, sean al interior o en el exterior, encuéntrese bajo el control de la institución o totalmente fuera de él”.

Herramientas para su monitoreo

Para llevar a cabo el análisis que conlleva el proceso de gestión estratégica, se selecciona el DOFA una de las matrices más utilizadas para este propósito y cuya sigla que se deriva de las variables debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; el POAM del perfil de oportunidades y amenazas en el medio; el PCI, perfil de capacidad interna, y finalmente el análisis de vulnerabilidad.

Posteriormente y de cara a la gran estrategia, se establecen los objetivos, iniciativas estratégicas para su consecución, proyectos estratégicos y planes de acción organizacionales con sus respectivas metas e indicadores que son monitorizados a través del Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*. Esto le permite a la organización verificar la efectividad de la misma y el cumplimiento de la propuesta de valor.

Dentro de la organización cada proceso analiza a su vez las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas y establece la forma cómo aportará al cumplimiento de

las estrategias corporativas propuestas, elaborando los planes de acción pertinentes.

La formulación estratégica se proyectaba a 5 años, con revisiones y ajustes anuales aplicando la matriz DOFA, donde como hemos manifestado se incorporan los cambios del entorno, las fortalezas como capacidades y logros organizacionales, nuevas metodologías administrativas y aportes de los grupos de interés, en especial de los colaboradores, médicos accionistas, clientes, aseguradoras y proveedores.

Balanced Scorecard- BSC

Otra de las herramientas utilizadas para revisar el cumplimiento de lo establecido en la planeación estratégica, es el *Balanced Scorecard (BSC)* o cuadro de mando integral. Este es un modelo de gestión y control que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización

A nivel visual esta herramienta le permite apreciar a la gerencia y su equipo de trabajo el desempeño de los procesos de la organización en una sola página. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *BSC*. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa, así como su efectividad y el cumplimiento de la propuesta de valor.

El concepto de las perspectivas es muy importante porque permite evidenciar que se tienen objetivos estratégicos en perspectivas claves, como son: aprendizaje, crecimiento y desarrollo (A), de procesos internos (P), de clientes y mercados (C) y financiera (F). Lo interesante del modelo, como siempre lo enfatizó Armando González es que se lea de abajo hacia arriba: “Colaboradores felices, procesos eficientes y eficaces, clientes felices, dispuestos a recomendarnos y a regresar, y por último llega la platica”.

Los sistemas de evaluación y seguimiento de los objetivos estratégicos están ligados a su vez a un proceso de mejoramiento continuo, basado en resultados, que llevaron al Centro Médico Imbanaco al establecimiento de estándares en todas sus áreas de gestión. Esto facilitó comparar su desarrollo con las mejores prácticas publicadas por entidades del sector.

El Centro Médico Imbanaco (CMI) es una organización que realizó, en su momento, una gestión por procesos, 41 en total, con sus respectivos puestos de trabajo, distribuidos así: 4 directivos, 24 de atención integral y 13 de apoyo, que permitieron evaluar el desempeño individual de cada uno de los colaboradores y establecer su contribución al logro de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Dentro del aprendizaje organizacional es importante que las personas asuman con responsabilidad cada una de sus actuaciones. Por lo anterior, el CMI trabajó, en el diseño de los puestos de trabajo, donde los directivos locales afrontaron los problemas y dilemas propios del crecimiento

de una empresa. En una organización inteligente, como se convirtió el Centro Médico Imbanaco, hay que fusionar el pensamiento con la acción en cada individuo.

Entretanto, el nuevo papel de la administración central se relaciona con la orientación de la organización, las ideas rectoras, los valores centrales, la misión y la continua evaluación de la visión.

Repensar la estrategia, ejercicio continuo

Dentro del ejercicio continuo de repensar la organización -y motivados, igualmente, por la estructuración e implementación de un Sistema Integrado de Gestión, las expectativas crecientes de los clientes, nuevas reglamentaciones estatales de la Ley 100 de 1993, la necesidad de que la filosofía fuera apropiada fácilmente por los distintos niveles de la organización y las proyecciones de la empresa para adelantarse a los cambios- se realizaron encuentros y revisiones periódicas de la planeación estratégica, las cuales iniciaron en el año 1989 con la asesoría de Humberto Serna, profesor de la Universidad de los Andes, quien sugiere las primeras investigaciones para conocer la satisfacción de los clientes.

A esto se sumaron capacitaciones, afiliaciones, postulaciones y reconocimientos, que fueron liderados por Armando González, desde la Gerencia, buscando siempre hacer lo correcto, en beneficio de los pacientes y demás grupos de interés y que por supuesto, reforzaron el pensamiento estratégico y marcaron los derroteros a seguir.

En la década de los 90 se buscó focalizar el mercado que se quería atender y clarificar la estrategia de diferenciación. Así, en 1993 se promulgó el credo organizacional y en 1997 se creó el lema Vocación de Servicio después de escuchar, en un seminario en Bogotá, a Jack Trout, gurú internacional de mercadeo, sobre la importancia de tener una frase o una palabra que identifique la marca. Se revisaron muchas frases con la palabra servicio, que estábamos 100% seguros era la que identificaba al Centro Médico Imbanaco.

El lema que se tenía hasta el momento era: *Su salud es nuestra gran responsabilidad* y con la promulgación de la Ley 100 se crearon muchas Empresas Prestadoras de Servicios de Salud, EPS y compañías de medicina prepagada, como SUSALUD del Grupo Sura. El parecido con esa marca obligó a pensar en un nuevo lema, que coincidió con los aportes de Jack Trout, los cuales condujeron finalmente a la expresión Vocación de Servicio, el cual marcó un hito y representó un gran compromiso para todos, precisamente por lo que simboliza la palabra vocación, que está ligada directamente a la esencia de las personas, lo que son, dicen y dan a los otros.

La palabra transversal a los grandes propósitos fue **servicio**, entendido como el eje de toda la estrategia de diferenciación, que es al final la razón de ser de toda empresa: diferenciarse o morir.

En los años siguientes se afianzará esta diferenciación y se hará visible a muchos, a través de una sólida cultura de

servicio y un posicionamiento de marca local, nacional y regional.

Gestión Integral de la Calidad

La calidad en el Centro Médico Imbanaco, como hemos visto, permea la organización, por esta razón los líderes de la organización estuvieron muy receptivos al movimiento de la calidad total que se veía llegar a las empresas como un imperativo de competitividad, en el marco de la apertura económica que caracterizó al gobierno de César Gaviria.

Por lo anterior todas las actividades realizadas, por ejemplo en 1990, se centraron en mejorar no solo la prestación de servicios sino también en la evaluación de todo el personal que atendía al público. Esta parte del proceso fue desarrollada por asesores externos, quienes apoyaron la capacitación de los coordinadores de los servicios frente a temas como: liderazgo, asertividad, comunicación y trabajo en equipo. El fortalecimiento de las habilidades de liderazgo sería una constante en la gerencia de Armando González, quien tenía muy claro que si había problemas, a quien se debía acompañar y capacitar era al líder, más que al colaborador.

Consecuente con su compromiso con la calidad el Centro Médico Imbanaco conformó, en 1991, el primer Círculo de Calidad para empezar a entender y aplicar los conceptos. Posteriormente se conformaron otros círculos de calidad para divulgar sus principios. En 1992, se afilió a la



Con Carlos Édgar Rodríguez y Dilian Francisca Toro, recibiendo el certificado de Acreditación Nacional en Salud. 2006. Archivo particular.

Corporación Calidad, año en el que su gerente Armando González participó, con parte de su equipo de Gerencia, en el Foro Internacional: Mejoramiento de la Calidad en la Gestión Hospitalaria, organizado por el Centro de Gestión Hospitalaria, entidad que lo designó como Miembro de su Junta Directiva al año siguiente, 1993.

Esas vinculaciones le permitieron al Centro Médico Imbanaco estar al tanto del movimiento de calidad en Colombia, y asistir a los seminarios y eventos relacionados sobre el tema. Se realizaron capacitaciones permanentes

con las herramientas de la calidad: análisis de causa-efecto, diagrama de Pareto, análisis de las dispersiones, círculo planear, hacer, verificar y actuar correctivamente o PHVA.

También se conoció y adoptó el modelo de gestión promovido por la Corporación Calidad, de los tres círculos con un área de intersección entre la estrategia, los procesos y la cultura, para un desarrollo armónico, que se tradujo finalmente en la coherencia organizacional.

El espíritu de Eduard Deming, considerado el padre de la calidad y quién afirmó: “Todos los seres humanos nacen con una motivación intrínseca, el impulso interior de aprender, de enorgullecerse de su trabajo, de experimentar y de mejorar”; estaría presente en el ciclo continuo de las ideas rectoras, constancia de propósito, atención a las desviaciones y variabilidad de los procesos, y la motivación de las personas.

Años después, en el 2002, el laboratorio clínico del Centro Médico Imbanaco es el primer servicio en recibir la certificación ISO 9001. Frente a este logro Armando González afirmó en uno de sus escritos: “Acabamos de culminar, en la institución que dirijo, un proceso de certificación para el laboratorio clínico con la norma ISO 9000 versión 2000 y nos hemos puesto como meta que antes de terminar el 2003 tener certificados todos los servicios”. Es, igualmente, otro ejemplo de que la aplicación del enfoque sistémico, da resultados positivos

y que se puede aplicar a un programa o a un departamento o a toda la institución.

En el 2004 el laboratorio clínico recibe la Acreditación Internacional conferida por *The College of American Pathologist*, recuerda la médica y bacterióloga Blanca Beatriz García, exdirectora del laboratorio, y quien agrega que este servicio continuó con la reacreditación internacional hasta convertirse en uno de los tres mejores de Colombia, y uno de los 16 laboratorios clínicos acreditados internacionalmente en América Latina. En el 2004, Armando González es designado jurado del Premio Nacional a la Calidad de la Gestión 2003.

En esa década, Imbanaco fortalecería su estructura y se sometería a las auditorías de la certificación de calidad, la acreditación internacional del laboratorio clínico y la acreditación en salud; además de los ejercicios de autoevaluación y las visitas de campo, para aplicar a los premios y galardones de calidad y seguridad del paciente.

Sobre el tema en mención y en relación con Armando González, William Duarte, exgerente clínico afirma: “Uno de los cambios pioneros en el sector, fue conseguir las metas de calidad en la atención y seguridad del paciente, su compromiso decidido para el logro de una atención con amor y con calidad y seguridad, lo cual consolidó una cultura intrínseca en cada colaborador, lo que ha llevado a la organización a lograr reconocimientos a nivel nacional e internacional”. Acto seguido explica, que entre los retos

que se tuvieron también, estaba el lograr la alineación del cuerpo médico con la cultura corporativa, dejando atrás individualidades y egos. Su constancia decidida y liderazgo firme, fueron fundamentales para que los galenos pudieran identificar las ventajas de adherirse a los objetivos corporativos, por encima de los personales.

Esto último lo corrobora, el especialista Alfredo Rengifo, quien estuvo al frente del área de medicina nuclear, al manifestar: “De Armando aprendimos a ver los frutos del trabajo colaborativo como un objetivo común, aprendimos a empoderar a los colaboradores, sin importar su rango e implementar la cultura de servicio en el trabajo diario”.

Andrés Aguirre, director general del Hospital Pablo Tobón Uribe (HPTU), sostiene: “Armando González marcó un hito, logró algo muy difícil en el sector salud que es el poder llevar a la práctica el concepto de gobierno clínico, es decir que los médicos trabajaran en equipo frente a un propósito común”. A lo anterior agrega: “Recuerdo que él leía cosas de la filosofía de la gestión, filosofía de la calidad. Si a uno le abordan esos temas sólo desde el punto de vista técnico se vuelve un ladrillo, pero él hacía que eso encantara. Era capaz de narrar historias, de expresar esas razones profundas por las cuales debíamos hacer las cosas. Él le daba el toque humano, lo que realmente mueve a las personas en la gestión”.

En el 2011, el Centro Médico Imbanaco era una de las quince instituciones con acreditación en Colombia y cumplía de

acuerdo con el Decreto 1011 y la resolución 1445 del 2006 con las calificaciones necesarias para prestar servicios en las sedes de la Carrera 39 y las ubicadas en Chipichape y Ciudad Jardín; entretanto, el Laboratorio Clínico es reacreditado por quinta vez consecutiva por el Colegio Americano de Patólogos.

Para Blanca Beatriz García, “la búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios de salud, paso a paso y siempre en ascenso como lo muestra la escalera de la calidad, es producto del liderazgo de Armando González al frente de una administración centrada en personas y valores, un servicio orientado al cliente, procesos y procedimientos seguros, con personal de salud de alto nivel, tecnología de generación apropiada, instalaciones de clase mundial, logro de acreditaciones y reconocimientos. De todo esto, que es común en las grandes instituciones, yo destaco la confianza en las personas para que vivan y transmitan los valores institucionales en una forma de liderazgo colectivo al servicio del paciente”.

Ella manifiesta, igualmente, en lo referente al cierre de brechas y educación: “Un plan de educación continuada, financiado por la institución, enviando a centros especializados nacionales e internacionales a bacteriólogos y médicos de acuerdo con necesidades definidas técnicamente, del cual se obtuvieron excelentes resultados científicos y personales. También como parte de la institución el haber recibido acreditaciones, premios, entre ellos el Premio Colombiano a la Calidad

de la Gestión”. Armando González, en concepto de la Blanca Beatriz García, impulsó la creación de modelos de excelencia en la gestión, alcanzando varias distinciones.

En el 2017, un año después de su creación, el Laboratorio de Patología Anatómica, dependencia del Laboratorio Clínico, recibe la Acreditación Internacional. Además el área de Inmunogenética obtiene la acreditación internacional, conferida por la *EFI European Federation for Immunogenetics*. Esto sumado a las acreditaciones *Joint Commission International* y las de Icontec.

Estos logros se suman al galardón Nacional Hospital Seguro, obtenido en cuatro ocasiones, el quinto lo obtuvo en el 2018. Este galardón, otorgado por la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas ACHC, reconoce a las instituciones que demuestran los logros en pro de la seguridad del paciente y el cumplimiento de estándares exigentes. Adicionalmente, Imbanaco desde 2011 venía ascendiendo en los escaños del ranking de las mejores clínicas y hospitales de Latinoamérica que realiza la prestigiosa publicación América Economía.

En relación con el tema de calidad, liderado por nuestro protagonista, Carlos Édgar Rodríguez, director de Acreditación Nacional en Salud, confirma: “Cuando iniciamos formalmente el proceso de acreditación en salud desde Icontec, el doctor González fue uno de los mayores impulsores del tema, pues una de sus obsesiones ha sido siempre la vocación de servicio y la calidad de

la atención en salud. Recuerdo mucho su insistencia en la visión sistémica, tenía siempre a mano el texto *La Quinta Disciplina* de Peter Senge y todo su equipo debía esforzarse en analizar los problemas con las ideas del pensamiento sistémico, eso era novedoso y diferente en esa época. Insistía al extremo en romper paradigmas, alinear las visiones personales para promover una visión de equipo, sin perder de vista al ser humano y sin dejar de pensar en los resultados”.

Frente al legado de Armando González, comenta: “Una parte fundamental es la orientación hacia la calidad superior, el reto de cumplir estándares exigentes y de someterse al rigor de evaluaciones realizadas por externos, eso es muy importante porque, en general, los empresarios no tienen este tipo de cultura y no quieren exponer su obra a la mirada de terceros, pero para Armando González las visiones externas siempre fueron un aporte y diría que una necesidad. Esta es, sin duda, una enseñanza muy valiosa para el empresariado, para los emprendedores, en una sociedad que tiene dificultades a la hora de la rendición de cuentas, él creía con firmeza que la calidad es una obligación y rendir cuentas un deber de los líderes, tenía muy claro el concepto de responsabilidad social”.

En 2017, el Centro Médico Imbanaco recibió la Acreditación Internacional, otorgada por la Joint Commission International JCI. Aquí apartes del comunicado que dirigió Armando González a los grupos

de interés compartiendo este logro: “La acreditación JCI se considera el estándar de oro en el cuidado de la salud mundial. De los 1076 elementos medibles con los que se evaluaron los procedimientos clínicos, se cumplió con 1072. El Centro Médico Imbanaco se une a un grupo de prestigiosas instituciones de salud en Colombia con este reconocimiento. La Fundación Cardioinfantil- Instituto de Cardiología, Fundación Cardiovascular de Colombia- Instituto del Corazón, Hospital Pablo Tobón Uribe y Hospital Fundación Santa Fe de Bogotá. Este logro es el resultado de un trabajo continuo y persistente de todo el equipo humano del CMI, gracias a todos por su compromiso”.

Nuestro protagonista alcanza este logro, de gran significado y mucha alegría para él y para todos, en la cúspide de su carrera administrativa. En el anterior mensaje se aprecia, igualmente, la nobleza que lo caracteriza, al reconocer a las instituciones pares que lo habían obtenido previamente y al agradecer a todo el equipo humano de Imbanaco por la distinción.

Anécdotas detrás de los premios

Cuando se mira atrás y se evidencia en la ruta de la calidad, en pos de la excelencia, tantos logros y reconocimientos, vale la pena destacar el esfuerzo y los desvelos de tantos, para que estas distinciones fueran posibles: los líderes y colaboradores de los procesos entregando la información para los documentos y atendiendo las visitas de

evaluación, en medio de su día a día con una agenda llena de pacientes para servir y asuntos que atender; y el equipo de Mercadeo a cargo de consolidar, sintetizar y presentar los escritos con los lineamientos exigidos y en los tiempos estipulados.

Recuerdo, como Gerente de Mercadeo, en ese entonces, especialmente el informe de postulación para el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Corría el mes de julio de 2007 y la hora límite vencía a las 4:00 p.m., en las oficinas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Bogotá. Tuvimos un problema con las copias del informe, además de la copia electrónica, pues se debían enviar varias. Este impase nos llevó a cambiar la hora del vuelo, que debía tomar Andrés Fernández, encargado de realizar la diligencia y quien en esa época se desempeñaba como jefe de Telecomunicaciones, de las 11:00 a.m. por las 2:30 p.m.

La carrera contra reloj fue de película. Después de anillar y empacar las copias, Andrés y Luis Armando Mendoza, quien se ofreció llevarlo al aeropuerto, “volaron” literalmente, para no perder el avión. Finalmente, el informe se presentó en la ventanilla correspondiente a las 3:55 pm, cinco minutos antes del cierre. El resto es historia... Ese año fuimos los únicos ganadores de uno de los premios más importantes del país, las otras categorías se declararon desiertas. Ese logro nos daría el impulso para seguir ascendiendo con retos más exigentes en pos de la excelencia.

Transformación cultural

Los cimientos de la cultura de servicio de Imbanaco se remontan a su gestación, cuando un grupo de médicos con toda la calidad técnico–científica y la rigurosidad académica, decidieron realizar su práctica médica con los más altos principios éticos en pro de los pacientes.

Además de la calidad, el otro pilar, de importancia absoluta, como lo hemos apreciado son las personas: pacientes y equipos asistenciales y administrativos, prioridad de una organización que le da a cada persona y vida el valor que merece.

Lo anteriormente planteado se refleja en el concepto de la pirámide invertida, que se adoptó en el Centro Médico Imbanaco, donde en primer lugar estaban los clientes, le seguía el personal de contacto directo, después los servicios de soporte y finalmente la alta dirección.

Pirámide Invertida y Karl Albrecht

La estructura de pirámide invertida, orientada al cliente, concepto introducido por Karl Albrecht en su libro *La Revolución del Servicio*, con tres niveles de autoridad, y una cultura organizacional consolidada con la vocación de servicio, facilitó el logro de la estrategia orientada a la efectividad en los procesos y la filosofía de servicio en acción, los cuales se tradujeron finalmente en un factor diferenciador en la prestación de los servicios porque integraron calidad, bienestar de los colaboradores,

atención de los requerimientos de los públicos de interés y preservación del medio ambiente. Todo lo anterior repercutió, a su vez, en el bienestar de la comunidad, el liderazgo en el sector y el crecimiento sostenible de la organización. (Ver Gráfico 2).



Gráfico 2

Pirámide Invertida

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Todas las personas estaban orientadas a atender al cliente, por esta razón se rechazó el concepto de tener una oficina y línea de servicio al cliente, como único medio de comunicación o interlocución.

Un servicio de calidad es una responsabilidad que no puede asignarse solo a una dependencia o a unas pocas personas. Es precisamente, en la gestión y en la gerencia de los procesos del día a día, que se les faculta, para que con

la información y los recursos necesarios puedan acortar los tiempos de respuesta, agilizar sus procesos decisorios y alinearse con los grandes propósitos corporativos, para poder servir mejor a los usuarios.

Como se aprecia en el Gráfico 2, para sostener la pirámide invertida se requieren dos columnas: el liderazgo inspirador, colectivo y colaborativo, y los procesos y sistemas de información.

- **Liderazgo inspirador, colectivo y colaborativo:** los líderes son los que crean el espacio propicio donde se den a plenitud los procesos humanos tales como la comunicación y la información, la integración y el trabajo en equipo, la creatividad e innovación y la toma de decisiones.

Los líderes inspiradores, forman a su vez a otros con quienes es posible la alineación, delegación y seguimiento continuo, a través de redes de conversaciones con significados y propósitos compartidos que establecen los puentes y los acuerdos entre el planear y el hacer, y fortalecen la cultura de la autonomía, la automotivación y el autocontrol de todo el personal.

- **Procesos y sistemas de información:** lo expresó bien Jan Carlzon, *CEO* de *Scandinavian Airlines*, uno de los ejemplos paradigmáticos de servicio: “Una persona que no tiene información no puede tener responsabilidad. Una persona que tiene información no puede eludir su responsabilidad”.

Los sistemas de información aportan un flujo de información a las personas en el lugar y en el momento oportuno, y permiten que la gente entienda la medición como la mejor herramienta de autocontrol de sus procesos. Es a partir de los resultados de cada día que se pueden establecer las brechas y reorientar las tareas y prioridades, para servir a los que sirven y estos a su vez a los clientes. Importante recordar aquí la frase de Richard Branson, el *CEO* de *Virgin Group*: “Cuida a tus empleados, que ellos cuidarán a tus clientes”.

Con la adopción del concepto de pirámide invertida, se dejó explícita la importancia del equipo humano y el enfoque de un liderazgo colectivo basado en el servicio. Se trascendió el concepto del organigrama tradicional que comprende un sistema cerrado, por otro nuevo de cara a los clientes, un sistema abierto. (Ver Gráfico 3).

El tema del servicio es un asunto reiterativo y una constante en las empresas y en las escuelas de administración y liderazgo. Tiene distintos nombres, a saber: servicio al cliente, orientación al cliente, clientes incondicionales, y la más reciente, experiencia del cliente, con adornos, membresías y programas especiales.

No obstante a lo anterior, en algunos casos se desdibuja la verdadera esencia del servicio: el cliente quiere que le entreguen lo que busca y le han prometido, con personal capacitado y cálido, que le inspire confianza, en el tiempo oportuno, cuando lo necesita, con la tecnología necesaria

y con el precio justo; y que en todos los casos el servicio recibido supere al esperado. La propuesta de valor de Imbanaco, buscó siempre responder y superar estas expectativas.

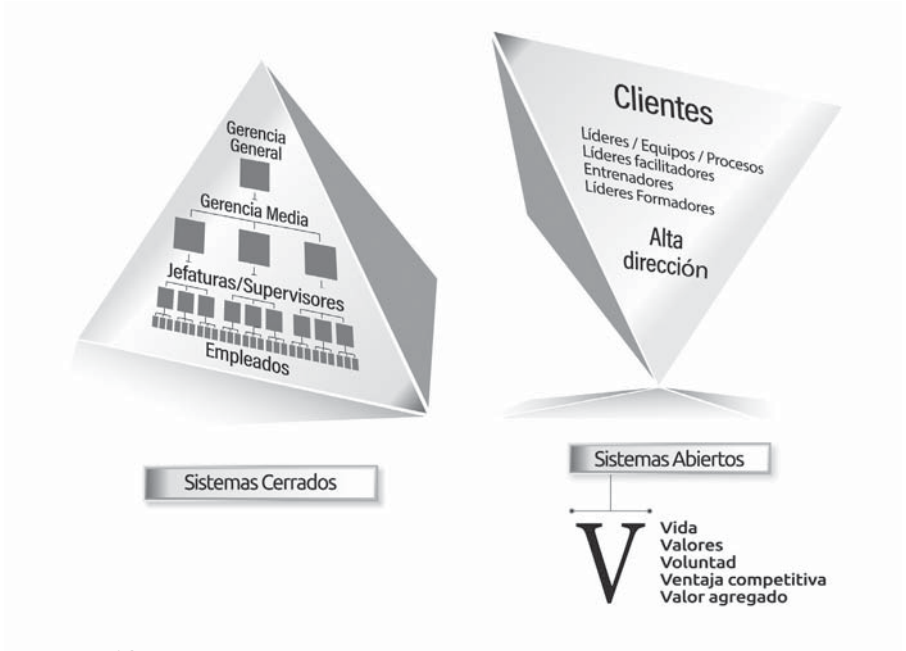


Gráfico 3

Sistema Cerrado (organigrama tradicional) versus Sistema Abierto (liderazgo centrado en las personas)

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

La gerencia, con el apoyo de su equipo de colaboradores y el respaldo de la junta directiva, participó activamente con talento y esfuerzo para alcanzar el propósito de encaminar a la organización por un camino ascendente, en busca de la excelencia.

Entre las acciones visibles se destacan las siguientes:

- Planificar, implementar, mantener, mejorar y revisar el sistema de gestión de la calidad.
- Definir la política de calidad.
- Establecer claramente los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización y asegurar los procesos de comunicación.
- Crear comités de garantía de calidad cuyos objetivos son apoyar el sistema de gestión, en la conducción de la organización por la ruta de la calidad.
- La coherencia, el ejemplo, el esfuerzo permanente y el compromiso con la gestión.
- El trabajo permanente con los accionistas (médicos especialistas) para sensibilizarlos en la cultura de calidad y servicio orientada al cliente; y en los cambios del entorno producidos por la legislación.
- La política de capacitación dirigida a todos los niveles de la organización, encaminada al entendimiento y apropiación del marco filosófico y al desarrollo de habilidades que permitan su vivencia.
- El desarrollo de las habilidades de liderazgo de quienes tienen personal a su cargo por medio de actividades internas, tales como lecturas escogidas, mensajes, videos, videoconferencias, testimonios y el apoyo de asesores externos.
- El seguimiento y ajuste a los resultados de esta capacitación a través de la calificación dada por los clientes y proveedores en las encuestas, y por los colaboradores en el clima organizacional.

- La comunicación permanente de la filosofía corporativa en distintos medios escritos y audiovisuales, internos y externos, para crear una cultura centrada en el paciente, buscando transformarlos en clientes incondicionales, para quienes fuese visible la propuesta de valor.
- Fortalecimiento del comportamiento ético de todas las personas de la organización y vigilancia de su adherencia a las directrices, normas y reglamentos institucionales, a través del Comité de Admisiones, el de Credenciales y Ética Médica y los de Garantía de Calidad.

Baja rotación de los líderes, otra de las claves

Los líderes responsables de los procesos son claves en la explicación y verificación de la comprensión de los grandes propósitos, como agentes de la cultura deben dar ejemplo de la vivencia de los valores corporativos y analizar los comportamientos visibles de los colaboradores a la luz de los mismos, llamando y motivando siempre a la detección y cierre de las brechas que generan malestar en la cultura. A nivel de divulgación interna se realizaban reuniones periódicas en las que se precisaba la participación y el aporte de cada puesto de trabajo. En el plano externo y de cara al usuario se publicaba información en pendones, afiches, pantallas de la intranet, portal web y portafolio de servicios. “El secreto de una organización exitosa, se basa en su comunicación exitosa”, sostiene Peter Drucker.

Un aspecto clave en la consolidación de la estrategia y la solidez de la cultura es la baja rotación entre los miembros del equipo de líderes que acompañó a Armando González,



Con Arnoldo Levy, cofundador de Imbanaco. Archivo particular.

por casi 32 años al frente de la gerencia de Imbanaco. Una de sus frases: “Más importante que saber para dónde va el bus, es saber quiénes van en el bus”, reconociendo así la importancia del talento humano en las organizaciones.

Claudia Vélez, por ejemplo, quien ingresó en 1985 como contadora pasó luego a ser gerente financiera; Elizabeth Mena ingresó en 1989, de administradora pasó a gerente administrativa; José Luis Sabogal ingresó en 1986, de asesor de sistemas a gerente en esa área. Unos años después y debido al crecimiento de la entidad se incorporaron: Astolfo Franco como gerente médico y luego como director del Programa de Seguridad del Paciente;

Gloria Inés Rodríguez, jefe de imágenes pasó a ser gerente del Sistema Integrado de Gestión; Ruth Herrera, jefe de urgencias pasó a directora de enfermería; William Duarte, gerente clínico; Leonor Hernández, gerente comercial y Blanca Beatriz García, directora del Laboratorio Clínico.

Por las limitaciones de espacio es muy complejo listar a los líderes asistenciales y administrativos y colaboradores que hicieron parte de la escuela de Armando González, un equipo comprometido que, hombro a hombro, convirtió a Imbanaco en una organización superior, centrada en el ser humano. Muchas de estas personas continúan sirviendo a la comunidad desde Imbanaco y otros lugares de Colombia y el mundo.

Frente al acompañamiento por parte de los líderes de los procesos, en el marco de la cultura del autoreporte, se verificó que las personas cumplieran con los lineamientos de calidad, y se identificaron y bloquearon las causas que originaron los desvíos en su cumplimiento. Esto permitió a su vez focalizar la evaluación del desempeño en cada sitio de trabajo y orientar la capacitación hacia las personas que cometieron las fallas.

El maestro Armando González capacitaba, apoyaba y confiaba en sus colaboradores, los alentaba a crecer y a ser felices dentro de la organización.

Recuerdo mi llegada al CMI, el 15 de febrero de 1991. Después de pasar la entrevista con la asesora de Mercadeo Inge de Reyes, tuve la entrevista con el doctor González.

Tenía en su escritorio el libro *Mercadeo de Servicios Profesionales* de Philip Kotler y Paul N. Bloom, subrayado y con anotaciones, también el Plan de Mercadeo impreso, elaborado por él después de leer este libro, y que estaba seguro se debía implementar lo más pronto posible.

En esta corta entrevista evidenció al directivo enfocado a la acción, que valora la planeación, reconoce lo que no sabe, y confía en seguir aprendiendo.

Las oficinas donde me recibieron eran provisionales porque estaban adecuando las oficinas de la gerencia, situadas en una casa cercana, para darle cabida a la nueva oficina de Mercadeo. Tal vez premonitorio, porque las obras de adecuaciones, expansiones y nuevas edificaciones continuarían por las tres décadas siguientes.

Imbanaco, una vez más, sería pionero en Cali y Colombia, al tener un Departamento de Mercadeo, formalmente establecido. Al poco tiempo, teníamos una agencia de publicidad. Con el respaldo del Dr. González, la comunicación corporativa, las relaciones con los clientes, la divulgación de la propuesta de valor y la identidad de la marca, tuvieron toda la importancia y relevancia estratégica.

Mediciones de la cultura

Una de las inquietudes más frecuentes recibidas desde la academia era cómo se evaluaba la cultura de la organización. Esta se evaluó sistemática y permanentemente por medio

de estudios e investigaciones cuantitativas y cualitativas con grupos de pacientes, clientes empresariales y proveedores para conocer su satisfacción con la atención recibida y sus expectativas de servicio.

Para el caso de los colaboradores, el termómetro era la medición periódica del clima organizacional. Igualmente, en los talleres y espacios de reflexión que se propiciaban frecuentemente al interior de los procesos, se revisaban las fallas y desviaciones, a la luz de los grandes propósitos, lo que permitió acortar las brechas con la cultura deseada.

Con el propósito de fortalecer la cultura de servicio, por ejemplo, era preciso contar con instrumentos de medición para escuchar la voz de los pacientes y clientes empresariales, lo que permitió saber, no suponer, cómo era percibida la institución, qué es lo que más valoraban, qué es lo que más les disgustaba, cuán satisfechos se sentían, por qué compraban sus servicios y si estaban dispuestos a seguir comprando.

En los distintos estudios para medir la satisfacción de los pacientes, sobresalieron como razones de peso para preferir a Imbanaco y querer volver a utilizar los servicios, la seguridad, la confianza y el servicio, valores corporativos que estaban visibles.

Cada uno de los procesos contaba con una tabla de indicadores, utilizando como ya lo mencionamos la herramienta del *Balanced Scorecard (BSC)*, con la simbología del semáforo, los cuales estaban en congruencia

con los objetivos estratégicos, lo que permitió establecer las brechas entre lo planeado y lo ejecutado, y lo más importante, discutir en profundidad los pocos aspectos vitales, y no, los muchos aspectos triviales.

El trabajo continuo y permanente de detectar brechas, analizarlas con los colaboradores relacionados, de considerar el error como una forma de aprender, de no reincidir y por lo tanto mejorar, se convirtió en la fuente más importante para solidificar la cultura.

La cultura de servicio trascendió a una verdadera transformación cultural en Imbanaco porque sentó las bases de la cultura de la medición y la calidad, que son el pilar de la cultura de la seguridad del paciente, otros de los diferenciadores más destacados y en los que Imbanaco es pionero en Colombia.

Empleados que aprenden

Armando González, de manera resumida, sostiene: “El incursionar en los temas mencionados permite a todos los miembros de una organización, aprender a definir los factores claves de éxito, los objetivos estratégicos, las estrategias, las mediciones, las metas y a hacer su despliegue a todos los niveles de la organización. Se logra crear una cultura de calidad y de mejoramiento continuo, ser una organización centrada en el paciente y diseñar indicadores de desempeño total, utilizando los conceptos del *Balanced Scorecard*”.



Con María Mercedes Pulgarín, la autora. Detrás la sede principal de Imbanaco, en construcción. Archivo particular.

Entre sus iniciativas para el aprendizaje de los colaboradores estuvo la rotación de libros, las conferencias, talleres, las Charlas con la Gerencia, acerca de los temas de interés que nutrían el pensamiento de la organización. Aquí, un ejemplo resumido de lo aprendido y puesto en práctica por la doctora Blanca Beatriz García, una de sus alumnas más aventajadas, quien lideró, por 24 años, el Laboratorio Clínico de Imbanaco (Ver Recuadro Ejercicio de aplicación de teorías organizacionales). Otro cuadro resumido de aprendizajes e implementaciones observables, a los ojos de consultores y evaluadores de Imbanaco, se incluirá en el capítulo V.

EJERCICIO DE APLICACIÓN DE TEORÍAS ORGANIZACIONALES

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

Gerencia de Procesos. Localismo

Liderazgo colectivo

Implementación / logros más visibles

El localismo entendido como el conferir valor y dar autoridad al líder del proceso en su gestión determinada por la visión sistémica y localista de su proceso.

Este concepto fue por algunos criticado como generador de no uniformidad en los procesos y de permitir demasiada libertad a cada líder de proceso.

El laboratorio lo consideró como uno de los lineamientos más impactantes en el deber ser de la gestión y lo definió como:

"Conjunto de actividades planificadas y decisiones dentro de su nivel de autoridad, que el responsable de un proceso debe decidir y ejecutar en la operación regular; habiendo definido claramente las relaciones con sus grupos de interés, las interacciones con los procesos, proveedores y clientes y las especificaciones de sus productos y servicios; de tal manera que le permitan detectar y cerrar oportunamente las brechas que se presenten para cumplir con sus objetivos y metas, asegurar la alineación con el direccionamiento estratégico, aportar al logro de las estrategias diferenciadoras y cumplir la propuesta de valor."

Un efecto clave fue la agilidad en la toma de decisiones y en la implementación de planes de acción pudiendo hacer seguimiento y dar resultados en el corto plazo.

Ejemplo de ello: la autonomía en la atención de pacientes; el manejo de filas y tiempos de atención; el cambio y mejora de métodos de análisis; la selección de equipamiento, la implementación de nuevos exámenes; la definición de competencias y muchos otros; todo debidamente justificado desde los aspectos técnico-administrativos, financieros y de servicio.

El localismo aplicado a las diferentes áreas de trabajo también promueve el liderazgo colectivo, la motivación y el empoderamiento de los expertos de cada área alineados con las directrices del laboratorio y por tanto con el direccionamiento institucional, quienes aplicaban su experticia con su grupo de trabajo.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

Administración por Valores. Ken Blanchard Michael O'Connor

Bien Hecho. Ken Blanchard

Cultura de Servicio.

Foco en las Personas. La Confianza.

Implementación / logros más visibles

Aplicando la filosofía dualista del Yin/Yang, los valores, pautas de conducta que facilitan el devenir de la organización, son una parte esencial que permanece, confiere sentido, soporta y guía la transformación institucional siendo un gran pilar del CMI.

La administración por valores fue la base para crear con los colaboradores en el día a día, la forma del ser institucional, en un trabajo constante, donde los valores eran sus jefes.

En el análisis de fallas y dificultades se especificaba el valor afectado, su impacto y trascendencia tanto en la situación laboral como en otros aspectos de la vida del colaborador, se hacía énfasis en lo positivo y se revisaba el proceso para evaluarlo a la luz del error, quitando el peso de la persona, pero también teniendo claro que debíamos aportar a la construcción de una organización inteligente con capacidad de aprendizaje y actualización rápidos.

Las actividades institucionales para centrarse en las personas y crear una cultura acorde con los valores fueron múltiples.

Para la comprensión de la personalidad y lograr transformaciones se realizaron sesiones de Eneagrama, Extended Disc, Programación neurolingüística, Coaching, se realizaron convivencias con expertos en las que participaba todo el personal y muchas campañas como la de la sonrisa, afirmando: *"el que sonríe vive más y mejor"* y presentación de temas para afirmar conceptos.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

Los Cuatro Acuerdos. Miguel Ruiz.

El Poder de Fish. Stephen C. Lundin, Harry Paul y John Christensen.

Implementación / logros más visibles

Los dos libros tuvieron la mayor aceptación de los colaboradores quienes los vieron aplicables no solo a los temas laborales sino a los familiares y sociales.

Por su sencillez y forma amena fueron agradables a todos y sirvieron de reflexión cotidiana.

Los cuatro acuerdos y Fish nos ayudaron a trabajar los modelos mentales, a desarrollar el dominio personal, a aprender en equipo y por lo tanto nos prepararon para el pensamiento sistémico, temas de la Quinta Disciplina.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

BSC (sistemas de control). Cuadro de Mando Integral.

Robert Kaplan & David P. Norton.

Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Robert Kaplan & David P. Norton.

Mapas Estratégicos. Robert Kaplan & David P. Norton.

Execution Premium. Robert Kaplan & David P. Norton.

La institución clasificó sus indicadores en estratégicos, tácticos, operativos e individuales.

El BSC se convirtió en la forma de presentación de los indicadores clasificados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Desarrollo.

Los indicadores Operativos del laboratorio se presentaban desde la sigma metría, reportando y haciendo seguimiento a DPM y Sigma.

El aplicativo SIAM tiene un módulo de indicadores del Cuadro de Mando Integral.

El mapa estratégico describe la estrategia para hacer seguimiento a su ejecución.

En CMI la implementación del mapa estratégico incluía los indicadores del cuadro de mando y los indicadores de seguimiento de la estrategia.

La herramienta de gestión utilizada por la organización para trabajar sus estrategias fue la matriz DOFA, esta se desplegaba a los procesos para que cada uno pudiera estructurar la forma como aportaría a su cumplimiento.

En el laboratorio se pudo seguir el cumplimiento de la ejecución de los planes y los indicadores de eficacia de las acciones propuestas.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

La Estrategia del Océano Azul (la competencia es irrelevante) W. Chan Kim & Renée Mauborgne.

Implementación / logros más visibles

La gerencia impulsó el cambio del término competencia por colaboración.

La idea de diferenciación en la prestación de servicios siempre fue un foco.

Se aplicaron los temas del libro, se hizo comparación con otros laboratorios semejantes, un cuadro estratégico, sondeo de crecimiento.

Diferenciación en tiempos de atención, tiempo de respuesta de exámenes, métodos de análisis, amabilidad en la atención, pero todo dentro de la forma común de atención de un laboratorio.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

El Poder de lo Simple. Jack Trout, Raul Peralba, Steve Rivkin.

Implementación / logros más visibles

Este concepto tan importante se trabajó así:

- En el diseño de procesos aprendiendo a simplificar, agregando valor e incluyendo la automatización.
- Información: solo la necesaria para cada puesto de trabajo.
- Capacitación por medio de dibujos.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

Hablando Claro Jack Welch & John A. Byrne.

Las Claves de Seis Sigma. Peter Pande & Robert Neuman & Roland Cavanagh.

Las Claves Prácticas de Seis Sigma. Peter Pande & Robert Neuman & Roland Cavanagh.

Más allá de Seis Sigma. Joseph A. De Feo & William W. Barnard.

- Mejoramiento Continuo.
- Reuniones Efectivas.
- Foco en las Desviaciones

Implementación / logros más visibles

De las memorias del ejecutivo del siglo en la General Electric, yo destaco como lo más importante el centrarse en la variabilidad de los procesos como fuente de insatisfacción y costos de no calidad y la aplicación de Six Sigma como un método sin igual de mejora, de cara al cliente.

Este fue el texto inicial para luego trabajar otros libros relacionados y aplicar desde el año 2004 la sigma metría en forma rutinaria en la gestión de procesos y en la gestión analítica metrológica.

Para aplicar Six Sigma al proceso y subprocesos se definieron sus especificaciones de calidad y sus modos de falla, estableciendo indicadores de falla y gestionando sus riesgos por medio del AMEF (Análisis de Modo, Efecto y Falla).

La exigencia de calidad de Sigma se inició calculando con base en defectos por millón de oportunidades DPMO, después en forma más exigente en defectos por millón DPM y aún más exigente en defectos ponderados por millón DPPM.

El foco en las desviaciones y el mejoramiento continuo se trabajaron con esta implementación y con el cuadro de mando.

El análisis, seguimiento y acciones correctivas de las fallas detectadas se trabajaba en el día a día en los puestos de trabajo, sin necesidad de reuniones que exigieran sacar a las personas de su área.

El trabajo integrado con el grupo de desarrolladores del *software* SIAM de Sistemas permitió la creación de un aplicativo que identificaba, clasificaba y totalizaba modos de falla por actividad, permitía ingresar un resumen del suceso, sus acciones y responsables, calcular y hacer seguimiento al modo de falla y a Sigma.

De la cuantificación de los modos de falla se elaboraron, además de los AMEF, como acciones para la prevención de los modos de falla, espinas de pescado como análisis causal para establecer las acciones correctivas a las que a su vez se hizo seguimiento para verificar su eficacia, con esto cerrando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar correctivamente).

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

La Quinta Disciplina. Peter Senge y otros.

Pensamiento Sistémico. Joseph O'Connor, Ian McDermott.

Visión Compartida

Implementación / logros más visibles

De este complejo texto, entender y aplicar las cinco disciplinas del aprendizaje: el dominio personal, la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo hasta llegar al pensamiento sistémico.

Se aplicó en la formación y desarrollo de los equipos de trabajo.

- Agrupando por afinidades a sus miembros, se trabajó el **modelo mental**.
- Definiendo claramente sus roles en torno a una visión común, se trabajaron el **dominio personal y la visión compartida**.
- Especializando los equipos de acuerdo con sus aptitudes y aprendiendo a detectar lo que no agregaba valor, haciendo del aprendizaje un proceso continuo que se enriquece si los integrantes del equipo podían dar cuenta de su propio aprendizaje y de cómo aprender de los otros alineándose para dar resultados, se trabajó **el aprendizaje en equipo**.
- Promoviendo el pensamiento liviano "Lean Thinking", desarrollando la capacidad de conceptualización, trabajando para establecer una comunicación orientada al análisis multisistémico, multicausal y al logro de consensos, se trabajó el **pensamiento sistémico**.

Con esta práctica se esperaba lograr la estabilidad de cada área de trabajo, reduciendo tanto la variabilidad de procesos y procedimientos como la variabilidad analítica, seguidas por medio de Six Sigma y otras medidas estadísticas.

Aquí se relacionan *La Quinta disciplina, El Cuadro de Mando y Six Sigma*

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

La Revolución Necesaria. Peter Senge & et al.

Implementación / logros más visibles

Este libro fue un regalo del doctor González.

Es un llamado a la urgencia de analizar cómo las empresas en sus objetivos deben evaluar la búsqueda de la sostenibilidad posicionándose en el presente y en el futuro.

Se trabajó como un aporte a la comprensión del pensamiento sistémico aplicado a la sostenibilidad.

El iceberg del pensamiento sistémico es un método para explicar la realidad de lo que sucede en donde lo único que se ve en la punta del iceberg es el hecho, quedando ocultos los demás elementos.

El iceberg invita a describir:

- El hecho: lo que acaba de pasar.
- Los patrones y tendencias: lo que ha estado pasando.
- Las estructuras sistémicas: lo que hace que pase.
- Los modelos mentales: cómo el pensamiento permite que pase.

Pone como ejemplo el análisis del libro Fish.

El CMI responde rigurosamente a la legislación y estándares de buenas prácticas relacionadas con la gestión ambiental y el SSST (Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo).

En conjunto con el doctor Álvaro Nieva de Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión Ambiental e Ingeniería Biomédica se realizaron las siguientes actividades:

- Se identificaron y analizaron los riesgos de las actividades del proceso.
- Se ejecutaron acciones para el cuidado del ambiente de trabajo del colaborador y de su salud ocupacional y seguridad industrial.
- Se instalaron sistemas de protección del medio ambiente cuidando el agua, el suelo y el aire.
- Se trabajó en forma permanente para crear la cultura de que todos somos responsables de la sostenibilidad y que la respuesta es ahora.
- Todos los datos se consignaron en matrices de gestión de riesgos publicadas a la vista de todos y las fallas, acciones y seguimiento en el cuadro de mando.

Con este manejo se esperaba reducir la enfermedad profesional, los accidentes de trabajo, mejorar la gestión de residuos y por tanto la afectación ambiental. Todo seguido con indicadores presentados por el SSST (Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo) y Gestión Ambiental en el Cuadro de Mando Integral.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

Empresas que perduran. James Collins & Jerry I. Porras

Implementación / logros más visibles

El yin/yang o el juego de lo dialéctico de la filosofía taoísta china. Compañías visionarias que convierten elementos aparentemente contradictorios en una dialéctica, no quedando atrapadas en la disyuntiva de "esto o aquello", pudiendo asimilar "esto y aquello" en su debida dimensión.

Las visiones localista y sistémica indicadas por la gerencia en el concepto de localismo son un ejemplo de ello, una dialéctica entre el control ideológico central y la autonomía operacional.

Otro ejemplo en el negocio de la salud, el propósito de ir más allá de las utilidades y la pragmática búsqueda de utilidades.

A nivel de servicios, el laboratorio lo asimiló definiendo el foco de su gestión, así:

"Aprender del pasado, agregar valor al presente y visionar el futuro".

Creando un laboratorio en donde se pudieran evaluar, validar y verificar métodos de análisis en su comienzo, no rentables para la organización pero de gran utilidad diagnóstica y difícil remisión.

Se verificaron métodos y se realizaron exámenes de baja demanda, aplicando los protocolos de buenas prácticas para asegurar la validez de sus datos, ponderando el costo de realizarlos y su impacto en la utilidad. Con el tiempo su demanda aumentó, logrando utilidades.

Estableciendo un plan de desarrollo del talento humano, que se capacitó en centros especializados dentro y fuera del país, cuyos costos fueron asumidos por la organización para luego producir importantes beneficios en la prestación de servicios, lo que generó utilidades.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

La Revolución del Servicio (pirámide invertida)

Implementación / logros más visibles

Se elaboró un organigrama de pirámide invertida para el laboratorio.

TEMA / LIBRO/ HERRAMIENTA

Mapas Mentales

Implementación / logros más visibles

Se utilizaron para la presentación de muchos temas

Como se aprecia en el anterior ejercicio todas esas ideas de grandes pensadores enriquecen los procesos, le ampliaban a las personas la visión que tenían de su quehacer en su puesto de trabajo, que no se limitaba solo a lo físico o lo técnico.

Los empleados son la marca viva de la organización y como tal, el conocer lo que leía, aprendía y ponía en práctica su gerente, premiado a la par con múltiples galardones, logró

que todos se sintonizaran con las metas contempladas en el direccionamiento estratégico del Centro Médico Imbanaco.

Carlos Édgar Rodríguez del Icontec, comenta en relación con los libros mencionados: “Algunos temas nos acercaron mucho porque en el proceso de formación de evaluadores de la acreditación en salud nosotros tenemos lecturas obligatorias que a él le gustaban mucho, incluyendo la quinta disciplina, los cuatro acuerdos, los siete hábitos, la inteligencia emocional, que él también utilizaba de rutina en el proceso de formación y en las discusiones con su equipo. Le gustaba mucho insistir en ser impecable con las palabras, una tarea que consideraba de lo más necesaria y compleja o en no tomarse las cosas personalmente, que decía es uno de los grandes problemas culturales que tenemos los colombianos”.

Al culminar este primer nivel del recorrido a través de la “universidad corporativa” (organización que aprende) de Armando González, apreciamos, entre otras cosas, que sus ideas rectoras publicadas en su misión, visión y propuesta de valor entre otros, siempre estuvieron a la vista de todos, a través de los diferentes canales de comunicación interna y externa del Centro Médico Imbanaco. “Lo importante no es lo que dice la misión, es lo que se hace con ella”, nos recuerda Armando González, maestro de la estrategia, quien logró, con su equipo de colaboradores, el crecimiento exponencial de la entidad.

***Enfoque sistémico, de la medicina a la administración**

En 1988, dos años después de asumir la gerencia general del Centro Médico Imbanaco, Armando González aplica la Teoría de Sistemas en el diseño de un modelo privado de cirugía ambulatoria, fundamental en el desarrollo, crecimiento y diferenciación de los servicios del Centro Médico Imbanaco.

En relación con el enfoque sistémico y la administración Armando González en su publicación titulada *Enfoque sistémico su aplicación en la cirugía*, explica: "Mientras en el cuerpo humano, un sistema biológico es un conjunto de órganos y estructuras que trabajan en conjunto para cumplir algunas funciones fisiológicas de la persona. En la administración, un sistema es una red o esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización".

Este experto, amplía: "El sistema administrativo es aquel que permite a una empresa controlar el ciclo de operaciones, integrando diversos módulos clientes, facturación, vendedores, cuentas por cobrar, compras, proveedores, cuentas por pagar, entre otros. Es un conjunto de procesos que deben llevar adelante los integrantes de una organización para alcanzar las metas preestablecidas. Esto facilita el funcionamiento de la organización, permite controlar el desempeño de cada empleado y realizar auditorías".

En la misma publicación, evidencia la utilización del enfoque de sistemas en las herramientas de administración publicadas en los últimos 50 años; las cuales se

interrelacionan a través de sistemas de gestión integral para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad. Las más conocidas y aplicadas son: "El mejoramiento continuo o calidad total, el Benchmarking, la Reingeniería, los criterios del premio Malcon Baldrige, el *Balanced Scorecard*, el *Six Sigma*, la Norma ISO 9000 y cero defectos".

En relación con la calidad, "cuando esta se mejora los costos se reducen, porque hay menos reprocesos, menos errores, menos demoras y menos obstáculos, mejor empleo del tiempo de las personas, las máquinas y los materiales y por lo tanto se mejora la productividad(...). La calidad y la excelencia son un poco la 'flor y nata' de la gerencia de hoy en día", agrega en el mismo artículo.

El mejoramiento continuo o calidad total, explicada por Armando González, "es la estrategia que enfatiza el desarrollo y el cambio organizacional, junto con la monitorización para garantizar la calidad. La característica esencial de este enfoque es el establecimiento de una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la organización para mejorar continuamente la calidad; considerar como usuario no solo al consumidor sino a los propios miembros de la organización; énfasis en el sistema en su conjunto y no en los individuos como posibles causantes de errores en los procesos y defectos en los resultados; esfuerzo continuo para mejorar, en lugar de adherencia pasiva a estándares preestablecidos y rígidos; utilización de la estadística para monitorizar los procesos y los resultados, a fin de producir acciones informadas que corrijan las desviaciones".

Este visionario de la salud sostiene que "los sistemas de salud tendrán que pasar de un predominio de las jerarquías a un enfoque participativo; de un liderazgo exclusivamente gerencial a un liderazgo compartido; de una responsabilidad individual del profesional de la salud por la calidad, a una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización; de esquemas rígidos de organización y gestión a enfoques flexibles; y de evaluaciones retrospectivas a evaluaciones concurrentes del desempeño de la organización".

Calidad de la atención médica es la obtención de los mayores beneficios posibles con los menores riesgos para el paciente; en donde los mayores beneficios posibles se definen a su vez, en función de lo alcanzable de acuerdo con los recursos con los que se cuenta, para proporcionar la atención y acorde con los valores sociales imperantes.

A diferencia de las típicas definiciones de calidad que se ofrecen en el ámbito de la producción de bienes, en donde la calidad está definida casi exclusivamente a partir de la satisfacción del cliente con el producto, en el caso de la atención en salud, en donde el servicio se otorga a la persona, la mera satisfacción del usuario no resulta suficiente para definir el concepto.

En otras palabras, el paciente puede estar satisfecho con la atención recibida, aun cuando no siempre podrá juzgar la verdadera efectividad e incluso la ética del tratamiento a que fue sometido. Además en esta ecuación de beneficios y riesgos, cabe la posibilidad de tener niveles negativos de calidad. Tal es el caso de los riesgos que superan a los beneficios, como sucede con la iatrogenia, de los que,

nuevamente, el paciente podría no estar plenamente consciente e incluso manifestar satisfacción por el trato recibido.

De acuerdo con lo anterior, puede deducirse que la calidad no es un concepto absoluto sino relativo, en el que los beneficios y los riesgos deben ser establecidos de acuerdo con estándares de beneficios factibles y de riesgos prevenibles. En este caso por estándar debe entenderse la asignación de valores a determinados indicadores, que permitan medir, de alguna manera, los niveles de calidad alcanzados en situaciones específicas. Así la calidad resulta siempre un juicio comparativo.

"Creo firmemente en la necesidad de que las Instituciones de salud, adopten una de estas herramientas, que aplican el enfoque sistémico, para garantizar la calidad, usando la mejor evidencia científica disponible y disminuir la variabilidad de la práctica clínica, que produce sobrecostos y mala calidad, con las consecuencias que ello acarrea, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad".

Donabedian

Frente al pensamiento de Donabedian, uno de los padres de la calidad en la atención en salud, Armando González nos recuerda:

"En el concepto de calidad pueden distinguirse dos dimensiones íntimamente relacionadas, a las que Donabedian denomina 'Técnica' e 'Interpersonal'. La dimensión técnica se refiere a la aplicación de conocimientos científicos y técnicos para la solución del problema de salud del paciente. La dimensión interpersonal se refiere a

la relación personal que se establece entre el proveedor del servicio y el paciente. Dentro de esta segunda dimensión puede incluirse una tercera dimensión que se denomina 'Comodidades', es decir las condiciones físicas en las cuales se otorga el servicio, por ejemplo las condiciones de ventilación de las habitaciones del hospital o bien la comida que se ofrece al paciente. Es importante hacer notar que, por lo general, los proveedores de los servicios de salud tienden a destacar la dimensión técnica, en tanto que los usuarios privilegian la dimensión interpersonal.

"Garantía de calidad, según Donabedian es responder por el servicio que se otorga de manera que se proteja al paciente, íntegramente como ser humano, contra riesgos innecesarios y proporcionarle los mayores beneficios posibles. La definición de garantía de calidad implica necesariamente un cambio organizacional. Esta definición se vuelve operativa a través de programas de garantía de calidad que integran los componentes de la definición y que es el conjunto de acciones sistematizadas para identificar problemas oportunamente, analizarlos objetivamente, proponer soluciones factibles y hacer seguimiento a las acciones propuestas. Esto se hace a través de la definición de Indicadores y Estándares y al diseño de un sistema de información, entendido no solo como captura y procesamiento de datos y generación de información 'hacia arriba', sino como sistema de retroalimentación y mecanismos de seguimiento que asegure que las correcciones se han llevado a cabo.

"El aseguramiento de la calidad se define como el establecimiento de estándares explícitos susceptibles de ser verificados periódicamente con lo cual se asegura un

nivel mínimo de calidad. Existen mecanismos externos para garantizar la calidad y específicamente son: el licenciamiento, la certificación y la acreditación. El Licenciamiento es el proceso por el cual una entidad gubernamental otorga permiso para proveer servicios porque se cumplen unos estándares mínimos totalmente obligatorios. La Certificación es el proceso realizado por una institución privada sin ánimo de lucro, generalmente de carácter gremial que establece la capacidad de proveer servicios, por el personal de salud, más allá de un mínimo. La Acreditación es el proceso de evaluación, voluntario y periódico, realizado por una entidad no gubernamental que acredita que la institución cumple estándares elevados orientados a garantizar la calidad de los servicios que se otorgan. Se define estándar como la expresión medible de una exigencia o requisito”.

En el contexto de este artículo publicado en el año 2002, Armando González, afirmó: “El Ministerio de Salud de Colombia contrató un proyecto de evaluación y fortalecimiento del Sistema de Garantía de Calidad que dio como resultado la concreción de varios proyectos, entre ellos una nueva propuesta de requisitos esenciales para garantizar el cumplimiento de estándares mínimos necesarios para el funcionamiento de los prestadores, con el objeto de proteger la salud de los usuarios y un sistema de acreditación de instituciones de salud. Aún las sociedades científicas no disponen de un sistema adecuado de certificación del personal de salud. La implementación de estos instrumentos nos acercarán a los requerimientos exigidos a los prestadores en países desarrollados, pero la tarea no es fácil y será necesario hacerle un seguimiento que permita ver los beneficios de dichos programas”.

Reflexiones finales

"Soy un convencido que mientras nuestro país no logre un crecimiento económico importante, no podrá ampliar la cobertura en salud y por lo tanto no podrá solucionar sus innumerables problemas. Esto solo se alcanzará cuando se logre acabar o minimizar la corrupción, causa desencadenante del resto de males que nos afectan. Pero simultáneamente tenemos que hacer cambios organizacionales al interior de nuestras instituciones que permitan la racionalización de los escasos recursos. Lo planteado busca mejorar la gestión clínica y la gestión de las instituciones hospitalarias.

"Es necesario incluir en la formación de nuestros profesionales, los conocimientos y habilidades para manejar su práctica profesional y los servicios clínicos, aplicando metodologías probadas y que han mostrado sus grandes beneficios cuando se aplican en forma correcta.

"Así como es necesario crear una cultura basada en la evidencia científica, también es necesario tener organizaciones centradas en el paciente, con mecanismos de supervisión y control que garanticen el cumplimiento de normas y estándares y la formulación de acciones correctivas, que minimicen los errores médicos, optimicen los recursos y garanticen la calidad de la atención médica. Se debe clarificar la relación docencia-servicio, mediante el diálogo, la coordinación y la colaboración entre las instituciones educativas y las prestadoras de servicio. Los intereses y los objetivos de unas y otras son dispares ya que no se promueven encuentros que tiendan a integrar acciones o a conseguir propósitos compartidos.

“La certificación y recertificación de los cirujanos debe ser asumida por la Sociedad Colombiana de Cirugía quien debe establecer la capacidad de proveer servicios, por los cirujanos, más allá de un mínimo. Para cumplir con esta responsabilidad debe disponer de recursos que le permitan crear una sección especializada en la materia y una de las entidades colombianas que le puede colaborar en este propósito es el ICONTEC. La creación de un sistema de certificación le garantizará la aglutinación de todos los profesionales, quienes no podrán ejercer su profesión sin el requisito de certificación y recertificación expedido por nuestro ente gremial. Aún nuestra sociedad no dispone de este servicio, que le garantiza el diálogo permanente con las universidades, las EPS, las IPS, los profesionales y como consecuencia lógica el liderazgo de la educación continuada convirtiéndose en el puente entre las instituciones educativas y las prestadoras de servicio”.

** Nota. Apartes con adaptaciones del artículo publicado por el doctor Armando González titulado el Enfoque Sistémico Aplicado a la Cirugía, con el propósito de comprender su pensamiento y algunos de sus muchos aportes a la medicina, la salud y su administración. Fue publicado por la Revista Colombiana de Cirugía en el marco de la Oración a los maestros en la especialidad, en el 2002. <https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/cirurgia/vc-174/cirurgia17402-oracion/>*

Vivencias claves al interior de la estrategia

En mayo de 2017, los evaluadores de la Joint Commission Internacional (JCI), manifestaron que es difícil encontrar en el mundo instituciones con el grado de desarrollo del Centro Médico Imbanaco. ¿Qué otros hechos, planteamientos y vivencias alrededor de la persona y gerencia de Armando González Materón ayudan a explicar el éxito del estrategia que cautivó a propios y extraños?

Visión y liderazgo

En relación con estas cualidades del doctor González, Blanca Beatriz García, afirma: “La capacidad para visionar la empresa del futuro, de conducir a un grupo grande hacia la visión institucional, lograr unir a sus colaboradores en el orgullo de pertenencia a la institución, aplicar un estilo participativo empoderando y apoyando a sus equipos de trabajo para la ejecución correcta de sus tareas y la formación de centros de excelencia”.

Acto seguido, lo define como: “Maestro, líder inspirador, ejemplo. Persona que ha trascendido porque su espíritu ha pasado a ser de muchos. (...) Lo que más admiro de él es ser un abanderado en la búsqueda de la verdad y el sentido de lo justo. La confianza en sus colaboradores reconociendo y afirmando su valor. Su generosidad con el conocimiento. Su trabajo para aunar la ciencia y la humanización al servicio de la conservación de la salud y la vida. Hoy, ya jubilada, ante muchas situaciones me hago la pregunta ¿Qué pensaría de esto el doctor González?”

Entretanto Elizabeth Mena afirma: “Un líder es más grande cuando al final la gente apenas sabe que existe, cuando ya su trabajo está hecho gloriosamente y su meta cumplida, entonces ellos dirán: lo hicimos nosotros”, con esta frase del filósofo chino Lao Tzu, agrega: “Admiré y admiro en él su visión triunfadora, su humanidad y constante deseo de ayudar y enseñar a los demás, la credibilidad y confianza que depositó en nosotros, su pasión, entrega y resiliencia”.

Nancy Montoya de la Central de Esterilización, una de las áreas bandera de la institución, manifiesta que el liderazgo del cirujano Armando González se aprecia, entre otros aspectos en: “Sus cualidades especiales como la solución de conflictos, la toma de decisiones, la innovación, su gestión, disciplina y exigencias. Su gran visión para detectar oportunidades y anticiparse a las amenazas. Su poder como líder transformacional, que le permitió potencializar y gestionar equipos de alto rendimiento, desarrollo de su creatividad y autorrealización. Las dinámicas empleadas para el aprendizaje, influyeron en que su logro fuera mucho más eficaz y de mayor alcance”.

Sandra Paola González, su hija: “Considero que lo que llevó a mi papá a ser un excelente líder, además de su visión estratégica, fue haber tenido diversidad de vivencias tanto personales como profesionales que le llevaron a reconocer la necesidad del otro y buscar herramientas claves para trabajar por un bien común, mejorando dentro de sus capacidades, la calidad de vida de las personas con quien se relacionaba”.

El médico William Duarte, aporta sobre el particular: “El doctor González cuenta con varias cualidades de liderazgo, tiene una gran capacidad de influenciar positivamente, su capacidad de comunicación es clara y precisa, apasionado y perseverante en el logro de sus objetivos y proyectos, humano e interesado en el bienestar de quien le acompaña o rodea, con un interés y confianza en el direccionamiento estratégico en el cual involucra a todos sus colaboradores”.

A los anteriores testimonios se suma el de Hugo Salazar, consultor y evaluador de los Premios Nacional e Iberoamericano de Calidad, quién destaca los siguientes aspectos en relación con las cualidades de liderazgo del doctor Armando González:

- Implementación en la práctica del liderazgo colectivo, la prueba está, que, a pesar de su retiro, la institución sigue funcionando y desarrollándose positivamente.
- Escucha activa, atendiendo e interpretando a los grupos sociales objetivo.
- Apoyo a iniciativas de otros.
- Aplicación en la práctica de la pirámide invertida.
- Comunicación efectiva, compartiendo no solo conocimientos, sino también, inquietudes.
- Humildad, siempre indicaba que no se las sabía todas e indicaba que había otras personas que sabían más de un determinado tema.

- Honestidad, respeto y transparencia como principios fundamentales.
- Delegación efectiva, dejar que los miembros de su equipo realicen sus funciones, sin interferir, y que brillen por su gestión.
- Apoyo a la innovación.

Jairo Aristizábal Ossa, periodista y amigo, quien lo llama “el adelantado de Buga” aporta: “Posee las cualidades para ser el director de equipo o el coequipero, es un facilitador de conocimiento, de visión, de firmeza, optimismo y de liderazgo”.

Emery Zapata, enfermera exjefe de cirugía: “Él fue el primero que definió junto con el personal, el Gran Objetivo, nuestros valores, misión y visión institucional; brindó seguridad en la atención en salud al iniciar el diseño de procesos, protocolos e instructivos”.

A la pregunta ¿por qué la gente hacía lo que el doctor González decía? Su hijo radiólogo Carlos Alberto González, responde: “Hoy le preguntas a un técnico de radiología y dice ‘cuando estaba el doctor Armando González, Imbanaco era una familia’, porque valoraba a cada persona, por ejemplo en la celebración de los quinquenios donde él no faltaba y hacía reconocimiento a sus empleados. Ellos sabían que podían confiar en él. Era como un papá para todos”.

Predicar la filosofía humanista y de servicio con el ejemplo

La filosofía de servicio del Centro Médico Imbanaco acompañó la empresa desde su creación; sin embargo la mirada humanista de Armando González es la que, reiteramos, permite volcar la empresa a una centrada en el ser humano.

Este visionario y estratega pensaba en su talento humano más allá de la esfera laboral por eso en el 2003 se crea un programa como el PAE o Plan de Asistencia al Empleado, una especie de seguro emocional para todo el año y que comprende actividades como:

- Actividades de bienestar (cultura, yoga, aeróbicos, recreación)
- Talleres de crecimiento personal
- Talleres de orientación familiar
- Talleres de administración del salario
- Consultas de orientación para adquisición de vivienda
- Consultas de orientación para carreras profesionales de los hijos
- Programa segunda juventud (prejubilación)
- Programa de intervención: consulta psicológica, urgencias psicológicas para el trabajador y su grupo familiar; consultas financieras, derecho civil, comercial y penal.

Para Nancy Montoya, de la Central de Esterilización, su orientación humanística permitió en sus equipos el

reconocimiento integración y desarrollo de aspectos relevantes del modelo basado en la inteligencia emocional y espiritual que generaron impactos positivos para el crecimiento personal y organizacional.

Igualmente, siempre estuvo para apoyar las necesidades de su personal que le solicitaba en condiciones de gravedad el traslado de sus parientes al Centro Médico Imbanaco. Esto además de que la institución, bajo su gerencia, desarrolló programas como Solución Salud, que también beneficiaban a la comunidad en general.

Amparo Herrada, consultora externa, comparte: “Depositó su confianza en mis capacidades, al aceptar las propuestas de asesoría sobre desarrollo humano organizacional. Igualmente, la coherencia de sus acciones con el modelo propuesto y su permanente estímulo a los colaboradores para desarrollar nuevas competencias tanto para el trabajo, como para su vida personal. Esta experiencia me abrió un campo de posibilidades de trabajo en muchas otras empresas, porque el CMI era el referente de experiencia exitosa en la gestión, a través de la gente”.

Frente a la confianza que Armando González, deposita en sus colegas y amigos, el cirujano Robin Biojó, comparte: “Me permitió atender a sus pacientes cuando decidió retirarse del ejercicio clínico y quirúrgico. (...) Oír, en mi consultorio, repetidamente a sus pacientes que él, en medio de su generosidad, les había dicho una gran mentira ‘te voy a mandar donde un cirujano que es mejor que yo’ Jajajaja. (...) Recientemente, haberme escogido

como su cirujano tratante para una dolencia abdominal. Esa distinción, ‘me graduó’ y me llena de gratitud. Además dijo con el buen humor que lo caracteriza siempre: ‘Vamos a ver si realmente has aprendido’. Su evolución al ponerle a jugar golf en cuatro días, fue mi respuesta. Jajajaja”.

La doctora Blanca Beatriz García, afirma: “Su aprecio y confianza me motivaron a trabajar gustosa e intensamente para estar a la altura de sus expectativas y nunca defraudar. Su mirada de la vida desde la Magia del Amor: renunciar a cambiar a los demás, trabajar para centrarse en uno mismo, actuar con serenidad y eficacia, agradecer las dificultades, valorar a los demás, adaptarse a las circunstancias, me ayudaron no solo en situaciones laborales sino personales. Siempre llegó a lo más profundo de mi ser, tener un primer líder preocupado por crear un ambiente en el que sus colaboradores fueran felices”.

Carmen Stella Lugo, su exjefe de tesorería comparte la siguiente vivencia que ejemplifica las cualidades de Armando González: “Cometí un error en un pago que hice en 2010 a un accionista que vendió sus acciones. Para mí fue una situación desastrosa, que hasta recordarla me crispera. Escribí al doctor expresándole mi vergüenza y mi compromiso para solucionar dicha situación. El doctor me escribió el siguiente correo: Sobre el error tú sabes que vinimos a este mundo a equivocarnos y a aprender de los errores en el camino de aprender a ser felices, lo cual no quiere decir que no respondamos por los resultados. En este caso nos toca responder a todos o por lo menos al

equipo financiero incluyéndome a mí. Le has servido tanto a esta institución que esta situación no afecta la excelente imagen que tengo de ti y de tu excelente desempeño. Te ruego el favor de hacer todo lo posible, de comprender, asumir y aceptar para que este inconveniente no perturbe más tu tranquilidad, jovialidad, alegría, capacidad y sobre todo tus enormes deseos de dar siempre lo mejor de ti. Saludos. Armando”.

La enfermera Ruth Herrera, exdirectora de enfermería, actual esposa de Armando González, con quien tiene una relación sentimental desde el 12 de septiembre de 1996, fecha en la que por cosas de la vida y durante la celebración del Día de la Enfermera encabezada por el ya fallecido cirujano oncólogo Edmond Aljure, la relación trascendió de lo laboral para cambiar positivamente el destino de los dos. Ella, quien por su puesto es una de las personas que más lo conoce, explica en relación con este ítem: “Él piensa que todas las personas deben vivir sus propias experiencias para aprender y desarrollarse como un ser espiritual y personal”.

Sobre las cualidades humanas del doctor González su exalumno, Carlos Augusto Hernández, exdirectivo de Comfandi y actual gerente de Promédico, recuerda: “En una de las actividades que realizó el grupo directivo de COMFANDI, Eneagrama, me enteré de que todo el personal del Centro Médico Imbanaco venía realizando actividades con la Fundación Trascender, que básicamente conducen al proceso de fortalecimiento del ser para

proyectar acciones con mayor aporte al entorno familiar, laboral y social. En esto y en muchas otras actividades pude encontrar que el eslogan ‘Vocación de servicio’ no eran meros enunciados, sino un trabajo gestado desde la esencia de cada colaborador del CMI”.

Una muestra del afecto de los empleados del CMI por su gerente se apreció durante una celebración de los quinquenios, evento al que Armando González no pudo asistir por encontrarse enfermo, “alguno de los organizadores -comparte Blanca Beatriz García-, leyó sus palabras tan bellas para todos sus colaboradores. (...) Se lanzaron mariposas simbolizando libertad y apertura al universo”.

El anterior homenaje espontáneo responde al cariño, admiración y orgullo de los colaboradores por su gerente, el cual conquistó su corazón con auténticas muestras de generosidad. Su hijo Carlos Alberto González, médico radiólogo de la misma institución comenta: “Le hacía los favores a todo el mundo sin esperar nada a cambio. De manera frecuente la gente me aborda: pacientes, empleados y me dicen: la persona que me dio la mano fue su papá...

“Él les ayudó desinteresadamente a hijos de empleados, de mensajeros. A quien podía le hacía un favor, y con él no se quedaba debiendo nada. A veces me decía: busca a ver cómo le ayudas. No le gustaba decir no a nadie. No generó ganancias secundarias. Desprendimiento y una vocación de servicio a toda prueba, siempre a favor de los

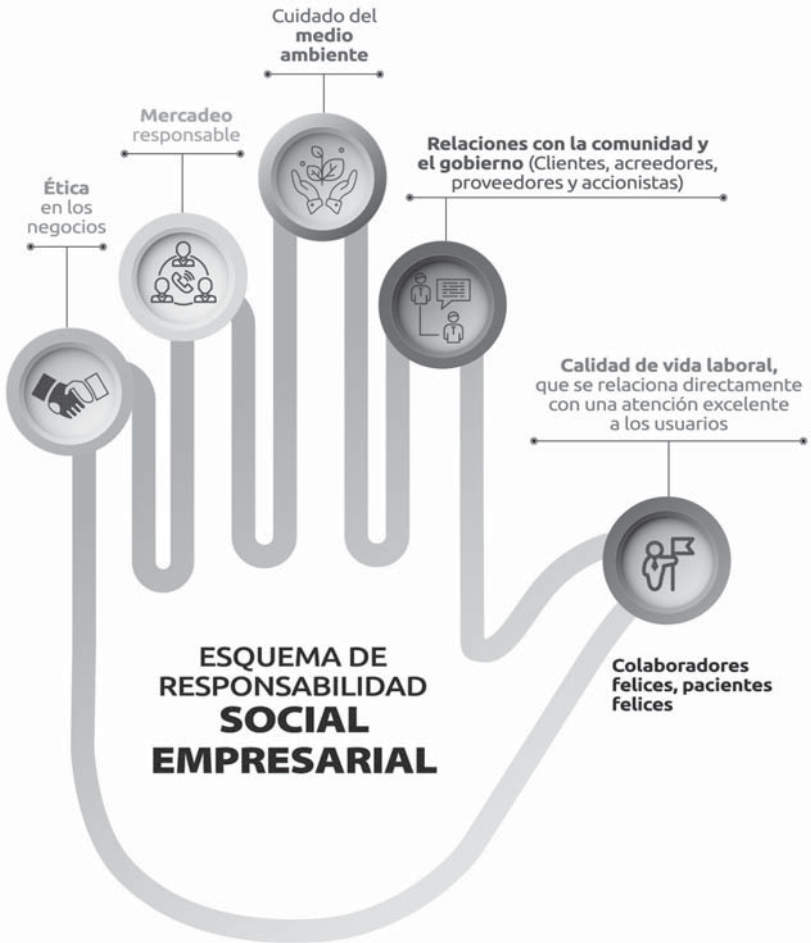
más débiles”, agrega su hijo y padre de los tres nietos de Armando González: Andrés Felipe (Pipe), Juan Sebastián y José Alejandro.

Solidario, así lo testifica el doctor Pedro Villamizar, quien perdió su consultorio como consecuencia del desplome de la Clínica Farallones por el terremoto del 13 de noviembre de 2004. “Estaba muy afectado. Nunca me imaginé que el primero en llamarme al otro día de este hecho fuera el doctor Armando González, quien me dio la mano y me dijo: véngase ya para el Centro Médico Imbanaco que usted es a partir de este momento un accionista y tiene trabajo. Él para mí es un mentor. Hacemos las cosas bien y con mucho amor, brindar siempre una atención médica segura para cuidar y preservar la Vida, son planteamientos que se desprenden de la filosofía y planeación estratégica de la organización y que cobraron vida en cada uno de sus empleados, gracias a su ejemplo”.

Frente al tema de la felicidad en la organización Yolanda Zapata, experta en administración en Salud de la Universidad Javeriana Cali nos hizo caer en cuenta precisamente que Armando González venía involucrando el concepto de la felicidad en el trabajo, antes del *boom* de la denominada Ciencia de Felicidad, que tiene, entre sus exponentes al doctor Israelí Tal Ben-Shahar.

Colaboradores y pacientes felices, relaciones con la comunidad y el gobierno, cuidado del medio ambiente, mercadeo responsable y ética en los negocios (Ver la

Infografía 1) son ítems que quedaron explícitos en el Sistema de Responsabilidad Social.



Infografía 1

Esquema de Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Lo sintetiza bien Nuria Chinchilla Albiol, catedrática del IESE (escuela de administración de empresas de la Universidad de Navarra), en su discurso de ingreso en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2019), *Hacia una economía más humana y sostenible*, quien destaca la importancia y la urgencia tanto económica como social, de cuidar nuestra ecología humana como condición *sine qua non* para “salvaguardar nuestra casa común y sus habitantes”. “Aún cuesta admitir que el ecosistema humano en el que vivimos también está contaminado”. Preservar la salud y la ecología de las personas, de las familias y de las comunidades humanas es tan importante y urgente para la economía como preservar el medio ambiente, cuyo deterioro no deja de ser consecuencia del deterioro de la ecología humana.

En otro aparte complementa: “Una persona equilibrada y con valores en acción, es capaz de construir una familia sólida y una empresa más productiva y más humana, como base de una sociedad sana y sostenible. En este ecosistema, el empleado está más comprometido, es más productivo y tiene más tiempo y energía para dedicar a sus roles familiares y sociales”.

Este enfoque tiene cabida hoy en el liderazgo trascendente, del que tanto se está hablando. Armando González se anticipó décadas a este concepto al darle importancia al ser, a escuchar al otro, a confiar en él. Apoyó los programas de bienestar para los colaboradores y sus familias. Generó el mejor entorno de trabajo para los médicos accionistas

y propició relaciones con los proveedores, contratistas, acreedores y con la comunidad, con la mayor integridad y compromiso.

Al respecto, Lina Arbeláez, Directora Nacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, aporta: “Armando ha trabajado desde hace muchos años en lo que hoy predominan como ejes trazadores de la cuarta revolución industrial: las habilidades esenciales y para la vida, se centran en el individuo y su relacionamiento con el entorno y la sociedad. Armando entendió esto hace mucho tiempo, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la empatía y la solidaridad como principios de la sociedad”.

La filosofía humanista se vivía y expresaba desde la cabeza de la organización. Aquí una de las reflexiones de nuestro protagonista:

Nos hemos atrevido a decir, que somos una organización de orden superior, porque hemos abandonado el tema de la competencia y lo hemos reemplazado por dar todos lo mejor de nosotros mismos y ofrecer un servicio que consideramos incondicional, por el respeto que se tiene con los pacientes y sus familias, por ser confiables, leales a nuestros acuerdos, con un gran compromiso con nuestra tarea que realizamos con alegría, con entusiasmo, con motivación, y con disfrute para garantizar actos médicos seguros, por las

capacidades de nuestra gente y de nuestro grupo de profesionales.

La incondicionalidad en el servicio, y la no centralización en la maximización de utilidades, hace que las empresas que se comportan así tengan mayor éxito económico que las llamadas empresas del sector competitivo.

El éxito está garantizado para quien es capaz de disfrutar de cualquier trabajo que le corresponda hacer. Debemos quitarnos de la mente la idea de lucha, la idea de trabajo como una obligación, la idea de que hay que esforzarse, porque estas ideas no nos permiten disfrutar. Debo ver el trabajo como una oportunidad de desarrollar mi capacidad de acción a través del disfrute y los resultados extraordinarios que obtendré, no se harán esperar.

Aunque en el CMI la tarea no es aburrida, ni forzada, ni es un deber, sino que lo hacemos con amor, entusiasmo, profesionalismo y dedicación, los invito a divertirse más, porque entre más nos divertimos con la tarea, más nos sobra energía y menos aparece el cansancio. Lo recomendable es unir el juego con la tarea y en consecuencia no solo nos divertiremos sino que lograremos más satisfacción brindando a nuestros pacientes un servicio incondicional.

Sabiduría es saber amar (saber vivir) y ser feliz y todo lo demás llega por añadidura. Solamente

con disfrutar el trabajo, la persona tiene automáticamente todos los recursos a su disposición y esto lo hemos logrado en nuestra empresa. Debemos seguir viendo el trabajo como una oportunidad de desarrollar la capacidad de acción a través del disfrute, porque mientras no me disfrute lo que hago, no estoy mirando la vida apropiadamente porque la mayor parte del tiempo la pasamos en la empresa y si no disfruto “estoy sufriendo la vida y no tengo tranquilidad”.

Entretanto, Martín Enríquez, su asistente administrativo y quien desde el área de sistemas acompañaba la realización y depuraciones de los informes de las diferentes gerencias, afirma: “Se obtenía casi todo, y algo más de lo que se planeaba y ejecutaba en el CMI, se lograba avanzar más y más. Sobrepassando los obstáculos que se presentaban en el camino. Armando González es un gran maestro y líder”.

En opinión de la sicóloga Mercedes Franco: “Los programas mente y cuerpo y la Fundación Cuidados Paliativos son un ejemplo de esa orientación humanística y liderazgo de Armando González. Esta última, tiene como misión contribuir a velar por la calidad de vida del paciente oncológico y su familia, brindando soporte para el acceso y la adecuada adherencia al tratamiento. Tiene dos ejes, como son: albergue y apoyo psicosocial y espiritual, y promoción del cuidado paliativo”.

Ella lo recuerda y admira: “Conocí al Dr. González en el año 96, cuando ingresé a hacer parte de la familia CMI.

Esencialmente los encuentros se dieron en reuniones donde comprendí su liderazgo democrático y sin protagonismo, evidenciando su capacidad para convocar y promover la búsqueda del bien común. Un hombre de un saber cultivado, no solo para lo más pragmático en el desempeño de su cargo, sino para el crecimiento de su ser, lo que le permitió emitir juicios acertados, y tratar los problemas de manera sensata, y con gran sentido de lo justo. Su quehacer y sus acciones como líder, estuvieron impregnadas por una ética que expresa su condición humanista, tan necesaria en el ámbito médico. Admiro su solidez y grandeza como persona, producto de una vida basada en convicciones, principios y valores”.

Todo lo manifestado redundó en una excelente atención que conquistó los corazones de las personas, los fidelizó y gracias a lo anterior la organización estaba en continuo crecimiento hasta consolidarse en una de las mejores clínicas en prestación de servicios de salud de Latinoamérica.

El conocimiento como diferenciador en una organización que aprende

Para Armando González el reconocer y fomentar el potencial de los colaboradores, reiteramos, era clave y aunque “dejó” su labor docente décadas atrás, su vocación de maestro y la visión pública del conocimiento, lo acompaña siempre y por eso, quien ingresaba a la institución, lo hacía en la práctica también a una

“universidad corporativa”. Formó líderes. Las personas tenían la oportunidad de crecer profesionalmente en la organización.

Esa mezcla entre liderazgo, entorno de aprendizaje, cultura y pedagogía nos ayuda a comprender cómo la organización liderada por Armando González se convertía en una empresa difícil de encontrar e imitar en el mercado.

El ejemplo arrastra. Todos lo recuerdan como un especialista siempre en formación, nutriéndose de las corrientes de vanguardia. Llegaba de las capacitaciones a las que asistía con mapas mentales de lo aprendido para compartir con su equipo durante las reuniones de trabajo. Posteriormente, daba paso a los análisis donde cada líder de proceso aportaba soluciones, frente a los puntos claves para reuniones altamente efectivas. Andrés Aguirre, manifiesta: “Uno ve a Armando y se da cuenta de quién le pone cuidado a la academia y quién no”.

Su hijo Carlos Alberto González, comenta: “Sacaba resúmenes de todos los libros y los traducía en mapas mentales. Una capacidad de trabajo envidiable. Recuerdo una vez que el doctor Robledo, uno de los médicos de urgencias de Imbanaco, le pidió un concepto sobre un escrito de más de 150 páginas. En una noche se lo leyó. Lo citó al otro día. Tenía el documento con notas y sus comentarios. Tiene una capacidad enorme de extraer información de los textos y ponerla en práctica”.

Nancy Montoya del área de esterilización, afirma que nuestro protagonista impulsó grandes cambios entre

los que se destacan el apoyo educativo para que todo el equipo de trabajo, especialmente el antiguo, obtuviera su título de Auxiliar de Enfermería, unificando el perfil del cargo. También destaca la autorización para participar en los equipos de estudio, sobre el desarrollo de normas y decretos nacionales e internacionales, actividad que fructificó en los reconocimientos, certificaciones y premios nacionales y mundiales.

Trabajo en pro de la comunidad

La educación transforma vidas, un ejemplo de ello es Armando González, quien por su misma experiencia al formarse desde primaria hasta posgrado en instituciones públicas entiende como principio que el saber le pertenece a la sociedad para beneficio de todos.

Por lo anterior y convencido de la importancia del aporte social del Centro Médico Imbanaco como empresa, este médico nacido en Buga se preocupaba igualmente por la formación de las pequeñas y medianas empresas proveedoras a quienes capacitó a través de un convenio con la Universidad Icesi. También patrocinó la circulación gratuita, con el diario El País de Cali, los fascículos coleccionables, del libro *El Sentido de la Vida* de Gonzalo Gallo, una obra que invita a cultivarse para vivir mejor.

La labor en pro de la educación también incluyó a los médicos de la región a través de los boletines de CMI y charlas para los médicos. A todo lo anterior se suman simposios y eventos académicos del más alto nivel y charlas para la comunidad en general.

El *Programa de Educación Comunitaria, Charlas para Cuidar la Vida*, al que asistían los caleños interesados en los temas de salud, se llevó a cabo de manera permanente cada quince días, en el auditorio Alex Cobo de la Torre B, desde el año 2004. Allí los médicos después de la charla abrían un espacio para interactuar con la gente y responder a sus preguntas.

Cabe resaltar el Simposio Internacional de Seguridad del Paciente, que contó con todo el respaldo del gerente Armando González. Un evento que se realizó en forma ininterrumpida desde el 2010 hasta el 2019. En la dirección científica del mismo estuvo la Gerencia de Calidad y Seguridad del Paciente; y en la comercial y logística la Gerencia de Mercadeo. Ambas dependencias lograron convocar cada año, un promedio de 800 asistentes de Colombia y países cercanos. A esto se suman más de 30 conferencistas nacionales e internacionales, e igual número de firmas patrocinadoras en cada evento. Previo al mismo se realizaban los cursos taller, para ampliar conceptos y mejorar las habilidades en pro de la seguridad de los pacientes.

Vale la pena destacar que nuestro protagonista ha recibido muchos reconocimientos en esta área, uno de ellos del médico Astolfo Franco, quien en su libro *Fundamentos de seguridad del paciente para disminuir errores médicos*, publicado en el 2006 por la Universidad del Valle, escribe:

A mi profesor Armando González por quien siento además cariño, respeto y admiración...ha influido

positivamente en la carrera de todos los que hemos tenido la oportunidad de escucharlo y trabajar a su lado, siendo un vivo ejemplo de aquel que ejerce la medicina pensando siempre primero en cómo evitarle riesgos innecesarios al paciente y asegurarle el mejor resultado clínico posible antes que su beneficio sea de cualquier índole. En temas de calidad y seguridad de la atención clínica, el profe, como cariñosamente le digo ha sido pionero desde cuando practicaba la cirugía y nos enseñaba en el aula o en la sala de operaciones, hasta ahora que guía los destinos de diferentes instituciones de salud y es referente a nivel nacional.

Yolanda Zapata, al frente del posgrado de Administración en Salud de la Universidad Javeriana y a quien nuestro protagonista la motivó a estudiar la maestría en salud pública, cuando ambos trabajaban en el Hospital Universitario del Valle, recuerda de su participación en las aulas de esa institución: “Una persona muy sencilla y cálida. Un líder muy bien cimentado en lo técnico, habla de la gestión con fundamentos teóricos y académicos”.

Ella añade: “El se refería al trabajo siempre en plural, hablaba del equipo, de la autonomía que se les debía dar a los colaboradores, explicaba qué significa vocación de servicio y cómo alinearlos y sentirlos. Hay que trabajarlo todos los días, compartía anécdotas. Su gestión desde la gerencia es un ejemplo de que la eficacia en lo referente a la economía, nunca deben estar por encima del paciente

y la humanización. Es uno de los humanistas líderes del sector salud en Colombia”.

Aunque Imbanaco no puede considerarse un hospital universitario, sí existen convenios docencia-servicio con varias universidades. “Tan solo de la Universidad Javeriana se han beneficiado cerca de 1000 estudiantes de medicina, del convenio entre esa institución y el Centro Médico Imbanaco”, expresa el doctor Pedro Villamizar, exdecano de la facultad de Ciencias de la Salud de esta universidad, quien también fue miembro de la Junta Directiva de Imbanaco.

Andrés Aguirre, su amigo, manifiesta: “El no buscaba brillar en contra de los demás, como ocurre con los caudillos, que roban la energía de la gente. Tenía un propósito superior y eso hacía que uno lo admirara más como ser humano. Es un hombre de gran sensibilidad social. Entendió la importancia de la comunidad. Hay personas que añoran ese liderazgo ejercido por Armando González (...). Cali y el país le deben mucho. Su nombre se recuerda y añora”.

Las entidades competidoras y del sector salud tuvieron las puertas abiertas para las visitas de referenciación. Esto debido a que Armando González entiende que el *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. No había temor en compartir

con otras entidades los aprendizajes y las metodologías. Él siempre fue un convencido de que hay mercado para todos, si se trabaja bien y con mucho amor.

El médico Carlos Augusto Hernández, gerente de Promédico, comparte una anécdota en relación con la referenciación. En una de las citas que siempre solicité cada que deseaba dar un paso más para el fortalecimiento de la red de IPS de Comfandi, hablando de Gestión de la Calidad expresó: “Básicamente gestión de calidad es escribir lo que se hace y documentar cada proceso y una vez se le hace seguimiento, inicia el proceso de mejoramiento”.

Manejo de las objeciones

¿Cómo sorteó Armando González las objeciones a sus ideas en reuniones y asambleas?, sobre el particular, su gran amigo y colega el doctor Robin Biojó comparte:

“Al principio no fue fácil. Se disgustaba con facilidad. La juventud y la inexperiencia tienen sus premios y castigos. Su espíritu arrollador y su inmensa confianza en sus capacidades lo hacían proponer lineamientos y orientaciones que involucraban un compromiso de todos, pero al tiempo despertaban las inquietudes de opositores con posiciones conservadoras que obligaban a debates candentes.

Por fortuna, al final prevalecía la fuerza del optimismo y los resultados fueron consolidando su liderazgo y facilitando el desarrollo de planes estratégicos que podría

resumirlos en: mantener altos niveles de actualización, especialización y excelencia, reinvertir las utilidades en crecimiento institucional, integrar equipos de trabajo multi-etarios, potenciar y creer en los jóvenes. Conservar en las juntas directivas a pioneros, visionarios y aprovechar su experiencia como guías y orientadores del rumbo empresarial con visión de largo plazo”.

Nancy Montoya aporta: “Los obstáculos se sortearon mediante la sensibilización inicial de los líderes, que se convirtieron en la fuerza multiplicadora del direccionamiento a todos los públicos de interés. Además, los paradigmas de direccionamiento existentes en sus oponentes se vieron impactados por el éxito y la productividad alcanzada, mediante la confianza y fidelización de sus equipos de trabajo, con la creación de ambientes positivos para el desarrollo del mismo y la generación de la cultura de servicio, la coherencia, el empoderamiento y el localismo”.

Martín Enríquez, manifiesta: “Estuve en casi todas las asambleas del CMI, fueron muchísimos debates con los accionistas, la dotación de la Torre B, y las crisis económicas de Colombia en la década de los 90. Pero con sus grandes dotes de líder y con argumentos sólidos les aclaraba a los accionistas sus inquietudes, quienes terminan involucrándose para sacar adelante el asunto en desacuerdo”.

Elizabeth Mena, exgerente administrativa, comenta: “Lo observaba colocar automáticamente la mano derecha

cerrando sus párpados como lo hacen quienes van a meditar o van a orar, pero yo interpretaba que era señal de paciencia, resistencia y aceptación”.

Entretanto, el exdirector de Medicina Nuclear Alfredo Rengifo comparte: “Con sus contradictores aprendió, a través del control personal de sus emociones, a sofocar y negociar racionalmente las quejas y solicitudes de los socios”.

Claudia Vélez, exgerente financiera, recuerda: “Los accionistas tenían credibilidad en el gerente. Algunos controvertían y había críticas, pero el Dr. González las manejaba con inteligencia y con firmeza. A él no le podían sacar temas personales o conflictos de interés. Tenía la capacidad de mostrar los resultados y los argumentos para seguir adelante con los proyectos”.

Esto último también lo corrobora, el cirujano y exprofesor de Armando González, doctor Édgar Torres, al afirmar: “Fue un líder conciliador y negociador aún en las más álgidas circunstancias empresariales, y siempre contó con el decidido apoyo y confianza de la Junta Directiva y de la gran mayoría de los socios”.

Sobre el manejo de objeciones el cirujano pediatra Pedro Villamizar, recuerda: “No se dejaba descompensar ni en las circunstancias más difíciles. Infundía respeto frente al contradictor por su gran conocimiento y experiencia, que se apreciaba cada vez que él hablaba”.

Antonio José Reyes, exmiembro de la Junta Directiva, enfatiza: “Lo que presentaba estaba estudiado y discutido previamente y con soporte necesario. En general era contundente y podía tener una posición clara ante el grupo”.

Frente al manejo de los obstáculos Blanca Beatriz García, al frente del laboratorio clínico: “El obstáculo más grande se presentó con el ejercicio de la patología motivado por la preferencia de algunos médicos cirujanos por los laboratorios de patología que antes prestaban sus servicios, algunos de los cuales siguieron funcionando en las instalaciones del CMI. Para trabajar este gran obstáculo en el laboratorio de patología anatómica fue necesario mostrar a los grupos médicos la implementación de prácticas de clase mundial: reducción significativa de tiempos de respuesta de patologías y citologías, diagnóstico de casos complejos con consenso del grupo de médicos patólogos y del consultor, inclusión de los médicos patólogos que antes prestaban estos servicios dentro del grupo de trabajo, implementación de nuevos exámenes como estudios histoquímicos, inmunohistoquímicos, de hibridación *in situ*, técnicas de Rose, interacción con los diversos grupos médicos y logro de la acreditación internacional por el Colegio Americano de Patología (CAP). Aquí se evidencia que se rebatía con argumentos: hechos y datos”.

Andrés Aguirre, director del HPTU de Medellín, agrega: “Es un hombre muy riguroso en los análisis. Quería

primero entender las cosas. No tragaba entero. No juzgaba rápido. Era capaz de ponerse en distintos puntos de vista. Narrar las cosas desde distintas perspectivas. Muy ponderado en sus juicios. Prudente. Un hombre que no le sacaba el cuerpo a las tareas y los compromisos. Armando no lideró para comodidad de él. En las juntas de hospitales y clínicas era un amigable componedor: ‘Venga a ver cómo podemos’, decía. No se confronten con el gobierno, hagamos cosas constructivas. No me gustan las cosas negativas”.

Por su parte Julián Domínguez, Presidente de Confecámaras, enfatiza: “Cada asunto lo estudiaba muy a fondo y lo hacía irrefutable. Es el camino donde se impone el intelecto. No es fácil. Pienso que él disfrutaba que su pensamiento saliera invicto, pero no buscaba vencer al contrario o detractor, sino convocarlo”.

Por su parte la médica pediatra Nora Riani, comparte: “Yo destaco sus cualidades de escucha, su política de puertas abiertas y su sencillez. Pero él reconocía que al final del día tenía que tomar decisiones. Tuvimos disensos y razonadas argumentaciones, pero nunca se llegó a confrontaciones, ni discusiones. También permitió respetuosos reclamos y actuaba acorde corrigiendo. Todo esto es un líder que sabe trabajar con y en equipo”.

Carlos Édgar Hernández de Icontec: “Creo que la característica principal es que allá donde otros veíamos problemas él veía oportunidades, esa es una ventaja

muy fuerte de un verdadero líder. A sus cualidades profesionales y su conocimiento de los temas, debe sumarse su constante interés por aprender, por leer, por viajar, por buscar nuevas ideas. Es un buen ejemplo del verdadero liderazgo, aquel que convence a otros de una causa. Lo más importante, sin embargo, es que siempre ha sido un hombre respetuoso y franco, ser veraz y decir lo que toca con serenidad, pero sin temor, es asunto difícil, son cualidades difíciles de lograr y de mantener en el tiempo”.

Gestión en obras

Al llegar a este nivel y transportados imaginariamente en ese ascensor que se constituye en la primera compra de Armando González como gerente de Imbanaco, pasaremos a otro más moderno y panorámico para apreciar el crecimiento externo de la organización a nivel de infraestructura, servicios y promoción.

Para el año 1987, el Centro Médico Imbanaco, disponía de las siguientes unidades de servicios: laboratorio, ecografía, medicina nuclear, pequeña cirugía y rayos X, área para la que se adquiere un nuevo equipo. Se culminan los consultorios del piso 2 o proyecto Imbanaco II, que permitirían el ingreso de más accionistas y con ello la capitalización de la empresa. Se adoptó, igualmente, como lema: *Su salud es nuestra gran responsabilidad.*

En 1988 el Centro Médico Imbanaco se convierte en una clínica de baja y mediana complejidad. Esto fue

posible gracias a la puesta en marcha del servicio de cirugía ambulatoria, el 26 de febrero de ese año. Las mejoras también incluyeron la adecuación del servicio de urgencias.

El médico Carlos Augusto Hernández comparte en relación con la cirugía ambulatoria: “Cuando era estudiante y estaba rotando por la Escuela de Salud pública tenía que conocer la experiencia del programa de cirugía ambulatoria del Centro Médico Imbanaco, en una corta reunión con el Dr. González, nos expresó ‘mientras no se mida lo que se realiza, las instituciones no podrán salir adelante’, nos mostró una impresión en gran planilla de rayas verdes, en la que se tenía el listado que sustentaba el costo de cada cirugía que realizaba, no solo el detalle de los insumos sino el tiempo de cada participante en la cirugía”.

En octubre de 1989, se adquiere para el área administrativa una casa vecina a la entidad. El neurocirujano Arnoldo Levy, el segundo gerente del Centro Médico Imbanaco, después del cirujano Édgar Torres, comenta que a Armando González se le debe la idea de la compra progresiva de los lotes contiguos al Centro Médico Imbanaco para ir ampliando la organización que se aprecia hoy, siempre con recursos muy limitados.

Agrega el doctor Levy: “Coomeva también nos dio una ayuda extraordinaria sin la cual el Centro Médico Imbanaco no hubiera podido llegar a lo que es hoy”. Le hace también un reconocimiento especial al doctor Víctor Pinzón (q.e.p.d.), su gestor.

Frente al aporte de Coomeva al Centro Médico Imbanaco, el doctor Édgar Torres, explica: “Ha sido muy importante desde el principio hasta el final. Para la construcción del edificio de consultorios, nos asociamos a Coomeva y nos agrupamos en una Pre cooperativa para lograr así la financiación necesaria. Posteriormente, a mediados de los noventa, Coomeva ingresó como socio del Centro, y nos ayudó a solucionar las necesidades económicas y financieras de ese momento”.

El especialista Robin Biojó, agrega, sobre la ayuda de Coomeva al CMI: “En lo financiero, haber obtenido el respaldo de Coomeva para la construcción de las dos torres A y B del CMI, fue fundamental mientras se obtenía un respiro económico, dada la circunstancia de que los socios no teníamos el músculo monetario para respaldar a nuestra institución.

“En lo profesional, lograr la prestación de los servicios médicos a gran número de los asegurados de Coomeva y haber podido devolverles su salud, nos llena de satisfacción. Ambos logros se cimentan en un valor incuestionable que es la Confianza. Creer en nosotros, creer en nuestras capacidades, saber asumir riesgos y nunca traicionar los compromisos. Honrar la palabra, honrar la vida, respetar al otro y vivir con alegría”.

En diciembre de 1989, se crea en el Centro Médico Imbanaco la sección de Sistemas que como su nombre lo indica apoya la sistematización de los gastos de

administración de los centros y secciones, su seguimiento y control, además de los ingresos. Esto permitió calcular, igualmente, el costo por administrar o mantener cada metro cuadrado de la institución. La automatización de la cadena de abastecimiento y las alianzas de negociación con proveedores y contratistas, otro de los aspectos a destacar.

En julio de 1990, la Ingeniera Elizabeth Mena y la señora Luz Estela de Jaramillo, en apoyo de asesores externos elaboran el primer Manual de Seguridad de la institución. A lo anterior se suma la inversión de la dotación del servicio de cirugía y la modernización de la infraestructura tecnológica con la compra de equipos para el laboratorio y el área de imágenes.

Se avanzó también en el embellecimiento del centro médico y la puesta en marcha del servicio de oftalmología, obras que le permitieron estar a la altura de otros centros especializados del país. En ese mismo año, 1990, Armando González es elegido como Presidente del Consejo de Administración de Coomeva.

En 1991 y derivado del plan estratégico y el credo institucional se crea el Departamento de Mercadeo. Se ubican, igualmente, buzones de sugerencias para conocer las opiniones de los pacientes.

En forma paralela y con el propósito de soportar la promesa de servicio contratan secretarías para atender a los usuarios en las horas de mayor congestión de los servicios de Rayos X y Laboratorio.

Se amplió el área de Urgencias y se acondicionaron áreas para Pequeña Cirugía, Endoscopia y Farmacia, afirma Armando González en su informe para la Asamblea en 1991. En ese mismo año se dan pasos significativos en materia de publicidad como la publicación de separatas en el periódico El País; además de folletos para distribuir entre la comunidad médica de la región y usuarios de Coomeva, Servicio Médico de Carvajal y las Cooperativas de Quaker y Anchicayá.

En 1991, el Centro Médico Imbanaco adquiere otra de las casas vecinas a la edificación principal, sobre la Carrera 39, para desarrollar el proyecto de la Unidad Cardiovascular y ampliar el área de Medicina Nuclear. La primera, ofrecía los servicios de Eco Cardiografía-Doppler a color, Prueba de Esfuerzo, Holter, Ecocardiograma ECG y Rehabilitación Cardíaca. En la segunda, se ubicó un equipo más moderno que permitió ampliar la oferta de servicios.

La estrategia de crecimiento de la organización también incluyó la construcción de las dos torres, lo que representó el segundo desafío: la Torre A (13 pisos) y la Torre B (11 pisos), diseñadas por los arquitectos Rodrigo Tascón y Alba Teresa Campo (q.e.p.d). La junta directiva recomendó un mínimo de 170 parqueaderos y 30 habitaciones; estipula, igualmente, que la definición de los servicios debía obedecer a una consulta amplia con los accionistas y a la factibilidad económica para adquirir la dotación de los mismos, dados los costos tan elevados. Las salas de operación y recuperación fueron reubicadas. También se

aumentó el número de camas y se contempló el ingreso de 30 nuevos accionistas, recuerda Armando González.

“Los mayores retos estuvieron en la respuesta al aumento de la demanda, expandiendo las instalaciones y creando servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes”, comparte Armando González.

Transcurridos los primeros años de la gerencia de Armando González, el Centro Médico Imbanaco en colaboración, como él siempre afirma, de muchas personas y de la junta directiva, es una entidad que impacta por su crecimiento, pese a los recursos limitados y crisis del sector de la salud. Esto sería una constante en las próximas tres décadas. A la par que crecía en el número de servicios, el número de socios y el número de empleados aumentaba, para dar respuesta a la demanda creciente de servicios. Así mismo, la imagen de la marca evolucionaba.

Para Carlos Augusto Hernández: “Los aportes de Armando González, no solo se limitan a la excelente gestión en el Centro Médico Imbanaco, lo realizado en el Hospital Universitario del Valle (HUV), incluso lo que no pudo realizar, la torre de consultorios, era el proyecto más importante para lograr lo que aún le falta hoy al HUV, la eficiencia de procesos y congregar una élite de profesionales con alto nivel de satisfacción. Para todas las clínicas y hospitales de Colombia la excelencia en la calidad de los servicios fue su gran legado”.

El especialista Arnoldo Levy, añade frente a la necesidad de responder a la creciente demanda: “La visión de la compra del lote donde está hoy la gran Clínica Imbanaco fue de Armando González, una idea extraordinaria que se logró, igualmente, con muchas limitaciones económicas”.

En el 2010, Armando González recibe la Medalla Santiago de Cali, en el Grado Cruz de Oro por parte del Concejo de la ciudad. En diciembre de ese mismo año se logró realizar una operación liderada por Leasing Colombia, con la participación del Banco de Bogotá y el Banco de Occidente por valor de \$150.000 millones, a 10 años, con dos años de gracia y con una tasa de interés de IPC+6 puntos. Las proyecciones de los flujos de caja mostraban la viabilidad del proyecto por el crecimiento y prestigio de la organización. No obstante, la obra se constituye en un gran desafío que requiere el esfuerzo mancomunado de todo el personal del Centro Médico Imbanaco.

En enero de 2011, la junta directiva aprueba el plan estratégico a realizar hasta el 2015. Este contempla el tercer desafío: la construcción por etapas de la nueva sede de la clínica ubicada sobre la Calle 5, hasta llegar a unos 110.000 metros cuadrados construidos (el área de todo el complejo médico).

Entre los factores a tomar en consideración estaban: la cuantiosa inversión, la respuesta a mediano plazo a la demanda creciente de los pacientes, la aplicación del mismo modelo de crecimiento que incluía la venta de acciones a nuevos socios para capitalizar la empresa y la recompra de

las acciones a quienes dejaran de ejercer la medicina. Se requería también evaluar la evolución del sistema actual de salud y organizar la mayoría de los consultorios por especialidades y mejorar su productividad.

Claudia Vélez recuerda: “Cuando se planteó el megaproyecto de la sede principal por módulos, dados los montos de la inversión, fueron los bancos que propusieron hacerlo completo, insistieron en que el proyecto no se hiciera por etapas sino todo de una vez: creían en la organización y en su líder”. Y agrega: “Había mucha credibilidad y confianza en que se podían realizar los proyectos porque se cumplían los compromisos. La sostenibilidad siempre se entendió para responderle a los públicos de interés. La ética primero”.

Tere Duque, amiga de Armando González comparte: “Sufrimos con él cuando se montó en el megaproyecto de una nueva Clínica, cada vez que se reunía con los banqueros y más aún, cuando creyeron en la factibilidad que él presentaba... y se iban a hacer a una deuda cuya cifra casi ni sabíamos pronunciar...ese sueño también se hizo realidad, como todos los proyectos de su vida”.

Carlos Édgar Rodríguez, del Icontec: “Recuerdo mucho las dificultades a las que se enfrentó con la banca para avanzar en la construcción nueva, siempre con el convencimiento de que se puede y debe pagar, que hay que honrar los compromisos y la confianza que depositan en nosotros y que lo que se requiere es trabajar más duro para salir adelante. Ese espíritu de empresario pujante y lleno de

esperanza y de optimismo viene bien como ejemplo, un ideario claro en las complejas circunstancias que estamos enfrentando con la pandemia, el cierre de empresas, el pesimismo generalizado”.

El médico Carlos Augusto Hernández, exalumno y lector de los libros de Armando González, comenta: “Cuando realicé la maestría en salud pública, compartí actividades académicas en el área financiera y de seguridad social, pero sobre todo profundos diálogos en momentos determinantes para la gestión que realizaba en Comfandi y también la exploración que estaba realizando el Dr. González para la nueva edificación”.

La junta directiva y Armando González designaron como gerente técnico del gran complejo médico, ubicado sobre la carrera 38 Bis con 5B2-04, al ingeniero Carlos Alberto Olano. Este proyecto contó con la participación de expertos de la División Hospitalaria de Siemens, Alemania, quienes elaboraron los prediseños de los cuatro sótanos, los ocho pisos y un módulo de simulación requeridos para la elaboración de los planos arquitectónicos por parte de la firma Condiseño de Medellín.

William Duarte, ex gerente clínico afirma en relación con la obra y Armando González: “Su extraordinaria visión le permitió soñar con un proyecto muy grande como fue la construcción de la sede principal. Entre los obstáculos, la falta de credibilidad en el proyecto por parte de algunos socios, dada la situación financiera del sector salud. Sin embargo, su tenacidad y visión, le impulsaron siempre

a continuar con el desarrollo de un proyecto de tal magnitud, planeando el paso a paso, que le permite hoy a la región contar con una extraordinaria organización de talla mundial, que brinda todos los servicios con la mayor calidad y seguridad”.

Elizabeth Mena, para ese entonces gerente administrativa, afirma que durante sus 28 años de labores asistió a algunas de las asambleas de socios. “Me asombraba la resistencia, dentro de un ambiente de respeto, del Dr. Armando González, siempre escuchando los argumentos de cada quien... recuerdo aquellas en la que la discusión se centraba en dividendos que siempre fueron reinvertidos en el crecimiento de la organización, ninguno de los socios imaginó a futuro que él estaba triplicando el valor de sus acciones”.

Una fecha muy importante a destacar es el 17 de enero de 2011, día en el que se inicia la construcción de la sede principal de más de 82.000 metros cuadrados, la cual se culmina 5 años después, durante el primer trimestre de 2016. La ingeniera Elizabeth Mena manifiesta que su mejor recuerdo sobre la mencionada obra fue el 5 de diciembre de 2015, “cuando en solo 8 horas trasladaron la clínica a su nueva sede, sin alterar la prestación de servicios. El doctor Armando González estuvo todo el día en el centro de comando e hizo su recorrido triunfal, pero humilde a las 3:00 p.m. con la satisfacción del deber cumplido y cerrando un ciclo laboral de grandes proyectos para el Centro Médico Imbanaco”.

La histórica migración, realizada sin cerrar los servicios y dejar de atender a los pacientes tuvo una preparación de más de 3 años, con 13 simulacros, 1.800 actividades de pre-mudanza y 1000 actividades de mudanza, que involucraron a 13 líderes en el comando central y a otros 39 líderes de procesos, y 1500 personas involucradas en las 10 horas de esta maratónica odisea.

“No paramos la atención médica. Diseñamos nuestro proceso de migración sin tener que parar los servicios. Un reto único para el cual nos preparamos”, recuerda emocionada Elizabeth Mena, quien lo lideró.

Carlos Alberto González comparte en relación con el legado de su padre: “El crecimiento generó valor en las empresas. Es un creador y generador de valor incalculable. Cambió la salud en el Valle y con Imbanaco demostró que un grupo de personas podía crear algo grande. Imbanaco y Coomeva cambiaron la vida de miles y millones de personas. Bienestar de muchos pacientes, empleados, asociados, afiliados”.

El doctor Pedro Villamizar rescata de lo anterior que el doctor Armando González es un emprendedor, que con su ejemplo demostró que los grupos de médicos unidos podían desarrollar proyectos sin necesidad de grandes recursos, y eso no existía en el pasado. “Es un mentor para las futuras generaciones de la medicina. Tiene una excelente preparación, conceptos muy claros de administración, un excelente docente y un gran ser humano. Todo lo que dice el juramento Hipocrático”.

“Le ofreció una alternativa adicional y novedosa a la capital vallecaucana para atender sus problemas de salud. Atraía los profesionales más calificados”, agrega Villamizar.

El cirujano Robín Biojó, comparte en relación con los aportes de Armando González: “Crear servicios quirúrgicos ambulatorios y con garantía de seguridad y eficiencia, fue la aplicación de un exitoso programa, cuyos orígenes fueron la experiencia de SICSIM o Sistema de Cirugía Simplificada del HUV con miles de casos para manejo de hernias y otras operaciones de baja y mediana complejidad. La hospitalización de corta estancia y asistencia de enfermería personalizada, priorizando los aspectos humanos del servicio y proporcionando integralidad”.

“El cultivo de valores como seguridad y confianza, honestidad, trabajo en equipo, transparencia, búsqueda de la excelencia, han sido pilares del desarrollo institucional y como filosofía de la práctica profesional han engrandecido las vivencias del ejercicio médico”, añade el especialista Biojó.

Y continúa “El crecimiento no solamente arquitectónico sino la ampliación de servicios, la sistematización, la constante renovación de equipos y la actualización de recursos diagnósticos y terapéuticos nos han ubicado a la vanguardia de la medicina local, regional y nacional. Los logros se empiezan a conocer a nivel internacional y ya es una constante la búsqueda de nuestra atención por parte de pacientes que provienen de latitudes tan distantes

como Europa, Norteamérica, el Caribe e incluso desde Israel”.

La enfermera Ruth Herrera, por su parte manifiesta: “Logró dejar a Imbanaco con una infraestructura moderna en su construcción, tecnología de vanguardia y un equipo médico altamente calificado para ofrecer servicios seguros y cuidar y preservar la vida. Es un invaluable aporte al desarrollo de la medicina colombiana”.

Pero sus aportes no pararon con la construcción de la gran edificación y es así como al año siguiente, en el 2016, se crea el laboratorio de Patología Anatómica con una planta de personal de médicos patólogos, cito-histotecnólogos, auxiliares y secretarias, totalmente dotado y computarizado, con instalaciones adecuadas, espaciosas, ordenadas, recuerda Blanca Beatriz García, exdirectora del laboratorio clínico, quien, agrega: “La dotación de las nuevas instalaciones del laboratorio en la sede principal, donde la arquitectura resolvió muchos problemas, fue clave en estas distinciones que lo consolidaron como de alta referencia nacional e internacional”.

En este recorrido por las obras e infraestructura, vale la pena destacar la apertura de las sedes norte, en el Centro Comercial Chipichape en 2006 , que se trasladó a Pacific Mall en 2016, y la sede sur, en el edificio Parque 103 de Ciudad Jardín en 2010, para la toma de exámenes diagnósticos. Con estas sedes Imbanaco se acercó más a sus pacientes e inició su expansión geográfica.

En el 2016, Armando González presenta públicamente la gran obra, en la revista corporativa que se editó y se distribuyó en forma gratuita, con ocasión de la inauguración de la Sede Principal, con sus agradecimientos:

Estamos felices porque hoy podemos entregar una gran obra, la sede principal del Centro Médico Imbanaco, un complejo médico futurista, con la infraestructura más moderna de Colombia y uno de los más importantes de Latinoamérica.

Un gracias inmenso a todos y cada uno de los que hicieron posible la culminación de este desafío: a nuestros médicos socios, a nuestro equipo de colaboradores, a nuestros aliados estratégicos, al sector financiero, a proveedores y contratistas y a todas las personas que participaron directamente en los estudios previos, los diseños, la construcción, la dotación y la puesta en marcha de nuestra sede principal. Gracias a todos por su esfuerzo, persistencia y confianza.

El columnista Eduardo José Victoria, quien destacó la obra en una de sus columnas (ver en el Anexo 3), publicada el 18 de noviembre de 2018 por El País de Cali, titulada *Armando Imbanaco*, afirma en relación con el legado de nuestro protagonista: "Sin duda liderar un grupo tan diverso de médicos no era fácil, pero el carácter de Armando y la confianza que él generaba, fueron fundamentales para los progresos sucesivos de Imbanaco, coronados con la

nueva sede. Tuvo visión global, mentalidad innovadora y liderazgo ejemplarizante”.

Hugo Salazar, consultor y evaluador de los premios Nacional e Iberoamericano de Calidad, resume así los aportes al sector salud de Armando González: “Interpretación de la ley 100 para el beneficio de clientes, usuarios y prestadores de servicio. Implementación de una gestión administrativa-financiera que permite la sostenibilidad y a la vez el desarrollo institucional”.

En referencia con los aportes a Imbanaco, enuncia: “Integración de un equipo de trabajo con liderazgo colectivo, integración de un grupo heterogéneo de socios concentrándose mayoritariamente y orientándose a un objetivo común; proyección estratégica a mediano y largo plazo, que permitió a su vez ubicar a Imbanaco entre los mejores del país e incluso de Latinoamérica y valoración de las acciones, beneficiando así a la institución y a los socios”.

Carlos Édgar Rodríguez, sostiene sobre el aporte de Armando González: “Haber contribuido al mejoramiento de la oferta de servicios de salud en una ciudad que necesita más y mejores servicios. Imbanaco es hoy una de las mejores instituciones de Colombia y de América Latina y beneficia a miles de pacientes y sus familias cada año, esa contribución a la salud y a la vida de la gente es muy importante en términos sociales; además, ha permitido que cientos de profesionales de la salud altamente calificados puedan prestar servicios de salud

en condiciones superiores, con la tecnología requerida, en una infraestructura moderna, cómoda, segura. La actual sede principal de Imbanaco es resultado de su obsesión por crecer y por hacer todo de la mejor manera posible.

“Es un líder social de escala mayor, como médico y como gestor sanitario ha dejado un legado inmenso para la región y para el país. Una de sus virtudes mayores es pensar en grande, es un soñador con la fuerza de voluntad necesaria para convertir los sueños en realidad, esa es una virtud escasa. Ha sido también un profesor y un mentor, lo calificaría como un verdadero maestro, y, para terminar, tuve el privilegio de conocer al humanista, al hombre interesado por la cultura, por la poesía, por la música”.

La médica Dilian Francisca Toro, exgobernadora del Valle del Cauca, reconoce en Armando González el saber combinar el poder de la medicina con la capacidad administrativa y orientar el trabajo del Centro Médico Imbanaco con un enfoque hacia la responsabilidad social y la vocación de servicio. Su espíritu innovador ha permitido que sus propuestas siempre estén un paso delante de las condiciones que requiere el presente.

Ella agrega que es imposible señalar un solo aspecto de lo que ha sido la labor de Armando, porque argumenta que sería injusto, frente a su trabajo incansable en favor del desarrollo integral del sector de la salud así como su aporte al cooperativismo, que constituyen una huella muy grande para nuestra región y el país: “Una de las frases que más recuerdo es “A la salud hay que ponerle más

gerencia”, creo que refleja su pensamiento de poner en equilibrio la vocación de servicio, en este caso de algo tan fundamental para las personas como es la salud, pero con un modelo sustentable que beneficie integralmente a la sociedad”.

Y concluye: “Lo más importante es que su labor trazó un camino que es la guía para las generaciones venideras, por lo tanto, su legado permanecerá en el tiempo”.

Armando González comparte que, después de entregada la Sede Principal, presentó su renuncia en 3 ocasiones al cargo de Gerente del Centro Médico Imbanaco, pero solo hasta el 2017 se inicia la búsqueda de un nuevo gerente. Durante los meses de septiembre y octubre se realiza el respectivo empalme.

El 5 de diciembre de ese año, los accionistas y colaboradores le rindieron un sentido homenaje. En reconocimiento a su labor y a su vocación de maestro, se designó con su nombre al auditorio de la Sede Principal. (ver Imagen 2):

La tarjeta de invitación al evento contenía uno de sus últimos mensajes para todos, que resume su filosofía:

Para lograr los nuevos sueños y seguir avanzando, debemos ser leales a nuestros acuerdos y dar lo mejor de nosotros mismos, para ofrecer un servicio incondicional donde prime el respeto por los pacientes y sus familias, comprometidos con la tarea del día a día, con entusiasmo, con alegría y con motivación para garantizar actos médicos seguros.



Imagen 2

Placa de reconocimiento auditorio Armando González Materón

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

El retiro definitivo de Armando González Materón de la entidad fue a partir del primero de enero de 2018, cuando la historia le otorgó un puesto perpetuo reservado solo a los grandes de corazón por su vocación de servicio, el de gran maestro. Su aporte para las futuras generaciones de vallecaucanos y colombianos de la cirugía, medicina, administración y cooperativismo, es invaluable, ya que gracias a su visión, liderazgo, divulgación del conocimiento y decidido esfuerzo, siguen hoy cuidando y preservando la vida.

Aportes de Armando González Materón al Centro Médico Imbanaco

» Cofundadores y exaccionistas de Imbanaco

**** Jochen Gerstner (q.e.p.d.)**

La llegada de Armando fue crucial. Uno de los mejores momentos de Imbanaco fue la apertura de cirugía ambulatoria. Para un cirujano como yo, tener un consultorio muy confortable y poder operar aquí mismo, era lo máximo.

Recuerdo que para la construcción de nuestros consultorios nos preguntaban de cuanto lo queríamos y cómo lo queríamos. Uno lo hacía a su gusto y no había limitaciones. Yo hice mi consultorio y aquí mismo mi sala de yesos. ¡Qué tal!

Esa primera etapa, llegar aquí fue muy hermoso. Estrenar consultorio era como estrenar casa. ¡Casa nueva!

El desarrollo se vino a un ritmo vertiginoso y Armando ha sido el indicado. Nadie como él para marcar el ritmo de los nuevos tiempos. Para estar a la altura de las circunstancias. Para llevar a Imbanaco al lugar donde se encuentra hoy, como uno de los más importantes en el ámbito nacional e internacional.

Desde que nos metió en el proyecto de la cirugía ambulatoria, que era su obsesión, marcó una línea de desarrollo que no se detuvo y nunca se detendrá.

Mire hoy lo que es Imbanaco, donde vamos ya. Este nuevo proyecto es una cosa impresionante. Uno va allí por confianza, porque sabe que Armando tiene toda la capacidad de hacer lo que se propone y será otra realidad.

**** Luis González (q.e.p.d).**

Recuerdo en esas discusiones, por ejemplo, mientras Levy le apostaba por una torre de 5 pisos. Torres decía; "qué va, hagamos una de 10".

Lo más curioso es que en todo ese proceso "la plata nunca la hubo". Y todo se hacía. Era aprobar un nuevo proyecto y la plata aparecía. Lo complicado, que tampoco lo era, después de aprobado un nuevo proyecto, era la nueva convocatoria a nueva reunión: para pedir más plata. Imbanaco estaba predestinado a crecer. La dinámica ha sido siempre esa. Porque era abrir un servicio hoy y mañana ya estaba lleno.

La llegada de Armando (González) fue clave. Marcó el desarrollo inusitado de Imbanaco. A él no lo detiene nadie. La confianza en él es absoluta. Total. Por su preparación. Por su capacidad de líder. De gerente. Por ser un visionario.

**** Hernán Lotero (q.e.p.d.)**

Cirugía fue el gran avance y marca el verdadero despegue de Imbanaco. Y no fue fácil, pues como los clínicos no teníamos necesidad de cirugía, tampoco teníamos el entusiasmo de meternos en este avance.

Fue tan importante cirugía, porque para el grupo significó sentir que "éramos capaces". Y lo más importante: "dejar el miedo a todo", tener una visión más amplia. Más futurista. Ser más ambiciosos.

Esto realmente lo imprimió Armando. Él desarrolló el proyecto de Cirugía. Con su llegada nos cambió la visión y la vida.

Armando con su capacidad, con sus ideas, con sus conocimientos, marca el despegue de Imbanaco, nos

enseña algo tan elemental como que "perder el miedo es cuestión de creer". Allí arranca "Imbanaco como empresa".

Llega la mentalidad de empresa, se cambian los conceptos e incluso las figuras jurídicas. Es realmente el cambio. La institución se vuelve una sociedad anónima.

Es una maravilla todo lo que sigue. Es el crecimiento, es el desarrollo. Una empresa con visión y un grupo con ambición.

Miro con asombro y sorprendido volver hacia atrás, a los recuerdos, y descubrir que ese grupo pequeño, del cual fui secretario de Junta, y hoy sea un grupo tan grande y una empresa mucho más grande y que la sentimos desde el orgullo.

**** Edmond Aljure (q.e.p.d.)**

Armando llegó en el momento preciso. Ya Imbanaco necesitaba un motor que le imprimiera el ritmo que exigía y el hombre era él.

Armando hoy nos imprime entusiasmo en cada nuevo proyecto y sobre todo confianza. Mire la nueva construcción, es un gran reto y vamos seguros. Todo lo que él emprende, tiene el sello de la calidad científica y humana.

Él viene de la academia y del aprendizaje. Recuerde que él antes dirigió el HUV y se ha seguido preparando. Todos los hospitales del mundo afianzan el éxito en la academia. Donde hay academia, hay éxito.

**** Gersáin Rojas (q.e.p.d.)**

Llega Armando y tras arduas luchas consigue su primer gran proyecto con cirugía. Era el timonel que se necesitaba. En el momento en que se necesitaba. Para dar las luchas, para

cambiar la mentalidad estrecha, la filosofía, incluso de la misma Junta (por allí comenzó) porque la Junta evolucionó. Para que Armando pudiera emprender el desarrollo.

Hay algo muy importante. Se cambia la concepción de propiedad privada, donde cada cual tiene lo suyo, por el concepto de propiedad común, con las "acciones de propiedad". Y, entonces, todo es de todos. Las áreas y servicios son comunes, ya como una empresa médica con proyección de futuro.

Armando le puso la dinámica y cambió totalmente la concepción de la propiedad, dentro del grupo y de la Institución. El concepto de consultorios, servicios y áreas compartidas, son propiedad del Centro y no del dueño. Eso fue revolucionario, porque toca intereses creados. Y es revolucionario porque está demostrado que algo que es de todos, todos empujan, se vende más y es de mejor calidad.

La fase 2, la torre de 11 pisos o Torre A, fue otra batalla campal. Por fortuna quien venía dando las batallas ya era un ganador.

La torre B o fase 3, igualmente, la misma batalla campal por lo mismo de siempre. Los que siempre han creído, "para qué más, ya es suficiente. Imbanaco no debe crecer más". Y la contraparte empujando.

Todas han sido cruentas batallas. Y allí vamos. Ya llegamos a la calle quinta. Y seguimos.

*****Testimonios del archivo personal del doctor Armando González Materón (2010), publicados como un tributo póstumo a los doctores Gerstner, González, Lotero, Aljure y Rojas, y al periodista Humberto Pupiales, su realizador.***

Arnoldo Levy, cofundador: la vocación de servicio de cada uno de los colaboradores, motivo de orgullo para la institución.

Alfredo Rengifo, retirado y exjefe de Medicina Nuclear: su orientación humanista, la tradujo en una mejor y más humana atención a los pacientes por parte de los médicos y colaboradores a través de la cultura de servicio. Lo recuerdo ayudando a quien lo requería sin buscar beneficio personal.

Antonio José Reyes, otorrinolaringólogo: cultura organizacional, vocación de servicio. Estándares altos de calidad y mejoramiento continuo. Empoderamiento del personal.

Robin Biojó, cirujano:

- Haber logrado convertir un pequeño Centro Médico de consulta externa, integrado por 28 profesores de la U. del Valle de las diferentes especialidades, en una Clínica de alta excelencia con más de 400 médicos especialistas, donde se realizan desde procedimientos sencillos hasta otros de alta complejidad como atención integral del cáncer, intervenciones cardiovasculares, trasplantes de órganos como renal, hepático y cardíaco.
- Crear servicios de diagnóstico clínico por laboratorio e imágenes del mayor nivel, reconocido por pares, durante las 24 horas del día. Atención permanente por equipos humanos competentes y con gran vocación de servir, como meta principal de la actividad médica
- Despertar la confianza de pacientes, aseguradoras y colegas para integrar servicios con más de 800 profesionales entre socios y adscritos y poder responder

a las necesidades de salud de toda una ciudad y región, el suroccidente colombiano con elevado nivel de excelencia. La misma que ha sido reconocida por evaluadores de calidad tanto a nivel nacional como internacional. Premios constantes de Seguridad, ISO 9000, Joint Commission International, etcétera.

María Virginia Villegas, infectóloga y directora del CIDEIM: ser pioneros por su visión acerca de cómo generar un centro de alta tecnología y servicios, a través de un personal humano calificado. Y para lograrlo se requería de un gran sentido de pertenencia y de pasión para consolidar el sueño de una Clínica que fuera un referente para Cali y el país.

Ángela María López, audióloga y directora de PROAUDIO: crecimiento y transformación del servicio médico.

Mercedes Franco, sicóloga, exdirectora ejecutiva de la Fundación Cuidados Paliativos: ese pensamiento humanista prodigioso, que apostó por una empresa que además de caracterizarse por su vocación de servicio, quiere decir por la humanización de la atención, no descuidó lo esencial para que así fuera. Por un lado, sus colegas, su gremio al que tuvo siempre presente y por otro los colaboradores, a quienes motivó, con reflexiones permanentes, para dar lo mejor de cada uno. Ese fue el Centro Médico Imbanaco, el resultado de un liderazgo honesto, respetuoso de todos los miembros de esa gran familia, orgulloso de lo nuestro.

» Colaboradores

Elizabeth Mena, exgerente administrativa: para el sector de la salud e Imbanaco, sus estudios, análisis e implementación de mejoras en el sistema básico de atención, sus aportes a epidemiología, la cirugía experimental y ambulatoria que disminuyó costos en quirófanos, la atención integral del paciente; además del costeo de los paquetes quirúrgicos, el crecimiento de los intereses profesionales y económicos de la sociedad de médicos especialistas dueños del CMI. El posicionamiento nacional e internacional del CMI con los mejores estándares y el talento humano que lo acompañó durante años para hacer realidad su visión empresarial. La demostración de que es un verdadero líder como él, con sus altas competencias y habilidades profesionales y humanas, con humildad y honestidad pudo aportar al progreso del sistema, la empresa, la comunidad y las personas.

Claudia Vélez, exgerente financiera: él sembró la semilla de la humanización en la organización y en el sector, como médico, como líder y como gerente. La humanización de la medicina de la que hoy se habla tanto. Implementó la pirámide invertida. Un formador. Muy brillante como cirujano y como gerente.

Nancy Montoya, exdirectora de la Central de Esterilización: sus aportes son múltiples. En el campo administrativo la claridad de sus proyectos, la planeación y el direccionamiento estratégico, permitieron la definición de pautas para lograr la eficiencia y la calidad del servicio, así como la estandarización de procesos y la cultura organizacional que permitieron la alineación de los equipos de trabajo y la innovación para definir y crear las estrategias de los océanos azules.

Desde el inicio de la organización fue precursor del programa de "seguimiento telefónico" de la atención, logrando la identificación de las oportunidades de mejora lo que generó la cultura del servicio, logrando cautivar y fidelizar los clientes.

Martin Enríquez, asistente administrativo: el haber inculcado valores en sus colaboradores y ser un gran líder, un visionario, para construir y dotar una de las mejores clínicas de América llamada CENTRO MÉDICO IMBANACO DE CALI S.A.

Recuerdo un documento escrito por él al final de la década de los 90, donde relataba lo que se venía para el CMI en los próximos 20 años, y todo y más de lo que se escribió se cumplió.

William Duarte, exgerente clínico: el gran legado del Dr. González ha sido establecer una cultura genuina, transparente en la prestación de servicios de salud, proyectar los procesos necesarios para alcanzar la calidad en favor del paciente, soñar, planear y edificar una institución tan sólida como es el Centro Médico Imbanaco: el trato humanizado a las personas de su entorno en las diferentes comunidades, su concepto, sentido de cooperación y no de competencia, su decisión firme de impulsar siempre el avance espiritual individual y colectivo en la empresa.

Carmen Stella Lugo, exjefe de tesorería: es un gran líder inspirador, productor y ejecutor de ingeniosas ideas y un visionario.

Emery Zapata, exjefe de cirugía: innovación, capacidad de cambio y de convencimiento a sus colaboradores

para guiarnos hacia la mejor, eficiente y eficaz forma de realizar nuestras labores, siendo mejores seres humanos y profesionales comprometidos con la excelencia.

» Representantes del Sector Salud

Andrés Aguirre, director general Hospital Pablo Tobón Uribe: Imbanaco le debe mucho porque es un gestor. Tenía conceptos como el localismo, al único que se le había escuchado. Él logró empoderar a las personas sin perder la unidad de gestión. Confiaba en ellas.

Imbanaco es una institución que brinda servicios de calidad y esa es una labor de equipo. Eso no es tan sencillo de realizar con socios. Armando logró que trabajaran en el mismo propósito.

Nora Riani, directora científica Clínica Versalles: lograr el crecimiento sostenido y exitoso de una destacada opción de atención médica diferenciada de altísima calidad científica y humana.

Roberto Esguerra, exdirector Fundación Santa Fe de Bogotá: lo hizo crecer, lo transformó, le dio la importancia nacional e internacional, lo dotó de una disciplina administrativa, lo llevó a ser una de las instituciones hospitalarias líderes en el país.

» Exalumnos

Víctor Castillo, exalumno y presidente de la Fundación Cardiovascular de Colombia: él empezó a pedalear Imbanaco con mucho esfuerzo y liderazgo. Inspira credibilidad por el conocimiento. Tenía mucha energía. Es un líder y un maestro. Su metodología y disciplina son un

ejemplo.

Camilo Torres Serna, exalumno y coautor con el doctor Armando González del libro *Apuntes y Ejercicios de Estadística, Epidemiología y Demografía*: no es gratuito que el Centro Médico Imbanaco haya manejado el liderazgo de los programas de seguridad del paciente, en Colombia y Latinoamérica, esa ha sido la impronta que Armando González nos ha dejado a muchos de quienes hemos tenido la oportunidad de trabajar bajo su liderazgo: las cosas bien y desde el principio, decía.

» Evaluadores y consultores

Carlos Édgar Rodríguez, director nacional de Acreditación en Salud de Icontec: el Dr. González le imprimió una personalidad a la institución, la de buscar permanentemente la calidad, el mejor resultado posible en beneficio de pacientes y familiares, creo que esa visión ha contribuido al éxito. Imbanaco es un referente para el país en muchos temas como la seguridad de la atención en salud, la gestión clínica, las definiciones de prerrogativas. Cuenta con un equipo humano y científico de muy alto nivel que tiene en su DNA una noción clara de servicio, eso parece fácil de decir, pero es complejo de lograr y de mantener. Gracias a la visión del Dr. González cuentan con tecnología de punta y una infraestructura moderna, todas esas ventajas son parte de la visión que él tenía.

Amparo Herrada, consultora organizacional:

- Definir una Visión clara y convincente que inspira al grupo a lograr altos estándares de desempeño. Al mismo tiempo orientar sus esfuerzos en las personas como eje central de su gestión y crear una cultura organizacional

enfocada en beneficios para los profesionales de la salud vinculados, el bienestar de sus colaboradores, y el énfasis en el compromiso con la calidad y el servicio.

- La disposición a estudiar, explorar y aplicar modelos administrativos avanzados, para gestionar la calidad, el servicio y el desarrollo de los colaboradores.
- Organizar y realizar conferencias de contenidos sencillos y prácticos para llevarle el mensaje a sus colaboradores y generar las expectativas de lo que se espera.
- Ver las oportunidades, tener una visión clara, liderar el cambio y convertir en realidad la transformación del Centro Médico Imbanaco.
- Su capacidad de convocatoria y el reconocimiento de las capacidades y talento de otros y especialmente de sus colaboradores.
- La capacidad de estimular, empoderar y delegar acciones importantes en su equipo de trabajo.
- El reconocimiento de las capacidades, cualidades y virtudes de las personas que conforman sus equipos de trabajo.

» Sector público

Lina Arbeláez, directora nacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar: considero que Armando en su visión al sector salud, le ha aportado al desarrollo integral del Valle del Cauca. Su visión no solo es una visión técnica del sector, sino una visión humana, donde los hombres y las mujeres son el eje central del servicio.

» Académicos

Yolanda Zapata, docente de la Universidad Javeriana: él es pionero al brindarle a los caleños una institución con la

más alta tecnología para la atención de alta complejidad. Hasta convertirse en un referente internacional en el área. Pionero en calidad y seguridad del paciente. Visionario de la estrategia de servicio. Hablaba de la magia del amor.

» Líderes gremiales

Julián Domínguez Rivera, presidente de Confecámaras: su obra maestra es Imbanaco. Armando logra equilibrar su profundo conocimiento como cirujano para convertir unos consultorios médicos y unos servicios hospitalarios en una empresa. Logró que el grupo médico entendiera que se construía un complejo de salud de primera calidad para ir a la vanguardia. Eso fue inspirador. No fue fácil. Una dialéctica contundente que tenía las respuestas para lo que se proponía y se lograba hacer.

» Familia

Ruth Herrera, esposa: es un visionario, se adelantó a las necesidades de salud de la comunidad desarrollando de forma oportuna la alta complejidad con personal idóneo, talentoso y equipos de alto nivel y simultáneo el desarrollo de la infraestructura necesaria.

Permitió el crecimiento de Imbanaco estimulado por la demanda especialmente, por la ampliación de las coberturas de salud fomentada por la ley 100 y a su vez por la obsesión en la calidad del servicio a los usuarios, lo que llevó a la institución a trabajar y lograr todos los reconocimientos nacionales e internacionales en calidad y seguridad.

Carlos Alberto González, hijo: una organización con directrices claras. Hacernos sentir que la vocación de servicio era lo más importante y que los pacientes se fueran

felices para que regresaran, la tenacidad para sacar los proyectos, vendía las ideas a los bancos y le creían. Cada que él las presentaba había una confianza total.

Se ponía una tarea y la sacaba adelante, de todos hablaba bien. Le entregaba a cada equipo la tarea y sabía que se comprometían con él. Un liderazgo cercano, muy cercano. Buscaba empoderar a todos. Un liderazgo que trasciende.

Tenía olfato. Una visión global de la salud. Todos los servicios que abrió, y que al principio fueron controvertidos: radioterapia, radiocirugía, luego fueron muy exitosos.

Si el proyecto le sonaba, decía "arranque". Nunca le dio la parálisis del análisis en las decisiones. Siempre fue positivo, nunca se quejó.

» Amigos y allegados

Darío Arbeláez: Imbanaco es una hazaña. Solo es posible cuando hay una cabeza guía. Es un regalo para la ciudad, el Valle del Cauca y el País.

Miriam Patiño: pensó en grande y a futuro, crear una institución líder a nivel nacional e internacional que fuera un referente de salud y bienestar manteniendo la calidad humana y siempre pensando en el bienestar de sus colaboradores y de todos los que solicitaron sus servicios.

Impregnar en todos los colaboradores la vocación de servicio, siempre dispuestos a solucionar. Humanizar la Institución. Confiar y creer en los seres humanos, considerando que independiente del cargo, todos tienen la capacidad de aportar, liderar y trabajar por un bien común.

Ofelia Villegas: su acertada gestión, la transformación de un pequeño edificio de dos pisos, con no más de 28 consultorios, en uno de los más grandes y mejor ocupados y posicionados de Latinoamérica. Sin duda este legado ha logrado hacer visible la excelencia y vocación de servicio de los profesionales de la salud en Cali y el Valle del Cauca, convirtiéndose en un referente.

Jairo Aristizábal Ossa: su visión consolidó a Imbanaco desde su gerencia; implementó servicios de urgencias, cirugía y hospitalización. Cali fue otra ciudad en servicios de salud cuando se creó Imbanaco.

María Fernanda Páez: un gran sentido financiero, era capaz de visualizar el retorno de cada peso, de cada inversión que realizaba en el CMI, realista, práctico, incluyente, con capacidad de sacar lo mejor de cada talento que lo rodeaba en su trabajo. ¡Excelente médico! Y eso le daba además de la autoridad estratégica y gerencial, toda la autoridad técnica-profesional en el tema de salud.

Tere Duque: su calidad humana es indescriptible, su generosidad infinita. No sé si él se la inventó... pero la pone en práctica como el que más: VOCACIÓN DE SERVICIO, eso ha sido él y lo seguirá haciendo en la medida que le sea posible, sirviendo a todos.

Claves para el éxito de Imbanaco

» Cofundadores y exaccionistas

Arnoldo Levy, neurocirujano: su gente.

Alfredo Rengifo, internista: radica en un trabajo mancomunado de sus colaboradores y personal médico, con el liderazgo de Armando González que supo traducir en obras y realizaciones toda esta energía productiva.

El grupo médico en su mayoría era homogéneo a los valores y principios, además de altísima calidad científica, creo que fue muy bien seleccionado por todos los que de alguna manera contribuimos a formarlo.

Édgar Torres, cirujano:

- La vocación de servicio con excelencia y empatía.
- Los valores morales y éticos de la organización.
- Conformada por especialistas con vocación de servicio desde su inicio.
- La prestación de excelentes servicios profesionales.
- El concurso y el talento de los empleados.
- Los programas permanentes de capacitación.
- Capitalización continua sin repartir utilidades.
- Empresa cien por ciento privada desde el principio.
- Apoyo y confianza de las entidades financieras.
- La credibilidad y confianza de la comunidad.
- La confianza de los proveedores.

Ángela María López, audióloga: su compromiso, seriedad y permanente innovación.

María Virginia Villegas, infectóloga: las metas que se ha trazado con un trabajo de equipo muy arraigado. La gente se siente parte de Imbanaco y su éxito. Se ha convertido en un referente nacional e internacional y esto produce orgullo en todos.

» Colaboradores

Elizabeth Mena, exgerente administrativa: el liderazgo visionario y humano del Dr. Amando González. El personal y la profesionalidad y confianza depositada de la mayoría de los socios-dueños.

Blanca Beatriz García, exdirectora del laboratorio clínico: El haber trabajado regularmente en definir la estrategia institucional, vincularla a la operación, hacer seguimiento y ajustes a su cumplimiento e impacto.

Claudia Vélez, exgerente financiera:

- Calidad y servicio.
- Sentido humano.
- Hilo conductor que ha acompañado la visión.
- Enfocado en la calidad.
- Fomentar y atraer al mejor cuerpo de profesionales.
- Reinversión de utilidades. Los accionistas ejercían su práctica médica con garantía de calidad.

Nancy Montoya, exdirectora de la Central de Esterilización:

- El liderazgo visionario y humanista ejercido por el Dr. González, la adopción de múltiples directrices como el dinamismo y las transformaciones.
- La calidad científica de sus profesionales y colaboradores.

- Las alianzas estratégicas y la fidelidad de sus clientes.
- La apertura al cambio, la creatividad y el compromiso que ha permitido grandes evoluciones y estrategias dinámicas entre ellas la del océano azul.
- La administración por valores, la visión compartida, los altos estándares de calidad, la confianza y transparencia del liderazgo.
- La cultura del servicio con foco en las personas, el liderazgo colectivo y participativo, la autonomía y el localismo, el mejoramiento continuo, y la productividad alcanzada.
- Las inversiones y disponibilidad de equipos de última tecnología que permiten diagnósticos oportunos y confiables.

Carmen Stella Lugo, extesorera: la inversión permanente en tecnología, los excelentes profesionales y lo principal, los colaboradores dispuestos a dar todo para hacer que cada paciente se sienta encantado y desee volver.

Emery Zapata, exjefe de cirugía: el trabajo con las personas para ser siempre mejores seres humanos y profesionales, brindando siempre lo mejor de ellos en la atención en salud.

» Representantes del Sector Salud

Víctor Castillo, exalumno y presidente de la Fundación Cardiovascular de Colombia: una institución muy sólida desde el punto de vista científico, de avanzada a nivel organizacional. El proyecto hospitalario nuevo está muy bien concebido, muy bonito y con excelencia en la calidad del servicio y la disciplina y metodología que dejó el Dr. Armando González y su equipo de líderes.

Nora Riani, directora científica de la Clínica Versalles: la visión, pasión y liderazgo de Armando más el equipo CMI, que siempre arrojaron resultados de servicios de excelencia garantizados en el sector sanitario. Se posicionó el CMI como la mejor opción de atención particular o a través de pólizas y planes de medicina prepagada, con la más alta calidad científica y humana, con vocación de servicio en Cali, con servicios a los cuales acudieron del país y de afuera. Muy pocas IPS en Colombia son comparables.

Roberto Esguerra, exdirector de la Fundación Santa Fe: Las claves del éxito de Imbanaco se encuentran en que en su ADN permanece la impronta que le dejó Armando González, la vocación del servicio, pasión por la calidad y el mejoramiento continuo. Ojalá las sepan conservar siempre.

Carlos Augusto Hernández, gerente de Promédico:

- Liderazgo efectivo. Nadie se va del trabajo sin haber gestionado la resolución de una dificultad, un error o situación adversa.
- Actualización permanente.
- Cercanía con el usuario y su familia.
- Excelentes profesionales que se comprometen con la educación al paciente y su familia.

» Academia

Yolanda Zapata, docente de la Universidad Javeriana: Enfoque humanista de la gestión administrativa. Compromiso con la calidad y los premios nacionales y globales en el área.

» Sector Público

Lina Arbeláez, Directora Nacional del ICBF: tratar a sus pacientes como seres humanos y no números o simples casos médicos. En Imbanaco el trato y el relacionamiento humano es el diferencial.

» Líderes gremiales y políticos

Julián Domínguez, presidente de Confecámaras: es una entidad cálida que inspira buena energía para encontrar la salud y el reposo. Con procesos decantados y medidos. Irradia valor, con elementos de diferenciación.

Dilian Francisca Toro, exgobernadora del Valle del Cauca: La calidad de su recurso humano, la innovación tecnológica, el fortalecimiento de los valores corporativos, su apuesta por la medicina preventiva y la ética en su modelo de prestación de servicios. Todo eso hizo que la entidad se proyectara a la sociedad y sea un referente regional, nacional e internacional.

» Evaluadores y Consultores

Hugo Salazar, evaluador de los premios colombiano e iberoamericano de calidad: un enfoque sistémico basado en principios y valores compartidos, un liderazgo colectivo, el trabajo en equipo y un seguimiento riguroso y metódico a los objetivos, utilizando las herramientas necesarias adaptadas.

Amparo Herrada, consultora:

- El estilo de liderazgo, la comunicación frecuente, sincera y de doble vía.
- El enfoque sistémico del modelo administrativo.
- El monitoreo de los indicadores y las acciones

consecuentes con las oportunidades de mejora, escalando para optimizar la calidad y el servicio.

- La confianza creada en las entidades financieras por el buen uso de los recursos económicos.
- El modelo de administración participativo e incluyente en las acciones estratégicas y objetivos.
- La construcción de la imagen del Centro Médico Imbanaco y la Comunicación Institucional.
- La definición de una Visión clara e inspiradora.
- La definición clara y precisa de los Valores organizacionales, expresados en conductas observables.
- Las políticas de administración de personal para generar un trato justo, respetuoso y equitativo hacia sus colaboradores.
- Las acciones permanentes de capacitación y entrenamiento con una orientación clara hacia el desarrollo de competencias para el trabajo y la vida personal.
- El empoderamiento de las personas y el trabajo en equipo.
- La conformación de un grupo selecto de médicos especialistas en las diferentes áreas de la medicina.
- La conformación de un equipo idóneo de profesionales en área administrativa para dar el apoyo en la prestación de los servicios de salud.
- La creación de un ambiente laboral favorable, que satisfaga necesidades de sus colaboradores en la vida del trabajo y las relaciones interpersonales.

» Amigos y allegados

Ofelia Villegas: la escogencia del personal médico, el crecimiento paulatino y seguro (sin hacer grandes inversiones que no se pudieran sostener) y la vocación de servicio.

Honores y Distinciones

- 1986** Nombrado Gerente del Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.
- 1990/1995** Miembro del Comité Nacional de Infecciones de la Sociedad Colombiana de Cirugía.
- 1990** Presidente del Consejo de Administración de Coomeva.
- 1993/95** Vicepresidente de la Sociedad Colombiana de Cirugía.
- 1993/94** Miembro de la Junta Directiva del Centro de Gestión Hospitalaria.
- 1993** Distinguido por los Residentes de Cirugía General como el mejor docente de 1992.
- 1993** Distinguido por la Federación Médica Colombiana con la medalla César Uribe Piedrahita.
- 1995** Miembro principal de la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas. (19 de julio de 1995).
- 1995** Presidente de la Sociedad Colombiana de Cirugía (Agosto de 1995).
- 1996** Miembro de la Junta Directiva del Centro de Gestión Hospitalaria. Marzo de 1996.
- 1996** Miembro de la terna para representar a las IPS en el Consejo Nacional de Seguridad Social, nominado por la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales.

- 1998** Distinguido como Ejecutivo del Año , por la Cámara Junior de Colombia, capítulo Cali.
- 2004** Designado Jurado del Premio Colombiano a la Calidad de la gestión 2003.
- 2004** Elegido como miembro principal de la Cámara de Comercio de Cali (Junio de 2004).
- 2004** Distinguido por PROMÉDICO con la medalla "SOLIDARIDAD PROMÉDICO", con motivo de la celebración del día panamericano del médico. Cali, 3 de diciembre de 2004.
- 2005** Miembro principal de la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas desde el 2005.
- 2007** Distinguido por la Alcaldía de Santiago de Cali con la medalla al Mérito Cívico Santiago de Cali.
- 2009** Orden en el grado de Caballero, del Congreso de la República.
- 2009** Cruz Cívica del Mérito Asistencial y Sanitario, Jorge Bejarano, del Gobierno Nacional.
- 2010** Medalla Santiago de Cali, en el grado Cruz de Oro, del Concejo de Santiago de Cali.
- 2016** Medalla Orden Ciudades Confederadas, en el grado Gran Cruz, de la Gobernación del Valle del Cauca.
- 2016** Nominado a "Líder empresarial- 2016", periódico Portafolio, de Bogotá.

Los sistemas de salud tendrán que pasar de un predominio de las jerarquías a un enfoque participativo; de un liderazgo exclusivamente gerencial a un liderazgo compartido; de una responsabilidad individual del profesional de la salud por la calidad, a una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización; de esquemas rígidos de organización y gestión a enfoques flexibles; y de evaluaciones retrospectivas a evaluaciones concurrentes del desempeño de la organización.

Armando González Materón

Capítulo IV

Creando valor para Coomeva

La visión de aprender
para crecer juntos



Coomeva nos facilita la vida

La promesa de valor de Coomeva, aunque no se llamara así, estaba presente desde sus inicios. Así lo recuerda nuestro protagonista en sus notas autobiográficas:

“Siendo residente de cirugía de segundo año (1969) me pareció que era bueno asociarme a Coomeva pero ‘para poder hacer préstamos’. Mi situación económica era muy precaria e hice mis primeros préstamos, no me acuerdo la cantidad, pero me ayudaban a solventar algunas situaciones cuando las ayudas económicas que recibía eran pocas, porque mi padre tampoco disponía de mucho dinero, aunque él siempre estuvo pendiente de mí. Realmente no me hice asociado a Coomeva por filosofía cooperativa sino por necesidad, porque era la única entidad que me podría hacer un préstamo. Yo era demasiado práctico y no estaba para seguir principios filosóficos o de cooperación. Eran mis necesidades económicas las que me motivaron a asociarme”.

Agrega que su vinculación a Coomeva también se da por invitación del doctor Víctor H. Pinzón a quien conoció cuando era estudiante de 5° año de medicina y él trabajaba en consulta externa de pediatría atendiendo pacientes. Esto fue alrededor de 1965. “También me enteré que Víctor junto con Uriel habían fundado a Coomeva el 4 de marzo de 1964. Por esa época yo no me podía asociar a la cooperativa porque había que ser profesional”.

Estaban claros para él dos diferenciales de Coomeva: hay que ser profesional para asociarse y facilita la vida de sus asociados.

Armando González, en 1969, a los dos años de graduarse como médico se asoció a Coomeva. Su objetivo inicial era conseguir un préstamo porque su situación económica era difícil. Para sorpresa de él consiguió no solo lo anterior sino algo más... invaluable de hecho, porque transformaría su vida profesional, la de sus colaboradores y las entidades donde laboró, me refiero a los conocimientos y a la formación necesaria para administrar una empresa, a través de los cursos de capacitación de la cooperativa.

“En Coomeva aprendí muchísimo por la cantidad de cursos de capacitación que hacíamos permanentemente y estos aprendizajes los aplicaba en Coomeva y en el Centro Médico Imbanaco”. Sus aprendizajes en la cooperativa fueron múltiples en materia de planeación estratégica, gerencia financiera, gestión humana y liderazgo, área en la que más adelante rompió esquemas al convertirse en un referente para la región y el país.

Al respecto de la importancia de la educación del asociado en la cooperativa, María Rita Valencia, gerente nacional de Educación y Democracia, agrega: “Coomeva es una escuela de aprendizaje permanente en la que no solo se aprende cooperativismo. Se aprende administración, liderazgo, humanización, economía y finanzas. Se enseña que hay formas distintas de hacer economía y construir sociedad. Que también las empresas las podemos construir

a partir de voluntades, pequeños capitales e intereses comunes. Que podemos soñar con formas horizontales de relacionarnos y de sociedades más incluyentes que permitan un mundo mejor para todos”.

Para María Rita Valencia, “la educación en una cooperativa lo que busca, igualmente, es pertenencia; que el asociado se sienta dueño y que entienda que se adhiere a una cooperativa para que le satisfaga sus necesidades y debe siempre luchar porque se logre; por eso no importa si se asocia por un préstamo porque esa es su necesidad en ese momento. Una Cooperativa se organiza y desarrolla para satisfacer necesidades y expectativas comunes, pero no de manera individual, sino juntando muchos pequeños capitales, que hacen posible cosas extraordinarias, y eso es posible porque hay diversidad de pensamientos, ideales y sueños, entre otros”.

Reinaldo Vivas, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, coincide en afirmar: “Sin lugar a dudas, en los procesos de mayor apropiación por parte de nuestros asociados y el mejor cumplimiento de sus funciones por parte de sus colaboradores, ha estado la educación cooperativa, a través de sus variados canales y actividades, lo que ha permitido que tanto asociados y sus familias, así como los administradores y colaboradores, sientan como propia su cooperativa y hayan podido desplegar con mayor fuerza la importancia del cooperativismo en los procesos de elevación de los niveles de bienestar y prosperidad, tanto para los asociados y sus familias, así como a los

sectores sociales en donde tiene acción Coomeva y sus empresas”.

En relación con Armando González, María Rita Valencia, recuerda: “Yo pienso que el doctor González aprendía pacientemente de cooperativismo, lo observaba ávido de entenderlo y practicarlo, asunto que no siempre es fácil, pero se daba su tiempo. Recuerdo que siempre estaba atento y en primera fila. Iba a aprender”.

Ese compromiso con el estudio del doctor González, maestro y alumno, nos recuerda a Paul Freire, teórico brasilero de la educación, quién afirmó: “Todos sabemos algo, todos ignoramos algo, por eso aprendemos siempre”.

Uriel Estrada Calderón, uno de los fundadores de Coomeva, ya fallecido, resaltó igualmente en el libro *Coomeva 50 años 1964 - 2014*, la importancia de la educación en el crecimiento de la entidad y agregó que previo a su creación asistieron a varios cursos sobre cooperativismo. Posteriormente, en una capacitación realizada y sobre el tema en Alemania, entendió la importancia de ampliar los servicios a profesionales de diversas áreas, además de los del sector salud.

Cincuenta y siete años después, en el 2021, la educación, quinto principio del cooperativismo, sigue siendo la llave maestra que abre las puertas del desarrollo armónico entre la dimensión asociativa y empresarial de Coomeva, una de las mejores cooperativas de América Latina. (Ver Gráfico 4).

ARMONÍA ENTRE NUESTRAS DIMENSIONES DE EJECUCIÓN

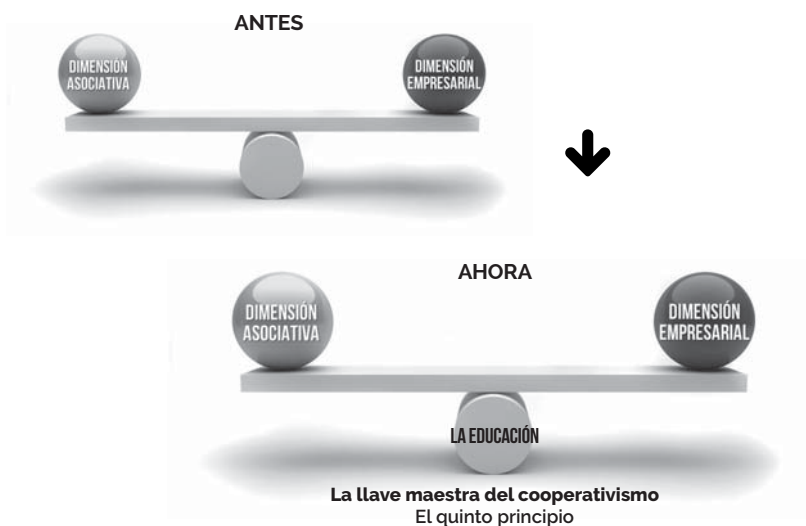


Gráfico 4

Armonía entre la dimensión asociativa y la dimensión empresarial. La educación es la llave maestra.

Fuente. Coomeva

Reinaldo Vivas, destaca como un hecho de mucha trascendencia en la vida de la Cooperativa, bajo el liderazgo de Armando González, es haber dejado las bases sólidas sobre las dimensiones del modelo cooperativo de Coomeva: la dimensión asociativa y la empresarial, no cooperativa, pero sí determinada por esta y por ende estrechamente ligada a los valores y principios de la cooperativa. Todo lo anterior quedó registrado en el Acuerdo o Declaración de Cuba, que produjo el Consejo de Administración, donde se dotó a la entidad de los

elementos centrales para el entendimiento y coexistencia de esas dos dimensiones con un solo propósito “servir más y mejor a nuestros asociados, sus familias y abrir la oferta de su portafolio a terceros, sin perder la unidad de propósito, dirección y control de la cooperativa sobre sus empresas”.

Ingreso al Consejo de Administración

En 1985, 16 años después de su vinculación a la cooperativa nuestro protagonista, ingresó al Consejo de Administración de Coomeva, donde permaneció 25 años hasta el 2010.

Ya desde sus inicios en el Consejo de Administración, dejaba ver su liderazgo y humanismo. En el acta de la reunión del consejo del 23 de noviembre de 1985, consta su posición:

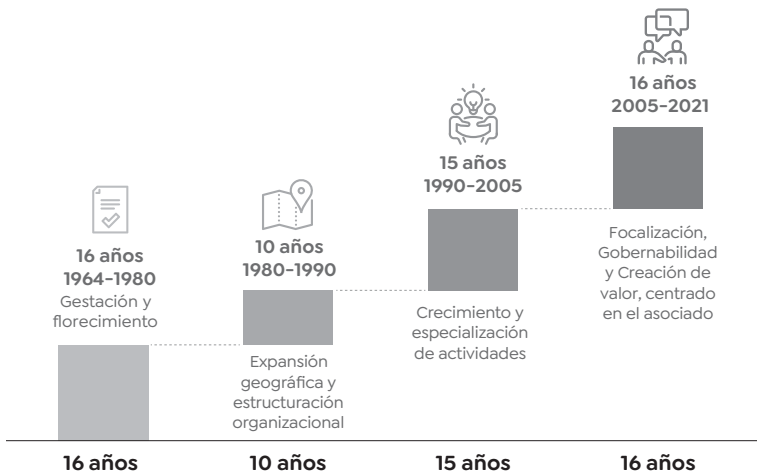
El Dr. González plantea que se defina si hay incapacidad o no por parte del Gerente y considera que no todo es malo, que el Gerente pidió dos años para la solución de los problemas de la Cooperativa se le debe dar la oportunidad, permitir además reestructurar su equipo de trabajo. Darle un voto de confianza, humanizar más la relación entre el Consejo de Administración y la Gerencia.

No dejaría de ser solo una participación más, sino encerrara uno de los pilares del crecimiento de la cooperativa y del grupo empresarial: una apropiada relación, mediada por

el buen gobierno corporativo, entre los estamentos de la dirigencia política y los técnicos o administrativos, donde subyace además la esencia del verdadero liderazgo: servir a los que sirven.

Su paso por el Consejo de Administración entre 1985 y 2010 lo hizo protagonista visible de los procesos de crecimiento y evolución de Coomeva: en la etapa de expansión geográfica y estructuración organizacional (entre 1985 y 1990), en toda la etapa de crecimiento y especialización de actividades (1990 a 2005) y en los primeros años de la etapa de focalización, gobernabilidad y creación de valor, centrado en el asociado (2005 a 2010). Ver Infografía 2.

ETAPAS ESTRATÉGICAS DE COOMEVA 2024 - 60 AÑOS



Infografía 2

Etapas estratégicas de Coomeva.

Fuente. Coomeva

Seminarios para directivos

Con respecto a los aportes de Armando González a la administración de la cooperativa Víctor H. Pinzón, afirma en el libro *La Utopía Posible*: “Armando, tal como había hecho con Imbanaco, llevó a Coomeva la consigna de que requería administración. Y tenía, precisamente por el deber que le imponían los aportes y confianza de los asociados, que estar a la altura de las empresas mejor administradas del país”. Por lo anterior, se autorizó la contratación del docente Humberto Serna, de la Universidad de los Andes, para dictarle al Consejo de Administración un taller sobre las oportunidades para la cooperativa.

Todo lo anterior, agrega en la misma publicación, se da en un contexto en donde las consultorías se pusieron de moda debido a la presión por la calidad total, círculos de calidad, planeación estratégica, comunicaciones internas, costeo basado en actividades, justo a tiempo, gerencia del servicio y cultura organizacional.

En la misma publicación Víctor H. Pinzón, afirma: “Gracias a esa capacitación Coomeva abrazó con cuerpo y alma la causa de la profesionalización de la administración”. Adicionalmente, les evidenció lo lejos que estaba la empresa de poderse sentir cómoda en el mercado, frente al cual requería mirarse como un ente estratégico. “Se dio cuenta que el cooperativismo no se mueve en un vacío, sino que compete por los mismos recursos de la sociedad que cualquier otra empresa (...) tenía que mirarse en el

espejo de los sectores financiero, de salud y de seguros y por mucho éxito que hubieran tenido, claramente estaban rezagados tanto en consolidar como en aprovechar esas fortalezas”.

Armando González comenta sobre esa experiencia de capacitación: tal vez la persona a la que más le aprendimos fue a Humberto Serna Gómez, quien estuvo en Coomeva en muchas ocasiones dándonos cursos de dos o más días de todos los temas. Se realizaron ejercicios para definir la misión, visión, valores y metas de la cooperativa. “Pienso que a él le debo gran parte de mi formación administrativa y mis conocimientos de planeación estratégica”.

La profesionalización de la administración contempló, entre otros puntos y como era de esperarse, la obligatoriedad de que sus líderes debían asistir a los seminarios de desarrollo institucional. En entrevista -realizada por Alfredo Arana y Moisés Loaiza para el trabajo titulado *Estudio de Caso del Grupo Coomeva desde las Perspectivas Estratégica y Gobierno Corporativo y sus Impactos en Resultados* - Armando González, explica: “En Coomeva no podíamos ser ajenos a lo que estaba pasando en el mundo y en toda Colombia. Estos seminarios de desarrollo institucional nos llevaban a reflexionar sobre los modelos administrativos y sobre las estrategias de Coomeva y a que surgieran herramientas que muy bien han aprovechado los distintos administradores para volverlas acciones en la realidad”.

Un ejemplo reciente de lo anterior es el seminario de desarrollo institucional, efectuado por Coomeva, en febrero de 2021, año declarado como el de la excelencia: “Entendida como excelencia en nuestros valores e identidad, excelencia en nuestras acciones y excelencia en nuestros servicios y soluciones”.

Otro de los ejes estratégicos que se evidencia durante la realización de este evento es el fortalecimiento de la cultura, fundamentada en el liderazgo alrededor de un ser humano que se cultiva en todas sus dimensiones.

María Eugenia Pérez, expresidenta del Consejo de Administración, afirma en relación con la visión empresarial de Armando González, que él le dio gran importancia a la planeación estratégica; también al hecho de que los ejecutivos y dirigentes de la cooperativa tuvieran gran calidad humana y conocimientos profundos de diversos temas. “Su gran legado para Coomeva, su visión estratégica, la planeación y los seminarios de desarrollo institucional con toda la dirigencia, que hasta ahora se realizan. Es una puesta a punto de cómo estamos y para dónde vamos. Nos dejó la búsqueda de la excelencia. Conceptos como *Six Sigma*, que por primera vez los escuché de él”.

María Rita Valencia, resalta en relación con las capacitaciones de Coomeva: “Sus delegados siempre han creído en la filosofía cooperativa, consideran fundamental que sus líderes conozcan el modelo cooperativo, y por eso han apoyado programas de formación para quienes

toman las decisiones. La formación cooperativa facilita el que se administre para un colectivo de personas y no para intereses individuales”.

Planeación, un faro para la cooperativa

Luz Dignory Aristizábal, exsecretaria del Consejo de Administración, recuerda que Armando González siempre estuvo a la vanguardia en el estudio de los modelos, teorías empresariales, planeación estratégica, desarrollo institucional, sistemas de información y comunicación, los cuales compartió de manera generosa y amplia con sus compañeros del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y administración. “Estos se adaptaron en el ejercicio de la administración de Coomeva para el gradual desarrollo a nivel local, regional y nacional. Tenía presente la aplicación de los principios y valores del cooperativismo para administrar la entidad, especialmente la solidaridad”.

Isabel Cristina Rincón, exgerente de Coomeva Turismo, afirma sobre el tema que la planeación estratégica que impulsó nuestro protagonista fue práctica y efectiva para la organización y para la vida, pues ella sigue aplicando muchas de estas metodologías para sus proyectos profesionales y personales.

Entretanto José Vicente Torres, presidente del Consejo de Administración de Coomeva, afirma que Armando González: “Es de esas personas que son líderes innatos, todo el tiempo actualizando, innovando, todo lo que planteaba lo hacía con convicción y siempre con justificación”.



Con Luz Dignory Aristizábal. Archivo particular.

Reinaldo Vivas, resalta sobre su aporte el quehacer cooperativo y empresarial: “Su obcecado interés en que todas las actividades de la cooperativa se trazaran a partir de la planeación para alcanzar sus fines y propósitos, (...) siempre le dio papel preponderante al desarrollo del pensamiento estratégico por parte de la dirigencia de Coomeva para no quedarse en lo casuístico y en lo coyuntural, para no someter a la entidad a dejarse llevar por lo urgente relegando a un segundo plano lo esencialmente importante”. También rescata el hecho de que nuestro protagonista alentara a los dirigentes para que conocieran el porqué las grandes empresas a nivel mundial son exitosas, a fin de rescatar de ahí enseñanzas y poderlas adaptar a nuestra realidad empresarial y cooperativa.

Valores, otro eje de la estrategia

“En un país donde al cooperativismo aún no se le reconocen suficientemente su importancia y su valor para el desarrollo y el bienestar de la gente, la clave del éxito de Coomeva ha sido continuar su crecimiento sostenible, cimentado en los valores universales de este movimiento; defender y sacar adelante la idea de que si bien una cooperativa no tiene ánimo de lucro, sí tiene que competir con calidad en todo sentido para ser sostenible; y luchar contra viento y marea por lograr su fortalecimiento y consolidación para ofrecer más y mejores servicios, en cumplimiento de su misión de satisfacer las necesidades de sus asociados y del país en general”, son aspectos a resaltar afirma María Myra Hurtado, en relación con el trabajo de Armando González.

Sobre el tema de los valores, Armando González, afirmó en el 2008, en el artículo de la revista Coomeva, edición 72, *Reflexiones sobre la ética empresarial y personal*: “El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos consecuentemente en práctica todos los días. Cuando los colaboradores se alinean alrededor de los valores compartidos y se unen en una misión común, las personas logran resultados extraordinarios”.

Nuestro protagonista -para el trabajo de Alfredo Arana y Moisés Loaiza- amplía sobre el ítem de los valores: “Realizamos muchos esfuerzos de formación para alinear a todos los estamentos y personas con los valores y principios del cooperativismo: solidaridad, ayuda mutua, equidad, adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los asociados. (...) La alineación con estos principios y valores ha hecho que nuestro gobierno cooperativo sea fuerte y que en mi opinión, Coomeva se haya mantenido por encima, por ejemplo, de las crisis que ha tenido el país y especialmente el sistema financiero”.

Anota González en la misma entrevista, efectuada en 2012, que Coomeva es una empresa que arrancó en 1964 como una cooperativa de ahorro y crédito y hoy es uno de los grupos más importantes del país. “Lógicamente creo que el éxito se debe a los conceptos y a los valores y principios del cooperativismo, a los de asociación y cooperación. Cuando se tienen 250 mil asociados se producen cifras importantes para la cooperativa que bien utilizadas, permiten tener un éxito enorme tanto en lo social como en lo económico”.

Reinaldo Vivas, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, sostiene al respecto del liderazgo centrado en valores, una de las cualidades que más destaca de Armando González: “Su capacidad de liderazgo con visión, pasión, firmeza y carácter en el cumplimiento de sus responsabilidades como dirigente, al amparo de los valores y principios cooperativos, administrativos y empresariales”.

Especialización de la Cooperativa

Nuestro protagonista en la entrevista para Alfredo Arana y Moisés Loaiza, sostiene: “El mismo desarrollo histórico de Coomeva nos llevó hacia eso de la especialización (...). Por ejemplo: Coomeva Medicina Prepagada nace dentro de la cooperativa, pero entre los años 85 y 90 se dieron cambios importantes en la legislación que nos obligaron a especializar la empresa. Los contextos han llevado a que Coomeva pensara en otros modelos de negocios en los que vio la oportunidad de constituir y así fueron naciendo todas las empresas que hoy conforman su grupo empresarial”. (Ver Infografía 3).

José Vicente Torres, aporta: “Cuando se dio el crecimiento de todos los servicios se hizo necesario la especialización de las empresas: medicina prepagada y servicios financieros; el primero no tuvo problemas, el segundo sí tuvo cambios. Llegamos a Cooperativa Financiera y esta discusión, con la natural resistencia, llevó a que brillara el accionar y el liderazgo de Armando González”.



Con Martín Alonso Pinzón, José Vicente Torres, Alejandro Soto y Marco Antonio Rizo. Archivo Coomeva.

Este directivo, agrega que el nacimiento en 1995 de la Empresa Prestadora de Servicios EPS Coomeva, cambió radicalmente la historia de la organización al crearla como Sociedad Anónima y no como cooperativa. “Significó un gran ejercicio de liderazgo desde el Consejo de Administración, pero lo que más incidió en nuestro trasegar fue en cómo se fue transformando la dirigencia en Coomeva, y en particular, su conformación. Esa mezcla explosiva dirigente-prestatario trajo una serie de problemas que aún persisten, pero con el liderazgo de Armando González se superaron momentos de crisis y toda esa discusión que nos llevó hasta el Senado de la República”.

Crecimiento y especialización
de actividades

1990 - 2005

15 años

2005	Induguadua
	Cooemeva Servicios Administrativos
2002	Servicio Coomeva Emergencia Médica, CEM
1999	Sercofun Los Olivivos (control)
1998	Salud Coomeva Medicina Prepagada
1997	Home Care S.A. (Hospital en Casa)
	Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura (Cooemeva Recreación y Cultura)
	Clínica Materno Infantil Los Farallones (Clínica Farallones)
1995	Cooemeva EPS
1992	Corporación Los Andes Golf Club (Club Los Andes)

Expansión geográfica y
estructuración organizacional

1980 - 1990

10 años

1989	Fundación Coomeva (sin operación)
1988	Servicio de Auxilio Funerario, FAFUN
1986	Servicio de Salud Oral
1982	Procoltur (Cooemeva Turismo Agencia de Viajes)

Infografía 3

Principales hitos y grandes decisiones estratégicas entre 1980 -1990 y 1990-2005

Fuente: Coomeva

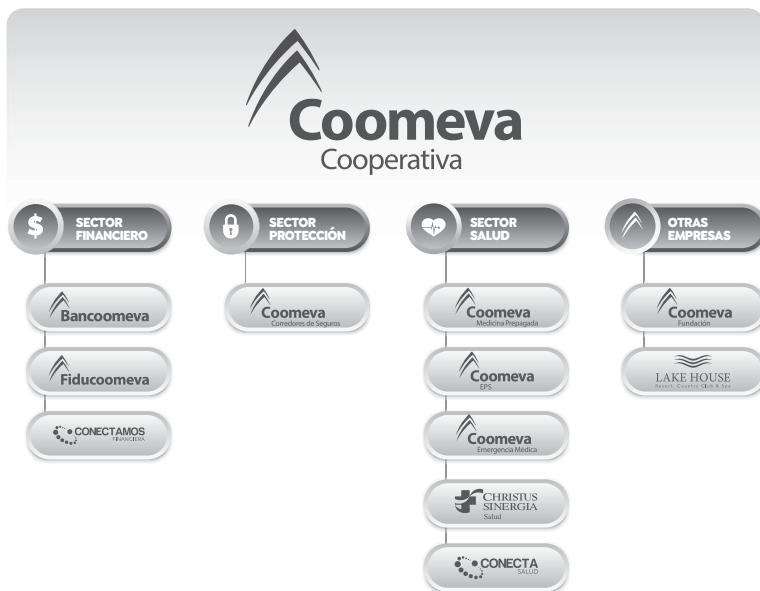
María Eugenia Pérez, actual miembro de la Junta de Vigilancia, añade con referencia al tema y Armando González: “Su gran sueño fue que la EPS fuera una gran empresa. Trabajó en su desarrollo y su crecimiento. Le interesaban los planes de Medicina Prepagada, que fueran de calidad, buena prestación del servicio, buen precio. Mucho énfasis a los temas de salud y de prevención”.



Con Víctor H. Pinzón y Uriel Estrada. Archivo Coomeva.

El especialista Armando González, afirmó en su momento: “No obstante, las grandes dificultades que ha tenido Coomeva EPS, que ya se han ido superando gracias al profesionalismo y a la dedicación del médico Gilberto Quinche, gerente del sector salud, las dos empresas se complementan y satisfacen todas las necesidades de las personas adscritas. En este momento es ideal contar con ambos servicios dentro de una sola empresa. No tengo ninguna duda de que si se logra que los recursos financieros lleguen con la oportunidad que se necesitan, las empresas podrán funcionar sin ningún contratiempo, no obstante a que hoy se hacen los máximos esfuerzos por brindar una atención excelente”.

Hoy, el Grupo Empresarial Coomeva tiene como matriz la cooperativa. Coomeva ha definido su accionar en tres sectores: salud, financiero y protección, además de las empresas de servicio directo al asociado: la fundación, recreación y cultura y Lake House. (Ver Infografía 4).



Infografía 4

Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (2021)

Fuente: Coomeva

Con respecto a los beneficios que conlleva la especialización de Coomeva José Vicente Torres, agrega: “La cooperativa es la dueña de las empresas del grupo empresarial y por pequeñas que sean tienen que transferir lo que producen, y eso a la larga es lo que fortalece y beneficia a los asociados”.

Centrarse en el asociado, clave del éxito de Coomeva

“Pienso que es clave para el crecimiento de las organizaciones centrarse en el asociado y en el paciente para mejorar los servicios. Esto se aplicó de manera simultánea en Coomeva y el Centro Médico Imbanaco.

Cooameva se destaca a nivel mundial por sus logros y sus enseñanzas, y el CMI está entre las mejores clínicas de Latinoamérica. Ambas están centradas en las personas”, enfatiza Armando González.

Para este especialista, el grupo de interés más importante en cualquier organización son sus clientes, mientras que lo primero que destaca a una empresa es la calidad de los servicios que presta. En relación con sus aportes a este último campo, María Myra Hurtado, exgerente de comunicaciones de Coomeva, afirma: “Siempre ha sido un convencido y un impulsor de la calidad en el servicio y de que esta promesa no se quede en el discurso sino que se demuestre con hechos en el diario quehacer, de ahí que todo el tiempo él veló porque este fuera un postulado a cumplir en Coomeva. La innovación constante y el mejoramiento continuo también fueron su permanente caballito de batalla en la Cooperativa. Todo esto se ve reflejado en su sostenibilidad y desarrollo permanente”.

En lo referente al asociado como centro de la empresa, Luz Dignory Aristizábal, exsecretaria del Consejo de Administración, reconoce que Armando González lideró la importancia de conocer y saber sus preferencias, las razones que lo llevaron a vincularse a la cooperativa para enfocar el quehacer de la administración, en procurar la satisfacción de sus necesidades e intereses. Y afirma: “De esa forma se crearon nuevos programas y servicios para los asociados en todo el país. Entre los más destacados: Coomeva EPS, Hospital en Casa, Coomeva Financiera,

la transformación del servicio de Medicina Prepagada en una Sociedad Anónima, entre otras empresas, hasta constituir el Grupo Empresarial Coomeva, conservando la matriz en la cooperativa”.

El especialista Armando González en su artículo *Reflexiones sobre la ética empresarial y personal* publicado, en el 2008, en la revista Coomeva, afirmó que una empresa no es afortunada si no genera beneficios para todos los grupos de interés: clientes, colaboradores, acreedores, proveedores, comunidad y dueños. Una empresa es ética cuando los beneficios del producto de la actividad de la empresa se irrigan equitativamente. También, expresa: “El desafío que está afrontando el modelo de Coomeva es ser coherente como cooperativa en lo social y solidario mientras se reinventa cada día en un mercado anclado en el paradigma del individualismo y el egoísmo”.

Carlos Mario Gaviria, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, coincide con lo anterior al agregar que el éxito de Coomeva radica en la fortaleza del modelo de asociatividad. Esto unido a la solidaridad, la cual gracias al fondo que lleva ese nombre brinda una pensión de supervivencia cuando el asociado cumple la edad reglamentaria, lo cual favorece a los no pensionados por regímenes tradicionales. Todo lo anterior soportado con la correcta administración de los aportes permanentes que el cooperado realiza durante toda su vinculación. También le permite a Coomeva tener unos recursos frescos

todos los meses a unos costos bajos. “Si uno tiene flujo, tiene dinero para poder operar, crecer y realizar nuevos emprendimientos y empresas”.

Con respecto a lo arriba mencionado, Armando González manifestó en el 2006 cuando recibió el Botón de la Solidaridad, en compañía de otros asociados, que un gran número de colombianos nunca tendrán como agradecerle al grupo de fundadores de Coomeva, liderados por Uriel Estrada Calderón y Víctor Pinzón Parra, su brillante idea de crear en Coomeva el Fondo de Solidaridad. “Esto nos permitió, en alguna forma, ser líderes en Colombia en el concepto de aseguramiento, que se ha venido imponiendo en el mundo entero por la necesidad básica de buscar protegernos patrimonialmente”.

Luis María Tamayo, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, aporta: “El éxito de Coomeva radica en el tipo de organización de la economía solidaria, donde personas y sus familias se unen teniendo claro que necesitan de los demás para que mediante la ayuda mutua, resuelvan sus necesidades comunes y sus aspiraciones, que seguramente por separado no podrán lograr”.

María Eugenia Pérez, quien define a Armando González como “un hombre de luchas y de una gran visión a largo plazo para crecer no solo él sino también las personas que lo rodean y los proyectos que emprende”, ratifica que el éxito de Coomeva se debe a su enfoque en el asociado. “No haber perdido sus principios y valores. Siempre creando



En la entrega del Botón de la Solidaridad. Archivo Coomeva.

productos en beneficio para las comunidades que atiende, en colectivo para el colectivo”.

José Vicente Torres, coincide en que Coomeva es una organización centrada en el asociado, siempre en la búsqueda de todos los ejercicios empresariales para solucionar sus necesidades. A esto se suma el alto sentido de pertenencia de la gran mayoría de ellos y en particular de sus dirigentes.

Al ahondar en el éxito de Coomeva, Armando González, agrega: “Las claves son sus 250.000 asociados y sus dirigentes, quienes han logrado conformar un grupo empresarial con la cooperativa como matriz y distintas empresas que cubren sus necesidades, ubicadas en los sectores Protección, Financiero y Salud, además de la Fundación Coomeva y el Lake House: Resort.

Por otra parte y también en relación con el éxito de Coomeva, María Rita Valencia aporta una mirada estructural, asegura: “La convicción en un modelo de hacer empresa, el cooperativismo; su enfoque empresarial; el talento humano profesional, la influencia de sus líderes; la visión de ser una empresa de futuro; la diversidad de culturas, profesiones, géneros, geografías. Una identidad común: los profesionales”.

Reinaldo Vivas, agrega en referencia con la cooperativa y su sistematización, la cual también impacta el servicio prestado a los cooperadores, entre otros aspectos: la administración y el Consejo de Administración de Coomeva fortalecen y consolidan los procesos de transformación digital, que se vienen adelantando desde hace unos cinco años, lo cual permite avizorar en el futuro inmediato un mayor desarrollo de Coomeva y sus empresas por el cumplimiento de sus fines y propósitos en beneficio de nuestros asociados, familias, terceros y la sociedad en su conjunto.

Una muestra de lo anterior se evidenció precisamente en el 2020, cuando debido a la contingencia frente al Covid 19 se lleva a cabo de manera virtual la Asamblea Nacional de Delegados, máxima instancia de la entidad que representa a los 254.000 asociados, dueños de Coomeva y sus empresas.

José Vicente Torres, presidente del Consejo de Administración de Coomeva, afirmó en la instalación de esta asamblea: “No puedo dejar de mencionar que el estar

hoy aquí de manera virtual, nos muestra qué tan correcto fue iniciar nuestro proceso de transformación digital y cuán importante es continuar por ese camino, pues será una condición aún más necesaria para la evolución de las organizaciones y de la sociedad misma”.

Con respecto a la situación de incertidumbre por la pandemia, recuerda a los delegados presentes el talante de la cooperativa:

Pero si algo sabemos en Coomeva es de eso: de enfrentar desafíos, de ser creativos y buscar siempre la mejor respuesta a las distintas situaciones. Somos herederos de un inconmensurable legado de cooperación, de una inefable confianza en el futuro y de una convicción de que siempre podremos seguir y salir adelante, a pesar de las adversidades.

Liderazgo, conocimiento y conciliación

Un mago en los espacios democráticos sin excepción, asambleas, consejos, encuentros y reuniones en general; llevaba a buen término las discusiones, concretaba y depuraba las ideas, resumía, desenredaba, lograba acuerdos, todo lo cual le hizo merecedor de un gran respeto inclusive por parte de sus contradictores, así lo afirma María Myra Hurtado, quien agrega: “Buena parte de esa magia se debía, claro, a sus competencias en comunicación, negociación y estrategia pero también al hecho de conocer en 360 grados a Coomeva, sus empresas, el cooperativismo y la democracia cooperativa,

lo que le daba igualmente una gran solvencia en los temas y autoridad para tratarlos”.

Armando González, recuerda: “Las Asambleas de Coomeva son únicas, no sé si habrá otras similares, porque gran parte de los asambleístas intervenían y generaban unas polémicas tremendas que hacían muy difícil el desarrollo de las mismas, pero al final siempre terminaban aprobando la gran mayoría de las iniciativas propuestas y esto se comprueba si se analiza con el gran desarrollo que ha tenido la cooperativa, hoy uno de los grupos empresariales más importantes del país”.

Luis María Tamayo, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, comparte en relación con los conocimientos de nuestro protagonista: “Su formación democrática y el respeto por las personas además de la valoración de sus ideas, así logró el doctor González sacar adelante muchos proyectos en la asamblea de delegados”.

Luz Dignory Aristizábal, retoma en relación con aptitudes y actitudes que caracterizan a líderes como el doctor González: “Con base en su inteligencia, gran capacidad de liderazgo, de comunicación y convicción de las nuevas estrategias y proyectos de desarrollo a favor de la entidad y sus asociados, presentó a consideración de la asamblea temas que se habían acordado previamente con el equipo del Consejo de Administración y de la Administración. Por lo anterior se lograron consensos en la asamblea, siempre respetando el derecho al debate y a la contradicción”.



Instalando la Asamblea de Delegados de Coomeva. Archivo particular.

Negociador consumado. El doctor González tenía una hoja en la que anotaba los verbos rectores y con mucha firmeza y decencia, analizaba cada uno de los puntos en discusión y con argumentos desarmaba el espíritu de su contradictor, revela María Eugenia Pérez, quien agrega: “Era una voz que se escuchaba, que se atendía, que buscaba siempre una concertación. Con un carácter fuerte, muy empoderado y muy consciente de lo que implicaba una asamblea.

“Era una aplanadora, una locomotora. Por donde él iba, la mayoría iba. En algunos temas tuvimos diferencias. Expresaba sus argumentos y ponía a criterio de los demás, a través de la votación. Haber sido su contradictora en algunos temas me hizo destacar; al final eso nos hizo más amigos”.

De contradictores a amigos. Octavio Uribe, exdelegado y exmiembro del Consejo de Administración de Coomeva, comparte: “Milité en la oposición pues pensaba que la Cooperativa se estaba alejando de su doctrina y los principios para la cual fue creada pero por las ejecutorias y la conducción de Armando he comprendido que estas instituciones de corte humanista, sin ánimo de lucro, necesitan de orientación práctica y mente en la realidad y ello ha sido lo que él le aportó en sus más de veinte años en la Presidencia del Consejo de Administración.

“Fuimos muchos sus críticos y ahora somos admiradores de la reciedumbre y porte democrático de Armando y aunque existen varias diferencias, sabemos que dejó una poderosa empresa Cooperativa en donde sembrar y construir con su ejemplo de valor y fuerza en las épocas difíciles que le tocó sortear. Gracias Armando”.

Autocontrol y manejo de presión. Martín Alonso Pinzón, Vicepresidente de la Junta de Vigilancia, sostiene: “Le correspondieron momentos muy difíciles que sorteó con autoridad, pero sin autoritarismos. “El manejo de las asambleas fue ejemplar. Logró que se desarrollara y aprobara el código de ética que dio lugar al Comité de Ética”.



Con Víctor H. Pinzón, Guillermo Palau y Diego Arias. Archivo Coomeva.

Carlos Mario Gaviria, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, recuerda una asamblea que se realizó, en 1994, en el Centro Internacional de Agricultura Tropical Ciat, que duró hasta las 4 a.m. Fue muy difícil por las críticas al Consejo de Administración, que él presidía y los ataques personales. Sin embargo, logró sortear la situación con gran maestría, debido a su autoridad racional, argumentos contundentes y capacidad de debatir dando participación a todas las partes. “Elocuencia en comunicación y argumentos”, resume.

Gaviria también recuerda, igualmente, que en el 2005 y ante una crisis de gobernabilidad: “Armando lideró la gobernanza del grupo en torno a la ética y a las prácticas de buen gobierno”.

Reinaldo Vivas, añade con referencia a este aporte de nuestro protagonista: “La existencia de un Código de Ética y Buen Gobierno, han permitido un desarrollo armónico en el cumplimiento de la visión y misión de Coomeva y su Grupo Empresarial, así como de su gobernanza y el manejo transparente y responsable de las empresas, “lo cual nos enorgullece y nos eleva como referente excepcional en el contexto del movimiento cooperativo a nivel nacional e internacional”.

“Tiene un estilo de liderazgo que todos le copiamos”. A lo anterior se suma el buen manejo de la dirigencia y la administración del entorno político resalta Isabel Cristina Rincón, exgerente de Turismo Coomeva, quien añade: “Tenía mucha credibilidad entre los delegados y un manejo estratégico para sortear las dificultades”.

Cabe destacar, por ejemplo, que detrás de los procesos de participación en Coomeva hay una pedagogía electoral intensa y apasionante, sostiene María Rita Valencia, quien amplía: “Es un proceso extraño, porque produce mucho estrés, hay que gestionar mucha emocionalidad, muchos procesos, planes de trabajo detallados y durante un periodo de tiempo largo, pero que cada vez va tomando forma, en candidatos con nombres propios, cada uno con ideales, expectativas, y nosotros construyendo paso a paso, con un gran sentido de responsabilidad. (...) Si todo sale bien, quienes hemos sostenido el proceso, hemos realizado la tarea, no siempre es fácil”.

La participación en Coomeva es un proceso democrático que nuestro protagonista siempre respetó durante los consensos y disensos como se evidencia en los anteriores testimonios. Este proceso se ha venido fortaleciendo con la tecnología y veedurías, por ejemplo, frente al proceso de elección de los delegados, donde los candidatos buscan el respaldo de los asociados, que se hace tangible en los votos suficientes para lograr ser parte de los 100 elegidos, que conforman la Asamblea de Delegados, la máxima instancia de la cooperativa, en representación de los 254.000 asociados, dueños de Coomeva y sus empresas. Parafraseando a Abraham Lincoln: “La democracia en Coomeva es el gobierno de los asociados, por los asociados y para los asociados”.

El poder de la argumentación. Las habilidades comunicativas caracterizan a los líderes, al respecto María Myra Hurtado, anota: “El doctor González es un convencido y defensor de la importancia de la comunicación a todo nivel. Él mismo es un comunicador nato y congruente con ello, en Coomeva promovió y propició en unión de la alta gerencia todos los espacios posibles para la comunicación en los distintos ámbitos. En una empresa donde, como en la cooperativa, los clientes son también los dueños, la información y la comunicación oportuna y transparente son condición *sine qua non* para que exista la confianza, la lealtad y la permanencia”.

Reinaldo Vivas, miembro del Consejo de Administración de Coomeva destaca: “En esa lucha por la defensa

del modelo cooperativo de Coomeva fue una persona que siempre se llenó de argumentos para enfrentar situaciones difíciles que se le presentaron, en esa época convulsionada, que vivió nuestra cooperativa, siempre, enarbolando y aplicando *Los Cuatro Acuerdos de la sabiduría Tolteca*: Se impecable con tus palabras. No te tomes nada personalmente. No hagas suposiciones. Haz siempre lo máximo que puedas”. Ver en el Anexo 2 algunas notas de este libro.

“Su papel en esas épocas estuvo guiado por el convencimiento de que en las organizaciones y en la vida personal, las situaciones marcadas por desavenencias y contradicciones son algo habitual y que por lo tanto hay que trabajar en la búsqueda de las mejores soluciones. Su capacidad para anticipar y resolver los problemas era propio de su forma de ser como dirigente, antes que calificar y/o establecer responsabilidades en personas sobre los problemas, con sólidos argumentos y trato respetuoso lograba desarmar a sus detractores y afianzar su imagen y liderazgo en sus simpatizantes o seguidores. (...) Dejó una escuela para los dirigentes muy importante en el seno de la cooperativa, la cual hoy usufructúa Coomeva en sus procesos de fortalecimiento y consolidación como Grupo Empresarial Cooperativo y ella como matriz del mismo”.

Liderando desde el ser. José Vicente Torres, sostiene: “Como lo he venido expresando el liderazgo que ejerció el doctor González era visionario y particularmente estratégico. (...) Pero si hay algo que se debe destacar en su

accionar es la orientación humanística, su transparencia y amor por Coomeva”.

Esa preocupación genuina por el ser humano y las comunidades que caracterizan a nuestro protagonista, la resalta, igualmente, Carlos Mario Gaviria, al recordar el liderazgo que ejerció Armando González, por ejemplo, frente a la reconstrucción del Eje Cafetero como consecuencia del terremoto de Armenia en 1999, cuando lideró la ayuda y donaciones no solo para los asociados de esa región del país, sino también para los damnificados en general.

“El liderazgo, los grandes cambios y mucho del crecimiento de nuestra querida Coomeva, sin duda alguna se lo debemos a Armando González. Nunca vi acción alguna que permitiera vislumbrar un interés personal, de verdad amaba a Coomeva y por qué no decirlo, aún la sigue amando. (...) En 1985 Coomeva tenía 6.185 asociados y en 2010 tenía 225.003. Liderazgo con resultados y multiplicación de valor”, anota José Vicente Torres.

En referencia con el liderazgo, Armando González, afirmó durante el Primer Congreso Ideológico de Coomeva: “Toda persona siempre, en todo lo que hace, debe utilizar su mayor capacidad de trabajo. Por su parte, en las organizaciones descentralizadas donde hay líderes en los procesos, la mayor prueba de liderazgo es hacer que todos los miembros de su equipo aporten su mayor capacidad, evidencien entusiasmo, demuestren energía, trabajen con gusto y autoexigencia y disfruten lo que hacen, mostrando

alegría, capacidad y dinamismo. Cuando uno como líder de una empresa aplica estas cosas, se pueden asegurar buenos resultados, que incluso pueden catalogarse de fórmulas mágicas porque producen milagros, pero a su vez son tan cotidianas que nosotros mismos no lo creemos”, concluye.

Se refuerza aquí la importancia del liderazgo colectivo y colaborativo, una de sus banderas tanto en la dirigencia de Coomeva como en la gerencia del Centro Médico Imbanaco.

Hoy, como se evidencia en los planteamientos del Seminario de Desarrollo Institucional de Coomeva 2021, uno de los ejes de trabajo para fortalecer la cultura es el liderazgo orientado a la implementación: Líderes que cultiven el ser, busquen el saber y trabajen en el hacer.

La frase de Richard Branson, *CEO* de *Virgin Group* “Cuida a tus empleados que ellos cuidarán a tus clientes”, muy utilizada por Armando González, hoy sigue vigente y es una premisa transversal del modelo gerencial de Coomeva: Colaboradores satisfechos y comprometidos generan asociados satisfechos y resultados extraordinarios.

Equidad de género. Para destacar en el legado del maestro Armando González, la confianza y apoyo incondicional a las mujeres en cargos de dirección, incluyendo quienes fueron sus contradictoras, una de ellas María Eugenia Pérez, expresidente del Consejo de Administración de Coomeva, quien recuerda: “Me enseñó

a dirigir reuniones, a ser estratégica en los temas. Afrontar dificultades. Muchas cosas que agradecerle.

“Como anécdota, en una ocasión, siendo él Presidente del Consejo de Administración fui nombrada para dirigir una de las asambleas de Coomeva. Algo inusual porque casi siempre su presidente la lideraba. Era la primera vez que una mujer dirigía una Asamblea. Yo estaba un poco nerviosa; además los ánimos estaban caldeados. El doctor González se sentó en primera fila, y desde allí me hacía señas y como yo conocía sus gestos y los sabía leer, lo observé durante toda la asamblea, y casi hubo una conexión empática, sentí su apoyo, fue de mucha ayuda y la asamblea fluyó bien”.

Cooperativas, organizaciones superiores

La caída del Muro de Berlín impactó la economía en el año 1991, afirma Víctor Pinzón en el libro *La Utopía Posible*. Esto derivó en un culto desaforado a los estados de resultados. “Antes de que Tony Blair hablara de la tercera vía, Armando González estaba convencido que el cooperativismo era una tercera vía, una síntesis virtuosa del socialismo y del capitalismo y que se podían ganar cosas de ambos”.

Al respecto y también durante el Primer Congreso Ideológico de Coomeva, Armando González, precisa: “Las cooperativas son organizaciones superiores capaces de utilizar herramientas como la cooperación, la asociación y el compartir, muy por encima de otros tipos de empresa,

o en otras palabras, muy por encima del paradigma capitalista tradicional para enmarcarse en un nuevo paradigma, el de la solidaridad”.

Este visionario agrega sobre las cooperativas: “Están llamadas a ser organizaciones superiores o son precisamente organizaciones superiores, porque la cooperación reemplaza la competitividad y cuando todas las personas están alineadas por un propósito común, el servicio se ofrece de forma incondicional y las personas dan lo mejor de sí mismos. (...) Ser superior solo se logra cuando las organizaciones y las personas que las integran tienen como propósito el respeto y el servicio incondicional y cuando el dinero deja de ser un objetivo”.

Juan Sebastián Salazar en su artículo *¿Reactivar la economía? O más bien ¿repensarla?* publicado por la Revista Pesquisa de la Universidad Javeriana, en diciembre de 2020 coincide en afirmar: “La cooperación se puede medir, pero no necesariamente en términos monetarios. Esta investigación reivindica y prueba el valor de las economías solidarias. En la misma publicación nos recuerda que en el 2009, la sesión plenaria de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó una declaración formal donde se reconoce precisamente a las cooperativas como promotoras de desarrollo social”.

Lo anterior y al respecto de la investigación titulada *El balance social y las relaciones entre los objetivos*

de desarrollo sostenible y los principios cooperativos mediante un análisis de redes sociales, que recoge los planteamientos de los profesores Juan Fernando Álvarez, del Departamento de Desarrollo Rural y Regional, de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, de la Pontificia Universidad Javeriana, y Miguel Ángel Alarcón Conde, de la Universidad de Castilla -La Mancha, en España- quienes afirman en relación con la contribución de las cooperativas: “Más de un 80 % realiza o financia iniciativas sostenibles”. Adicionalmente, entre otros hallazgos, evidenciaron que el principio cooperativo que más contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, es la preocupación por la comunidad, y que este tiene un impacto significativo en dos objetivos: ciudades y comunidades sostenibles, y educación de calidad.

El profesor Álvarez, citado en la misma publicación hizo referencia a la encíclica social *Fratelli tutti*, publicada en octubre del 2020 y en la que el Papa Francisco nombra 14 veces a las economías solidarias y a las cooperativas como una forma para cambiar nuestros hábitos de consumo y producción.

Reinaldo Vivas, agrega al respecto de la cooperación, que Coomeva y sus empresas constituyen un actor dinamizador en el desarrollo del cooperativismo y de su movimiento, inspirado en un modelo económico con sentido social. Esto cobra importancia frente a los impactos negativos generados por el modelo económico actual, centrado en la concentración y riqueza de unos pocos, ahondando las

desigualdades e inequidades que agudizan la pobreza y el atraso social del país.

Precisamente sobre la importancia de administrar para un colectivo y cooperar, Armando González, explicó durante el Primer Congreso Ideológico de Coomeva: “Cooperar implica una descentralización administrativa del equipo, autodirigido y autónomo, que garantice el logro de los objetivos. Esta permite aplanar las organizaciones y eliminar el exceso de jefes, que son reemplazados por el autocontrol de los equipos de trabajo”. Para lograr el autocompromiso, resaltó en la misma participación, es muy importante contar con un proceso riguroso en la selección del personal, de tal manera que este garantice un claro compromiso con el servicio y el crecimiento de las personas a quienes no se les debe dar órdenes sino educar, suministrar información eficiente, suficiente y oportuna, para posteriormente verificar su adherencia frente al propósito de la empresa.

Relación Imbanaco - Coomeva

“En la década de los 70 vislumbramos la necesidad de crear un Centro Médico, y como es lógico acudimos a Coomeva para que nos ayudara a financiar el proyecto y los 28 profesionales fundadores, todos asociados a la cooperativa, hicimos un préstamo por 6 millones de pesos, cifra muy significativa en los 70, que dio nacimiento al Centro Médico Imbanaco”, recuerda Armando González.



Con Víctor H. Pinzón, Hernando Vega y José Vicente Torres. Archivo Coomeva.

Por su parte José Vicente Torres, Presidente del Consejo de Administración de Coomeva, aporta: “Las relaciones entre Coomeva y el Centro Médico Imbanaco siempre fueron buenas, muchos de los médicos de esa institución apoyaron nuestra gestión como nosotros apoyamos el crecimiento empresarial de ellos - el 11 de abril de 1997 Coomeva adquiere el 20 % de las acciones del Centro Médico Imbanaco”, aporta revisando un documento del archivo. Algo que él siempre destacó: “Imbanaco es una Sociedad Anónima, pero su estructura y servicio es como si fuera una cooperativa”.

Luis María Tamayo, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, agrega con relación al Centro Médico Imbanaco: “Como proyecto colectivo, pensando en el futuro de profesionales de la salud asociados a esta cooperativa, marcó un hito en la historia empresarial de Cali y de Colombia.”

Luz Dignory Aristizábal, añade: “Creo que las claves del éxito de ambas empresas, Imbanaco y Coomeva, han sido el enfoque de la ayuda mutua, ambas entidades nacieron con una necesidad sentida y unidos en ese propósito han desarrollado sus actividades. También la solidaridad, el trabajo en equipo, la educación constante, contar con recursos humanos, económicos, tecnológicos y la calidad de los servicios que ofrecen”.

“Las buenas prácticas administrativas de Imbanaco las llevaba a Coomeva. Esta empresa era como una Coomeva pequeña donde los accionistas aportaron para que el centro médico creciera. Una relación de cooperación, sinergia y crecimiento de ambas empresas”, sostiene Carlos Mario Gaviria.

Reinaldo Vivas, opina: “Una relación, mucho más allá de ser el doctor Armando González, en su momento, alto dirigente de Coomeva y alto directivo del Centro Médico Imbanaco, fue el trabajar con pasión y entereza por cada una de ellas como empresas aliadas, en uno de los campos de su actuación: la salud, para propender por su modernización y crecimiento, respetando la naturaleza de cada una de ellas, en el primer caso la cooperativa y en el segundo, una Institución Prestadora de Servicios de Salud”.

Su trabajo, que permitió que “tanto la cooperativa como Imbanaco se erigieron como dos de las empresas más importantes para el Valle del Cauca y el país en cada uno de los campos de actuación, lo cual les permitió

ser reconocidas por entidades del orden nacional e internacional”, añade Vivas.

Para la doctora Blanca Beatriz García, exdirectora del laboratorio clínico de Imbanaco: “La relación Coomeva-Centro Médico Imbanaco ha sido muy importante. Coomeva, por haber sido creada por personas de Cali y nacida en el Valle del Cauca, por ser esta una cooperativa que brinda muchos beneficios a sus asociados, uno de ellos los costos de la medicina prepagada. El número de afiliados es mucho mayor que en otras regiones del país y por lo tanto la afluencia de pacientes a los servicios del CMI también es más grande que la de otras empresas. De igual forma la facturación de Coomeva es la más alta”.

María Eugenia Pérez, aporta sobre el tema: “Coomeva contribuyó con inversión para el crecimiento de Imbanaco. Los afiliados a Coomeva tienen excelentes servicios de salud en Imbanaco, por libre elección. Esa binaria relación, en algunos casos fue considerada con conflictos de interés, por ser el doctor González gerente de Imbanaco y presidente del Consejo de Administración de Coomeva. Eso generó discusiones, diferencias y grupos de oposición. Al final las dos crecieron, gracias a un gran líder que tuvo la visión de pensar en grande”.

Claudia Vélez, exgerente financiera de Imbanaco, explica: “Para el doctor González no fue fácil. Tuvo la capacidad para manejar la relación con las dos entidades con ética y transparencia, desde un propósito común. Muy sabio. Muy transparente. Fue capaz de hacerlo sostenible. (...) La

relación ha sido muy importante desde los inicios. Desde su creación ha estado alineado con Imbanaco. Invertió en Imbanaco cuando la construcción de la torre B. Coomeva Salud ha sido y es el primer cliente en facturación”.

Al respecto de lo anterior Armando González, aclara: “Los pacientes adscritos a la póliza de Coomeva nunca fueron dirigidos a ninguna clínica en particular, ni en Cali, ni en el Valle, ni en el resto de departamentos del país porque son los pacientes quienes siempre han tenido la posibilidad de seleccionar la clínica donde desean ser atendidos. Coomeva, tal vez, fue la primera empresa que les permitió a los pacientes afiliados a Medicina Prepagada, consultar a la clínica que ellos seleccionan”.

Aportes del doctor Armando González Materón

Al finalizar su labor como presidente del Consejo de Administración de Coomeva y durante la Asamblea General de Delegados, efectuada en el 2010, Armando González hizo un balance de su gestión, donde resalta algunos hechos ocurridos entre 1986 y 2010. Aquí, algunos apartes:

Señoras y Señores Delegados

Necesariamente en esta Asamblea tengo que hacer referencia a algunos de los hechos más importantes ocurridos durante los últimos 24 años de la vida de Coomeva, en los cuales he sido miembro del Consejo de Administración, teniendo el privilegio

de ser su presidente durante 20 años, gracias a la generosidad y reconocimiento de mis compañeros a quienes les doy mis agradecimientos. Con todos tuve excelentes relaciones y de todos guardo recuerdos muy gratos, no obstante las múltiples controversias sostenidas con muchos de ellos y que siempre fructificaron en importantes ideas, algunas acogidas e implementadas por la administración.

Estos 24 años son más de media vida en mi carrera como profesional, que inicié como médico en 1967, después de obtener mi grado en la Universidad del Valle.

Coomeva fue fundada en 1964 y me hice Asociado en 1969, cinco años después, cumpliendo en este año 41 años de pertenecer como Asociado, más de la mitad del promedio de vida de una persona y espero, si Dios me da la oportunidad, seguir perteneciendo varios años más. Como lo pueden testimoniar casi todos los Asociados, la cooperativa nos acompaña en todos los ciclos de vida y eso es lo que ha hecho conmigo.

En forma rápida quisiera hacer mención a algunos datos históricos ocurridos entre 1986 y 2010:

Coomeva a comienzos de 1986 tenía 6.185 Asociados y al finalizar 2009, 213.102; las captaciones en 1990 fueron de \$2.378 millones y al finalizar 2009 \$646.000 millones. Las colocaciones en 1985 fueron

de \$775 millones y en el 2009 un billón 352.000 millones, habiendo sobrepasado el billón de pesos en colocaciones en el 2006. En el inicio de 1986 Salud Medicina Pre Pagada tenía 49.216 usuarios y en el 2009, 285.232. En 1996 la EPS tenía 202.272 usuarios y en el 2009, 2.821.153. Las cifras hablan por sí solas, siendo hoy Coomeva la primera del país y dos de sus empresas, Medicina Prepagada y EPS, las segundas en Colombia.

A partir de 1987 la Cooperativa expande sus servicios a varias ciudades y regiones del país, entre ellas, Armenia y Barranquilla. En 1992 se crea la Regional Bogotá. En 1996 la Regional del Eje Cafetero y en el 2000, después de largas discusiones con la Regional Medellín, que no quería ceder su influencia sobre una región tan importante del país, se crea la Regional Caribe.

En 1997 después de larguísimos debates se CONSAGRA LA ESPECIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE COOMEVA, después de la creación de Coomeva EPS en 1995 y de Salud Coomeva Medicina Prepagada, que se transformó en sociedad anónima en 1998. Estos hechos llevaron a la conformación del GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA (GEC) que se realizó por documento privado el 7 de octubre de 2005.

De todos los que han asistido a estas Asambleas, he aprendido muchísimo a lo largo de todos estos años.

Rememorando, debo concluir que han cumplido con su deber de definir los lineamientos de la Cooperativa y de hacerles seguimiento. Son muchísimas las horas invertidas, durante las cuales se han tenido grandes dificultades que se han logrado superar con decisiones acertadas y que son las responsables directas del crecimiento y desarrollo de nuestra organización.

Nada se crea, nada se desarrolla, nada se mantiene, nada funciona, sin el concurso, el aporte y el trabajo de todos y cada uno de los individuos que participan.

Si se sale de la competencia se pasa a la COOPERACIÓN y esto se da cuando no se necesita dar órdenes, sino suministrar información suficiente, eficiente y oportuna. Se verifica el compromiso de cada quien con el propósito de la empresa. No se aplican sanciones sino que educas y facilitas el autocompromiso.

En las organizaciones superiores la COOPERACIÓN reemplaza la competitividad cuando todas las personas están alineadas con una causa común que elimina las jerarquías y la necesidad de supervisión, pero para esto, es necesario estar dispuestos a desafiar un sinnúmero de principios sacrosantos de la "administración moderna".

Es necesario retomar la necesidad de convertir en acciones los valores y principios del cooperativismo

y que tanto los Colaboradores como los Asociados los apliquen en la vida diaria, como factor aglutinante y diferenciador que permita aumentar el número de Asociados, fortalecer los fondos sociales, evitar la deserción, logrando que nuestras empresas trabajen bajo los principios de la cooperación y del compartir para que sean exitosas y así hacer una contribución positiva al bienestar social de nuestra comunidad.

*Gracias,
Armando González M.
Cali, 24 de abril de 2010.*

Durante los eventos de celebración de los 50 años de Coomeva, en 2014, María Eugenia Pérez, presidenta del Consejo de Administración, y Alfredo Arana, presidente ejecutivo, hicieron un reconocimiento con especial admiración al médico Armando González Materón por sus 24 años de liderazgo dedicados al servicio y orientación de Coomeva. Ella expresó: “Me es imposible no referirme al doctor Armando González Materón, mi maestro, quien en todos sus años como presidente del Consejo me enseñó lo que es el aprendizaje, el compromiso y la fuerza que da ayudar a crecer a una organización como Coomeva. Gracias doctor González por estar presente en nuestra historia”.

Hoy, como miembro de la Junta de Vigilancia de Coomeva, ella agrega: “Un gran luchador para que los servicios a los asociados fueran siempre de excelente calidad y a un precio justo. Un abanderado, en lo referente a los servicios

de salud de Coomeva, trabajó por el crecimiento de la EPS para que fuera una entidad fortalecida financieramente, y también por la Medicina Prepagada”.

Sobre los aportes del doctor Armando González a Coomeva, María Myra Hurtado, comparte: “Convencida que soy de las bondades del cooperativismo, la premisa del doctor González en el sentido de privilegiar el servicio por encima de la ganancia en las cooperativas, me parece de la mayor relevancia y valor.

“En segundo lugar, implementar un derrotero basado en el direccionamiento estratégico, fijó un orden y un norte definido y juicioso al desarrollo de la cooperativa y sus empresas. Derivado del punto anterior, poner siempre de presente que la cooperativa es la matriz y la propietaria de todas las otras empresas que conforman su grupo empresarial y lo que esto implica.

“La formación en calidad total y servicio, el énfasis en la educación cooperativa, la concientización a los asociados respecto al valor y las características del cooperativismo y las cooperativas. Y su máxima de que uno se asocia a una cooperativa para obtener servicios, no como negocio”.

Luis María Tamayo, miembro del Consejo de Administración de Coomeva: “El doctor González dejó huella por su forma de mostrar el camino y llevar de la mano a este modelo de organización que se basa en la solidaridad y la ayuda mutua, su forma de pensar rompe paradigmas y nos dejó ver elementos del actuar solidario

que dieron forma a esta comunidad que se une para lograr sus sueños. (...) Entender que esta comunidad además de sus asociados son también sus familias, los empleados, los proveedores, la comunidad en general, una idea nada despreciable en este tipo de organizaciones”.

Isabel Cristina Rincón, por su parte agrega: “En Coomeva la fidelidad al negocio cooperativo, pero es un modelo de negocio que permitió crear otras empresas de un grupo en varios sectores de la economía y de los servicios útiles a los asociados que permitan cumplir la promesa de valor que facilita la vida al asociado”.

María Rita Valencia, comparte: “Su forma práctica de entender el cooperativismo. El doctor González con su “formación quirúrgica” no era de filosofías, esas profundidades la ejercían otros líderes de Coomeva, pero él escuchaba y aprendía. De él recuerdo una frase, quizás un poco diluida en el recuerdo, que Coomeva con pequeños aportes puede hacer cosas extraordinarias. Una manera sencilla de decir lo que es el cooperativismo”.

Carlos Mario Gaviria, miembro del Consejo de Administración de Coomeva, asegura que es exponente de un cooperativismo muy práctico, muy pragmático. Invitaba a concentrarse en los principios cooperativos fundamentales como: la solidaridad, cooperación, la participación democrática.

Y que frente a la estrategia empresarial muy enfocado en la viabilidad económica de las inversiones del grupo

empresarial. En lo financiero, orientado al flujo de caja, decía que grandes números movilizan grandes recursos para viabilizar nuevas empresas y negocios. “Buscaba que las inversiones que hiciera el grupo empresarial favorecieran el crecimiento de Coomeva. Hablaba de una sola Coomeva, una Coomeva fuerte con buena participación democrática”, recuerda Gaviria.

Martín Alonso Pinzón, Vicepresidente de la Junta de Vigilancia, afirma: “Su gestión contribuyó junto con la dirigencia y la administración a colocar a Coomeva como la principal cooperativa del país y una de las más importantes de América Latina.

La modernización y oportunidad en la prestación de los servicios fue un logro muy importante para la comunidad de los asociados”.

Octavio Uribe, exdelegado y exmiembro del Consejo de Administración de Coomeva, se refiere así al legado del doctor Armando González: “Pienso que la Cooperativa ha tenido grandes soñadores como Uriel Estrada Calderón pero pocos ejecutores de sueños como Armando González Materón, para fortuna de Coomeva, quien fue y continúa siendo el más importante de ellos”.

Cuando llegó al Consejo de Administración la Cooperativa tenía más o menos 20.000 Asociados, cuando se retiró contaba con algo más de 200.000, añade Uribe, quien aporta el siguiente balance. “Sus fondos se acercaban al billón y medio de pesos y los aportes de capital rondaban

por el billón. Desde el principio se propuso a construir una grande y poderosa empresa contando con el poderío del ahorro y la solidaridad y a fe que lo logró. A su retiro del Consejo de Administración además de la cooperativa teníamos seis empresas y más de quince unidades de negocio si mi memoria no es imprecisa.

“Nótese que he usado mucho la palabra más puesto que eso fue lo que hizo Armando en Coomeva, añade: Sumar, sumar personas para multiplicar el dinero, sumar esfuerzos para fortalecer los fondos y sumar inteligencias para perfeccionar y desarrollar servicios para beneficio de los asociados. Creo que fue mi amigo en los avatares cooperativos un demócrata respetuoso de nuestras diferencias generadas en la política Institucional”.

“El propósito principal durante mi gestión en 24 años continuos en el Consejo de Administración de Coomeva - afirmó Armando González en el 2012 en entrevista realizada por Alfredo Arana y Moisés Loaiza- podría resumirse que fue en apoyar las iniciativas de los administradores. (...) La administración trabaja para mantener una alineación en las organizaciones. Fue fruto de ese trabajo diario que se dieron muchas iniciativas, las más importantes para el desarrollo de la cooperativa. Otro aspecto muy importante fue el cumplir con mis funciones como consejero, trabajando con entusiasmo, tranquilidad, cumplimiento y deseo de impulsar las iniciativas que surgían de la cooperativa que desde su creación ha sido una empresa distinguida por su dinamismo”.

A la pregunta ¿Por qué se retiró de la dirigencia de Coomeva? Nuestro protagonista responde: “Hay una anécdota: en una de las Asambleas donde alguien comentó que los dirigentes nos perpetuamos en los cargos y que no les dábamos oportunidad a otros delegados. Esto me invitó a pensar en el tema”. En 2013 no volvió a postularse como directivo de Coomeva.

Cooperativismo y espiritualidad

Cuando Isabel Cristina Rincón tuvo la idea de Exposer, a la primera persona que le contó fue al médico Armando González, y él respondió: “Hazlo que te va a ir muy bien, y además es necesario en este momento de la humanidad”, ella agrega: “Siempre fue un motor de crecimiento, a todos nos impulsó a realizar el eneagrama, con lo que yo inicié mi camino de autoconocimiento. Promovía la permanente formación y actualización”.

Efectivamente como lo visionó nuestro protagonista, hoy Exposer es uno de los eventos de Coomeva, abiertos a la comunidad, más reconocidos a nivel nacional e internacional por su invaluable aporte al bienestar de la población en todas sus dimensiones, y en momentos claves para la humanidad como los realizados virtualmente durante la pandemia de la Covid 19, en los años 2020 y 2021, cuando se conectaron personas de distintas partes del mundo para cooperar colectivamente en favor de todos.

En relación con la espiritualidad y el cooperativismo y también durante el Primer Congreso Ideológico de Coomeva, Armando González, afirmó: “Llegar a la cooperación como decisión racional es en sí mismo una muestra de la evolución del pensamiento humano, pero esta no se da espontáneamente. Hay un proceso un cambio, una transformación, que nace justamente desde la conciencia de que lo viejo es el ‘yo’ como meta para comprender que en lo nuevo se necesita del otro para ganar, y de un nosotros para lograr aún mejores resultados, que se materializan en la lógica ganar- ganar.

“Creo que Coomeva ha alcanzado mucho de esto (...) y la aspiración es esa: que de verdad podamos declararnos como una organización superior”.

En resumen, dejar de competir, aplicar la asociación, la cooperación y el servicio incondicional conduce a la prosperidad y a la abundancia. En su artículo, en coautoría con Jesús Rico Velasco, titulado *La pobreza, herencia histórica*, publicado por la revista Coomeva en el 2006, Armando González, coincide con el profesor Muhammad Yunus, quien afirma: “Para combatir la pobreza, entre otros aspectos, es importante promover la experiencia de empresarios sociales que ayuden en la creación de un mundo en paz, armonía y progreso. También el reconocer que en cada ser humano existe un empresario potencial”.

Martín Alonso Pinzón, vicepresidente de la Junta de Vigilancia, reconoce en relación con este ítem que el doctor Armando González: “Creó conciencia en el colectivo de

asociados y en la dirigencia que las cooperativas son y deben ser “organizaciones superiores” porque utilizan herramientas como la cooperación, la asociación y el compartir la cual lleva al desarrollo espiritual del ser humano”.

José Vicente Torres, comenta en relación sobre el liderazgo humanista de Armando González: “La parte que más admiro del doctor González es lo humano, siempre tenía por encima de todo, las personas. Fueron muchos los ejemplos que en ese sentido le conocí. En los últimos años que nos acompañó, nos invitó a tener en cuenta lo espiritual, el conocer a las personas, en fin relaciones del más alto nivel”.

En su ponencia Cooperativismo y Espiritualidad, presentada durante el Primer Congreso Ideológico de Coomeva, el doctor Armando González, reiteró la necesidad de aprender tres cosas:

- Aprender a servir incondicionalmente.
- En segundo lugar, aprender a ser felices y a no sufrir con nada de lo que pasa a nuestro alrededor. En la medida en que uno empieza a hacer una reprogramación mental, empieza también a ver que estas cosas son posibles, más posibles de lo que uno cree.
- Y tercero a buscar la paz constante, para salir de la reactividad del instinto de defensa... trascendiendo a los sentimientos, para quedarnos en la comprensión y la aceptación.

Otro de los aportes de nuestro protagonista durante el Primer Congreso Ideológico de Coomeva es el foco que le da a las empresas del sector solidario cuando afirma: “Las cooperativas son organizaciones capaces de utilizar herramientas como la cooperación, la asociación y el compartir, muy por encima de otros tipos de empresa. Entonces el tema ya no está orientado en sí desde la empresa cooperativa, sino que está enfocado desde el interior de cada uno, que tiene que ser modificado en ese mundo interno que somos nosotros, para poder llegar en pleno a los valores de la cooperación”, enseña con su ejemplo de vida el maestro Armando González.

Alfredo Arana Velasco, es la cabeza visible del Grupo Empresarial Coomeva y un alumno aventajado del maestro Armando González Materón, quien lo admira: “Alfredo se ha ganado todas las posiciones que ha ocupado con base en su inteligencia, su preparación académica y su excelente desempeño en los pocos cargos que ha ocupado, porque su carrera ha sido ascendente. Es una persona muy sencilla, servicial y de grandes capacidades técnicas y humanas. Sus extraordinarias virtudes han permitido que Coomeva tenga hoy la importancia que tiene en el escenario nacional y latinoamericano. Es una persona que sabe llegar a todos los públicos y es bien recibida por todos. Lo que más admiro en él es que con su sencillez y sin aspavientos ha tenido grandes logros personales y empresariales”.

**Entrevista a Alfredo Arana Velasco
Presidente Ejecutivo del Grupo Coomeva**

Un líder que tocó la mente, el corazón y las manos de las personas



"Con su liderazgo basado en el ejemplo y ejecución se organizó el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva", afirma Alfredo Arana, su presidente ejecutivo, al ser entrevistado sobre las cualidades y aportes del especialista Armando González Materón.

La solidaridad, mutualidad y trabajo conjunto para lograr propósitos comunes, conceptos de cooperación que caracterizaron su actuar. Recuerda su pasión por el servicio y la claridad de que a través de este se logran los resultados; la capacidad de crear las cosas,

incluso conjuntamente y una vez las tenía claras llevarlas a la práctica, buscaba que la cooperativa le sirviera a los asociados.

Todo lo anterior soportado también con su formación extendida a temas administrativos. Estudiaba todo. "Era tal su capacidad de leer que los lunes, día de nuestra reunión, nos levantábamos preguntándonos ¿Qué libros habrá leído Armando este fin de semana? Llegaba con unas diapositivas bien presentadas, que incluían mapas mentales. También compartía lecturas y posteriormente hacía seguimiento preguntándonos: '¿Ya te leíste el libro? ¿Qué opinas del tema...?' recuerda Alfredo Arana, quien destaca en nuestro protagonista el hecho de que también recurría a fábulas como la del zorro y el erizo para transmitir el conocimiento.

"Miro mi biblioteca y allí están los libros aportados por Armando, entre ellos: *El efecto de la lealtad. Crecimiento, beneficios y valor último*, de Frederick F. Reichheld; *Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas*, de Riaz Khadem y Robert L. Lorber; *Balanced Scorecard*, de Norton y Kaplan; *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías que perduran*, de James C. Collins y Jerry I. Porras y *Mapas mentales* de Tony Buzan. En lo personal, el mayor aporte, además del gusto por estar estudiando y explorando temas como liderazgo y estrategia, son los mapas mentales para sintetizar la información y no perderme en este mundo que cada vez es más complejo".

Alfredo Arana, presidente del Grupo Empresarial Coomeva, rescata igualmente en Armando González sus grandes cualidades como persona, al igual que su liderazgo y

capacidad de ejecución. "Si a mí me tocara un juez, pediría que fuera el doctor González por su capacidad de hacer bien los juicios y su sentido humano".

Aquí la entrevista exclusiva que concedió para este proyecto editorial del que afirma "nos permitirá respetar la historia y proyectarnos con entusiasmo al futuro".

1. ¿Hace cuánto conoce al doctor Armando González y qué recuerda de esa época?

Conocí al doctor González cuando ya era miembro del Consejo de Administración, desde que llegué a Coomeva, aproximadamente en el año 1988.

Tenía noticias desde antes, cuando era funcionario del Hospital Departamental. En ese momento hacía una maestría y conocí unos documentos de direccionamiento estratégico, y supe que era un apasionado de los temas estratégicos y administrativos. Encontré ejercicios muy serios y actualizados con los últimos conceptos que se estaban manejando en las escuelas de administración.

2. Hoy se habla de liderazgo consciente y trascendente ¿Qué cualidades de líder destaca en él?

Capacidad de pensar, comprometerse. *Siempre tocó la mente, el corazón, las manos de las personas.* Destacaría la capacidad de ejecutar, no solo concebir, para que las ideas se conviertan en una realidad, y la capacidad de apasionarse.

3. El doctor González estuvo por casi 25 años en la dirigencia de Coomeva. ¿Cuáles son sus principales aportes al pensamiento cooperativo y estrategia empresarial?

No es un purista extremo ni un cooperativista a ultranza, pero siempre tuvo claros los principios de la cooperación, la unión, la mutualidad, y la solidaridad. En toda su trayectoria como líder vi su búsqueda por el servicio, por una cooperativa que le sirviera a los asociados. Principales aportes: la capacidad de llevar a la aplicación práctica esos principios.

4. ¿Cuál fue su gran enseñanza y aporte a su desarrollo personal y profesional?

El gusto por el conocimiento gerencial y sus desarrollos. Y compromiso con la ejecución de las cosas.

El libro de los mapas mentales, que nos puso a leer. Es la herramienta que utilizo todos los días. Me ayuda a sintetizar y a no perderme en los detalles. Es un concepto muy valioso en un mundo que no es lineal, un mundo que es orgánico.

5. De las teorías administrativas que impulsó en Coomeva, ¿Cuáles recuerda y cuáles permanecen en el direccionamiento de la organización?

Más que teorías administrativas, hay unos énfasis que siempre se encuentran en la historia del doctor González. Énfasis en el servicio, compromiso con el pensamiento cooperativo, un estilo de liderazgo basado en el ejemplo y en la ejecución, y el énfasis de mantener una metodología de dirección de la empresa, con elementos fundamentales como la administración de las personas, los modelos de gobierno corporativo, enfoque hacia los resultados, siempre estuvieron presentes.

Pasión por el servicio. Tener la claridad de que a través del servicio se llega a los resultados y se logran las cosas. Esto es algo que yo sigo conservando e impulsando en Coomeva.

6. La búsqueda de la coherencia organizacional con los principios cooperativos y los valores corporativos, fue una constante en la gestión del doctor González. ¿Recuerda algunos ejemplos de su vivencia en la organización?

El entendimiento muy claro de lo que era una cooperativa, una unión de muchas personas para resolver una necesidad común, que aplicaba no solo en Coomeva sino en las actividades que desarrollaba en Imbanaco.

Esta expresión suya lo resume: "nos unimos muchos, ponemos de a poquito y somos capaces de hacer una gran empresa".

Su gran sentido democrático y solidario, además de participación. Entender la mutualidad indicaba su profundo entendimiento de la figura cooperativa.

7. De las empresas, servicios y programas impulsados o apoyados por el doctor González ¿Cuáles prevalecen por su impacto entre los asociados, la comunidad y crecimiento de la organización?

Su incidencia fue sobre toda la cooperativa. Medicina Prepagada, una empresa que quería y cuidaba muchísimo. Los programas de recreación, el servicio Emergencia Médica, Hospital en Casa y la EPS, que a pesar de sus dificultades, siempre la tuvo en la mira como una empresa muy especial dentro del nuevo marco legal de la ley 100.

8. ¿Cuáles libros de gestión leídos y compartidos por nuestro protagonista recuerda y por qué?

Los mapas mentales, me quedó una gran enseñanza. Muchos, como reingeniería, el BSC (*Balanced Scorecard*), la calidad, la participación en los programas de calidad orientados por la Corporación Calidad, las certificaciones y desarrollos específicos en los temas propios de la salud.

9. En la historia de Coomeva, hay tres médicos con gran liderazgo, los doctores Uriel Estrada, fundador y Víctor Pinzón, gestor, ambos con libros editados por el Centro del Pensamiento Coomeva. ¿Cómo catalogaría usted al doctor Armando González y por qué es importante conocer su legado?

Los tres fueron grandes impulsores y pensadores de la cooperativa y su desarrollo. Hay una diferencia importante entre los doctores Estrada y Pinzón con el doctor González y es la formación gerencial muy sólida de este último en los temas administrativos. Tuvo una visión más empresarial de Coomeva, de la mano de él se organizó el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

10. Los cambios generan resistencia y los líderes siempre tienen contradictores, y el doctor González no fue la excepción. Adicionalmente, las asambleas de Coomeva son únicas por la alta participación de delegados. ¿Recuerda alguna anécdota especial por la forma en cómo él sorteó las discrepancias? ¿Cómo manejó las crisis?

Indudablemente el doctor González tenía un temperamento fuerte, pero siempre con una orientación muy humana

y participativa, y eso hacía que pudiera sortear las dificultades de los debates y las complejidades propias de la cooperativa.

Todos teníamos un gran respeto por él. Podía orientar a las mayorías, siempre bien intencionado, fundamentado en conceptos humanísticos, lo que hacía que las cosas encontraran su cauce.

Con algunos delegados tenía diferencias ideológicas y conceptuales, lo que propiciaba debates muy interesantes.

11. ¿Por qué es tan importante la relación tan estrecha que han tenido Coomeva y el Centro Médico Imbanaco?

Tal como lo dice el doctor González, Imbanaco nació bajo la tutela de Coomeva desde donde se proyectó un entendimiento de ese modelo, de unión de muchos médicos para desarrollar una propuesta extraordinaria de solución para la salud, generando una oportunidad de trabajo y de crecimiento profesional y personal de los mismos. Recuerdo que él decía que Imbanaco era prácticamente una cooperativa y eso se pudo validar en la forma cómo se gestionaba con una amplia participación democrática y con muchos criterios que se acercaban a una cooperativa. Inclusive en lo financiero, tenían un fondo de recompra de acciones.

Coomeva ha estado presente en los momentos claves de Imbanaco, desde sus inicios.

12. ¿Cuáles han sido las claves del éxito de Coomeva, una de las primeras cooperativas de Latinoamérica y uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia?

Indudablemente Coomeva se ha mantenido adherida a los principios de la cooperación: asociación voluntaria y abierta, control democrático por los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad; y el entendimiento que a través de estos principios se ponen en práctica los valores de la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Aportes de Armando González Materón a Coomeva



Líderes sectoriales y regionales

Julián Domínguez, presidente de Confecámaras: El liderazgo de Armando González se establece en relación con otros, construido desde la conversación, la convicción y el trabajo en grupo. Eso tiene un valor inmenso cuando se lidera asociativamente, por ejemplo para el caso de Coomeva. Es un liderazgo donde el proceso es tan importante como el resultado. Absolutamente evolutivo, es el punto de partida... no de llegada.

Dilian Francisca Toro, exgobernadora del Valle del Cauca: Él siempre estuvo convencido de que solo aquellas sociedades que son capaces de trabajar de modo cooperativo y asociado, logran salir adelante y prosperar. En su opinión la cooperación no solo es un reflejo de bienestar económico sino un indicador de desarrollo espiritual de la sociedad. Bajo esas premisas él aportó su conocimiento y energía al fortalecimiento de Coomeva hasta lograr engrandecerla y demostrar la verdad de su pensamiento, el cual cobra mayor relevancia en estos tiempos de pandemia, cuando sin duda, solo las sociedades capaces de cooperar, podrán salir mejor libradas de esta dura crisis.

Academia

Pedro Villamizar, exdecano de Ciencias de la Salud de la Universidad Javeriana: Él apoyaba los proyectos empresariales de los médicos ante Coomeva para que pudieran emprender, entre ellos el de la Clínica Farallones. Incluso cuando tuvimos la crisis en el año 2000, Coomeva apoyó al grupo de profesionales médicos comprando parte de la clínica y asumiendo su administración. Defendió la idea de que Coomeva debía apoyar a ese grupo médico para salir adelante.

Sector Público

Lina Arbeláez, Directora Nacional del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar: Coomeva se ha convertido en un referente del Valle del Cauca para todo Colombia. Es una cooperativa donde el bienestar de sus asociados es la garantía de su éxito, y eso ha sido parte de un legado y un aporte de Armando.

Sector Salud

Víctor Castillo, presidente de la Fundación Cardiovascular de Colombia: Coomeva logró con Armando González un grupo muy grande de profesionales, con unas metas muy definidas. Él desde el Consejo lo que hizo fue darle ese rumbo estratégico. Es un estratega y logra que Coomeva tenga un banco. Fortaleza en afiliados, en solidez como banco.

Édgar Torres, cofundador de Imbanaco: Se destacó con las mismas calidades y competencias político-administrativas.

Alfredo Rengifo, exdirector de Medicina Nuclear de Imbanaco: La relación Coomeva - Centro Médico Imbanaco la ejerció con transparencia y honestidad, nunca buscó favorecimientos y beneficios derivados de esta relación para las dos instituciones.

Robin Biojó cirujano de Imbanaco: En alguna ocasión me pidió ser su suplente en la lista de aspirantes al consejo de administración de Coomeva. Asistí a algunas de las asambleas y luego de largos debates e interminables participaciones de los asistentes, me sorprendía la calma y paciencia para resistir esas reuniones, donde finalmente se instauraron las propuestas de su equipo de trabajo.

Elizabeth Mena, exgerente administrativa de Imbanaco: Pienso que la cooperativa tuvo mucha influencia de su liderazgo, siempre en todos los ámbitos en que él se desempeñó, promovió la cooperación como bien común de la humanidad dispuesta a mejorar calidad de vida profesional y personal, consciente de que la cooperación es mejor que la Competencia.

La relación comercial entre Coomeva y el Centro Médico Imbanaco fue muy buena, acuerdos exitosos, crecimiento en colaboración.

Claudia Vélez, exgerente financiera de Imbanaco: Los principios de la cooperación han sido su ideología central. Muchos beneficios para los asociados. Evolucionaron a otros profesionales.

Familia y allegados

Ruth Herrera, esposa: El liderazgo como miembro del Consejo de Administración permitió su crecimiento y desarrollo apoyando las iniciativas de su primer gerente, el doctor Uriel Estrada, siendo inicialmente conformada por asociados médicos y luego se amplió a otras profesiones y a los técnicos.

Carlos Alberto González, hijo: Creación de valor. Le imprimió una administración más avanzada. Una administración de futuro. Supo alinear los equipos de trabajo, la gente le entendía.

Miriam Patiño, amiga: El liderazgo, la solidaridad, ver a futuro, visión 360 grados de lo que administra, además la capacidad de integrar y el ser solidarios y que siempre prime el bien general sobre el particular

Ofelia Villegas, allegada: Una cooperativa que en sus inicios era solo para asociación de profesionales de la medicina, extendió su alcance a profesionales de otras disciplinas, y quienes nos hemos visto beneficiados no solo durante la carrera profesional sino al final de esta y poco a poco



Sede Nacional Coomeva Uriel Estrada Calderón, Cali

convertirla, gracias a su visión administrativa y financiera en lo que hoy es Coomeva: banco, cooperativa, EPS, medicina prepagada, centro recreativo y de capacitación, colegio, entre otros.

Eduardo José Victoria, columnista del diario El País: Su visión moderna y decidida. Su arrojo con responsabilidad y buen criterio. Igualmente el apoyo a las nuevas generaciones de directivos que le han dado lustre a la organización en tiempos tan complejos.

Las claves del éxito de Coomeva

Asociados

Carlos Bárcenas: Que nunca se quedó como solo una cooperativa médica sino que se convirtió en una de profesionales lo que la llevó hasta llegar a ser también una Cooperativa Financiera.

Amparo Herrada: Vivir la filosofía de los principios y valores cooperativos los cuales han sido la inspiración de sus fundadores y han permanecido en sus dirigentes. La búsqueda permanente de servicios que satisfacen necesidades de los asociados. Se siente el eslogan "Coomeva acerca tus metas" "Coomeva te facilita la vida" así es como lo he experimentado como asociada.

Édgar Torres:

- La conformación inicial para los profesionales médicos.
- La inclusión de los demás profesionales.
- La calidad y número de los servicios prestados a sus afiliados.
- La calidad de los programas de salud.
- La calidad de los servicios financieros.

Alfredo Rengifo:

El éxito de Coomeva como en todas las instituciones tuvo un pilar importantísimo en su conformación inicial (fundadores) con diferentes tipos de liderazgo, pero un derrotero claro y ético fiel a los principios cooperativistas, sin favorecimientos individuales.

Siempre ha propendido por el bien común y aunque actualmente hay diversidad de profesionales, en sus inicios fue muy importante para nosotros los médicos, que apenas iniciábamos el ejercicio profesional y necesitábamos el apoyo financiero y sólido que nos brindó Coomeva. Por ello ha sido una institución ligada a nuestros intereses económicos y de bienestar.

Creo que Coomeva cumplió inicialmente con nuestras expectativas y además continúa apoyándonos a lo largo de nuestro ejercicio profesional. Eso explica la fidelidad que muchos asociados le siguen profesando.

Robín Biojó: Saber responder a la confianza de sus asociados, estimular su crecimiento, haber ampliado sus linderos desde ser Cooperativa Médica del Valle a ser una organización que agrupa a más profesionales de todas las áreas. Ser prudentes en el reparto de beneficios, sin excesos, sino garantizando la perpetuidad e integrando profesionales y líderes con conocimiento administrativo, financiero y empresarial. Tener variedad de servicios y premiar la fidelidad.

Nora Riani: Soy asociada desde 1988. El único préstamo que he tomado en la vida para cofundar una IPS que lleva 32 años de sostenido crecimiento, fue obtenido en la cooperativa Coomeva. Por esto estaré siempre agradecida.

Ángela María López: Trabajar en pro de sus asociados para garantizar un excelente servicio.

Carlos Augusto Hernández: Capacidad de conciliar diferencias y apoyar nuevos emprendimientos.

Emey Zapata:

- El direccionamiento por largo tiempo del doctor Armando González.
- Hacer las cosas bien desde el principio.
- Identificar de sus fallas oportunidades de mejora.

Ruth Herrera: El crecimiento de los asociados y la ampliación en tres sectores: Salud, Protección y Financiero. Con estos servicios facilita el bienestar y progreso de muchísimos colombianos a quienes sirve mediante múltiples productos de previsión, aseguramiento, educación, financieros, emprendimiento, desarrollo personal, recreación, cultura, turismo, salud y vivienda.

Eduardo José Victoria: En términos generales el respeto por los postulados del Cooperativismo que motivaron su creación. Me ha correspondido ver de cerca la gestión del Dr. Alfredo Arana, en quien creyó Armando González Materón, y valoro su compromiso con ese ADN en favor de los asociados, la responsabilidad y delicadeza en cada acción; el apetito por identificar oportunidades para hacer cada día más grande a Coomeva, pero siempre con responsabilidad y gran criterio. Sin duda, Coomeva es el emprendimiento social más importante del país.

Ofelia Villegas

- Haberse abierto a otras ramas profesionales
- El fondo de solidaridad es muy atractivo
- Tasas de intereses bajas
- Promoción de la cultura y unión familiar en el Valle del Cauca, mediante eventos y centros culturales, recreativos y deportivos al alcance de sus asociados.

Miriam Patiño: Adaptarse a los cambios, ampliar el portafolio, aplicar la cooperación como un indicador que él llamó el "desarrollo espiritual" de los seres humanos.

Jairo Aristizábal Ossa: Coomeva es la mayor y más fecunda demostración de lo que es la fortaleza de la economía solidaria en América Latina.



Reconocimientos otorgados al doctor Armando González

- Acuerdo 003 de 2010 de la Asociación Colombiana de Cooperativas Ascoop.
- Medalla Cooperador Insigne Francisco Luis Jiménez Arcila de Ascoop.
- Resolución 319 del Consejo de Administración de Coomeva.
- Resolución 018 del Comité de Administración Regional de Cali.
- Resolución 08 del Comité de Administración Regional Medellín.
- Reconocimiento del Comité de Administración Regional del Caribe.
- Resolución 045 del Comité de Administración Regional del Eje Cafetero.
- Reconocimiento del Comité de Administración y la Gerencia Corporativa Regional Palmira.
- Reconocimiento de la Dirigencia de Coomeva Zona Pasto.
- Resolución 066 de la Junta Directiva del Fondo de Empleados Fecoomewa.
- Resolución 278 del 2007. Del Consejo de Administración de Coomeva a Armando González por el Premio Nacional

de la Calidad para el Centro Médico Imbanaco. Que Coomeva ha construido desde hace tres décadas una alianza estratégica de mutuo beneficio.

- Resolución 297 de 2009. Del Consejo de Administración de Coomeva a Armando González, por su trayectoria exaltada por el gobierno nacional, sus 16 años como presidente del Consejo de Administración, guía empresarial y solidario, estudioso en profundidad del diario quehacer de la organización y participante en su activo devenir.
- Resolución 392 de 2016. Del Consejo de Administración de Coomeva al Centro Médico Imbanaco por ser un invaluable recurso, apoyo y generador de bienestar y salud para los vallecaucanos. Despliega en cada acción calidad y humanismo y vocación de servicio, haciendo expresa con lujo de suficiencia y competencia su promesa de valor. A lo anterior se suma la consolidación de la nueva sede, la principal, para atender las necesidades en salud de la región, bella y respetuosa arquitectura con el medio ambiente. Exaltar al equipo humano: a sus fundadores, accionistas, directivos, cuerpo médico y colaboradores. Destacar al Dr. Armando González Materón, rector, alma y nervio del Centro Médico Imbanaco, quien desde la Gerencia General dio muestra proba de su visión, inteligencia y calidad humana y profesional, que logró conjugar todos los esfuerzos necesarios y pertinentes para hacer realidad esta empresa, orgullo vallecaucano y colombiano.

Fuente: Coomeva



Es necesario retomar la necesidad de convertir en acciones los valores y principios del cooperativismo y que tanto los Colaboradores como los Asociados los apliquen en la vida diaria, como factor aglutinante y diferenciador que permita aumentar el número de Asociados, fortalecer los fondos sociales, evitar la deserción, logrando que nuestras empresas trabajen bajo los principios de la cooperación y del compartir para que sean exitosas y así hacer una contribución positiva al bienestar social de nuestra comunidad.

Armando González Materón

Selección y apartes, con notas de la autora, de artículos del Dr. Armando González Materón publicados en la Revista Coomeva

Revista Coomeva N° 58. 2005

Especialización y calidad que facilitan la vida de los colombianos

Coomeva ha consolidado la especialización de sus empresas y servicios en un proceso enfocado en la calidad.

En este artículo aborda la importancia de la implementación del concepto de especialización y lo que ha significado para el fortalecimiento de Coomeva, y se refiere a sus empresas, servicios y a la actividad financiera. Menciona además, los retos del crecimiento y el trabajo del Consejo de Administración. Propone algunos planteamientos estratégicos, que están en línea con su enfoque centrado en las personas:

El crecimiento de nuestro grupo empresarial, sumado a sus grandes logros, han dado origen a ciertos problemas propios del desarrollo, sin embargo estos se han convertido en nuestros mayores retos con el fin de mantener e incrementar la credibilidad y confianza entre nuestros asociados, colaboradores y usuarios.

Actualmente, el Consejo de Administración continúa con cada uno de estos procesos, con el fin de tomar las decisiones que sean necesarias para garantizar el cumplimiento de los principios y valores que rigen el cooperativismo y la sostenibilidad de nuestro grupo empresarial. Temas en el que el Consejo de Administración ha venido trabajando: la creación de valor y su distribución entre los grupos de interés, la diversificación y las inversiones, los estatutos, el código de buen gobierno corporativo y el código electoral.

Servicios de valor agregado se logran mejorando la eficiencia, la eficacia y la efectividad de todas nuestras actuaciones.

Soluciones concretas que incentiven un mayor uso de los servicios financieros por parte de los asociados. Por esto, es importante contar con una oferta atractiva para el mercado, la cual debe combinar calidad y precio de los servicios como una clara ventaja competitiva, que nos permita continuar diferenciándonos del resto de entidades financieras.

El futuro de Coomeva está garantizado si logramos continuar con la implementación de las cuatro grandes estrategias:

- 1. Hacer de Coomeva una organización que aprende.*
- 2. Gestionar a Coomeva como una organización de la economía solidaria con unidad de propósito, dirección y control.*
- 3. Centrar la competitividad en la excelencia operativa.*
- 4. Hacer de Coomeva una organización centrada en el asociado.*

*Definir un solo **gran objetivo**, que sirva de fuerza unificadora.*

Imaginen por un momento el poder que desencadenaría el que todos los integrantes de una organización, por ejemplo un restaurante de 10 empleados o una compañía de 30.000 trabajadores, **compartan un solo objetivo grande y sencillo y encaminen todos sus esfuerzos a conseguirlo.**

Los desacuerdos y conflictos funcionales en las organizaciones son semilleros de ideas creativas y oportunidades para construir un ambiente de trabajo con mayor confianza y conexión. Al respecto Peter Senge dice: "En los grandes equipos el conflicto se vuelve productivo. El libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es crítico para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a las cuales ningún individuo habría llegado por sí solo". La libertad origina la creatividad y la innovación y estos procesos no se dan desde la sumisión.

Coomeva es una organización que aprende porque ha trabajado intensamente en desarrollar las competencias de todos sus colaboradores. También aprende porque está desarrollando una cultura de servicio que ha venido dando frutos muy importantes.

Viene trabajando además en la alineación de toda la organización en torno a una visión compartida, entendida como una fuerza que vibra en los corazones de la gente, una fuerza de impresionante poder que busca crear una relación de vínculo común que impregne a la organización y le brinde coherencia a todas las actividades que se desarrollan. Compartir una visión en una organización significa que cada persona que forma parte de ella comparte una responsabilidad por un todo y no solo por la parte que le corresponde. Entre más personas comparten una visión

común, esta cobra más vida y más relieve, pues se convierte en una realidad mental que las personas creen poder alcanzar.

Ken Blanchard menciona: "La gente quiere ganar dinero, entendiendo las cosas al revés, concentrando su atención en las cifras financieras en vez de hacerlo en las personas que son clientes y en las personas que atienden a los clientes, es decir el personal. La verdadera creación de dinero proviene de servir a otros, estableciendo relaciones de amor con los demás. Si uno no se emociona de verdad con lo que está haciendo, no puede hacer dinero en grande"

El objetivo de un sistema es reducir la variación con el fin de eliminar el desperdicio y alcanzar así un nivel elevado de productividad haciendo más con menos, el cual constituye el punto de partida de la filosofía del mejoramiento continuo, en donde la participación de cada miembro del equipo es crucial. Si se mejora continuamente es posible prestar servicios con resultados excelentes, sin desperdicio de recursos, a precios razonables, manteniéndose con éxito en un entorno cambiante.

Concluye con una frase de Teilhard de Chardin:

"El hombre aparece un valor implícito admirable, independiente de su condición social, racial, religiosa, política o económica. Cada nuevo ser humano que aparece en el escenario terrenal se constituye en un personaje digno de consideración y respeto. Observarlo, entenderlo y tratarlo es el verdadero sentido de la palabra humanismo".
(González, 2005)

Reflexiones sobre ética empresarial y personal

La ética es una de las premisas más importantes en el mundo de los negocios y en la vida en general. Entenderla bien, es decir, comprender adecuadamente cómo vivir éticamente y actuar luego en consecuencia cada día, es la base del éxito sostenido tanto en lo profesional como en lo personal.

En este artículo se adentra en la ética, un tema que ha sido desde sus inicios la piedra angular de la filosofía, y lo acerca al día a día del quehacer personal y empresarial. Refuerza la premisa de que "la ética es el mejor negocio", dejando muy en claro que no hay fórmulas mágicas ni reglas suficientes que respondan a nuestras preguntas y dilemas éticos, y nos eviten la difícil tarea de pensar continuamente:

El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos consecuentemente en práctica todos los días. Cuando los colaboradores se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, las personas logran resultados extraordinarios.

El grupo de interés más importante de cualquier organización es el de sus clientes y lo primero que destaca a una empresa es la calidad del servicio que presta.

El segundo grupo de interés es el de los empleados y la empresa se destaca de acuerdo con la calidad de vida que estos tengan y por el ambiente motivador que se haya logrado crear.

Una empresa es ética cuando los beneficios, producto de la actividad de la empresa, se irrigan equitativamente.

Actuar éticamente produce un tipo de fuerza cimentada en la confianza, está relacionada con la integridad, que se refiere a la totalidad, la unidad y la armonía. Cuando usted toma una decisión, ¿centra en ella sus más altos valores?, ¿siempre actúa en armonía con sus creencias y compromisos esenciales? Estas y otras preguntas están relacionadas con la integridad.

La ética abarca las pequeñas cosas: ¿Cuál es su actitud y sus sentimientos hacia las personas que lo rodean? ¿Lo ven como una persona que solo piensa en sí misma y que no es confiable, o como alguien con quien se puede contar? Estos son los ingredientes esenciales de una vida ética: tratar a los demás como quisiéramos que nos trataran si estuviéramos en su lugar.

La conducta poco ética siempre encierra dentro de sí la semilla de su propia destrucción.

Hay una diferencia muy simple: una persona no ética ama las cosas y usa a las personas; una persona ética ama a las personas y usa las cosas.

La ética no puede constar solo de reglas, porque no son suficientes por sí mismas. La sabiduría y la virtud son guías que están más allá de las reglas: la sabiduría es la comprensión

requerida para vivir. La virtud es el hábito de actuar de acuerdo con la sabiduría. La sabiduría nos dice que está bien y la virtud nos ayuda a hacerlo.

A las preguntas esenciales: ¿Qué es lo correcto? ¿Qué debo hacer? ¿Cómo debo manejar esta situación? No hay suficientes reglas y no hay reglas lo suficientemente buenas como para responder a todas nuestras preguntas y eliminar la difícil tarea de pensar continuamente. (González, 2008b)

Revista Coomeva N° 74. 2008

Grupo Empresarial Coomeva. Oportunidades de mejoramiento

El análisis estratégico de Coomeva muestra una organización con grandes oportunidades y enormes fortalezas. Estas fortalezas, aunque múltiples, se pueden resumir en pocas palabras: solidez financiera en virtud de la credibilidad y del sentido de pertenencia de sus asociados.

En este artículo visualiza enormes oportunidades para el Grupo Coomeva por la confianza en sus directivos y colaboradores, y por la capacidad adaptativa y evolutiva que ha caracterizado a Coomeva. Enfatiza de nuevo en la necesidad de abordar los problemas en el sitio donde están ocurriendo, buscando liderar los procesos con el marco de una visión compartida, para beneficio de todos los grupos de interés:

Las oportunidades por su parte son casi infinitas porque hay una posibilidad inmensa de crecer debido al potencial de profesionales, de técnicos y de familiares,

disminuyendo paralelamente la deserción y mejorando el promedio de antigüedad y permanencia de los asociados.

El gran objetivo. "Cooameva facilita la vida", para convertirlo en términos operacionales debe traducirse en asociados plenamente satisfechos por la fortaleza y beneficios de sus fondos sociales, por la amortización de sus aportes y por su contribución al desarrollo de nuestro país.

Se pueden centrar en cinco las oportunidades de mejoramiento del Grupo Empresarial Coomeva:

- 1. Mejorar la relación costo beneficio, logrando que el beneficio que recibimos los asociados sea superior al costo de nuestros aportes sociales, cumpliendo con la propuesta de valor a los asociados, y que los planes de beneficios de solidaridad y seguros superen a los que se ofrecen en el mercado. No basta con anunciar que se tiene una propuesta de valor, es necesario demostrar en el día a día que se cumple con ella.*
- 2. Avanzar en el control adecuado de los costos asistenciales y de los gastos administrativos de las empresas de salud, para que no comprometan la estabilidad de las mismas.*
- 3. Adoptar los principios de las organizaciones que aprenden planteados en el libro "La Quinta Disciplina", para la creación e implementación de organizaciones inteligentes de alto desempeño. El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades; es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas. Necesitamos distinguir lo importante de lo irrelevante, las variables decisivas de las secundarias. Diseñar empresas donde en la mayor medida*

posible, los directivos locales afronten los problemas y los dilemas del crecimiento de la empresa. En una organización inteligente hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo.

- 4. Entender que los procesos solo es posible gerenciarlos desde el lugar donde están ocurriendo las cosas, llegando hasta el puesto de trabajo. La empresa será verdaderamente productiva en la medida en que cada persona sea consciente de la importancia del aporte que con su trabajo hace al logro de los objetivos. Contribuye esta oportunidad de mejoramiento a lograr una cultura de servicio, invirtiendo la pirámide (sistema cerrado), hacia un sistema abierto (pirámide invertida), donde los directivos sirven a sus colaboradores para que estos logren superar las expectativas de sus clientes, y no al revés.*
- 5. Interpretar, aplicar y cumplir los cuatro círculos de políticas del Grupo Empresarial Coomeva, que hacen parte del Código de Buen Gobierno Corporativo. La gobernabilidad de nuestro grupo, con el marco de estas políticas, garantiza su éxito y por tanto sus permanencia en el tiempo. Esto solo será posible contando con líderes en la organización, que se responsabilicen por el resultado de cada una de sus empresas, contribuyan al despliegue del gran objetivo y realicen el trabajo que se les ha delegado. (González, 2008a)*

Cooperación versus competencia

Es necesario que empecemos a tener significados comunes sobre cooperación versus competencia y actuar en consecuencia, acogiéndonos a los principios y valores del cooperativismo, donde la ayuda mutua es uno de los valores primordiales.

En este artículo resume uno de sus temas reiterativos: la competencia se vuelve irrelevante cuando cada uno da lo mejor de sí. La competencia es algo primitivo. Con la cooperación todos ganamos. Esto es posible cuando se trabaja en una organización centrada en las personas, donde la motivación no es el temor sino la inspiración en un propósito superior:

He tomado algunos apartes del libro Coo-petencia de Nalebuff y Branderburger para destacar la necesidad de que cooperemos en vez de competirnos los unos a los otros.

“Los negocios son una guerra”.

En el lenguaje tradicional de los negocios, parece ser así: ser más listos que la competencia, apoderarse de una participación de mercado, luchar con las marcas, aprisionar a los clientes, entre otros. En el negocio como en la guerra hay vencedores y vencidos.

“No es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir”.

Cuando los negocios se dirigen como una guerra, hay pocos vencedores. El resultado típico de una guerra de precios, es que las utilidades se sacrifican para todos.

“No hay necesidad de apagar la luz del prójimo para que la nuestra brille”.

Lo cierto es que la mayoría de los negocios solo prosperan si los demás también prosperan. Es cuestión de éxito mutuo más que de destrucción mutua. Es una situación de ganador - ganador.

La competencia es algo primitivo. Es la ley del más fuerte. No se expresa apoyo. La competencia expresa individualismo y egoísmo que hacen que la única forma de gobernar sea mediante la imposición, la autoridad y el control.

Nada se crea, nada se desarrolla, nada se mantiene, nada funciona sin el concurso, el aporte, la cooperación y el trabajo de todos y cada uno de los individuos que participan. A esa interacción creadora se le llama compartir. Sin compartir no es posible desarrollar ningún tipo de organización.

El cooperativismo tiene una filosofía que contradice fundamentalmente los principios que nacen del individualismo y del egoísmo.

La cooperación se da cuando:

- No se necesita dar órdenes, sino suministrar información suficiente, eficiente y oportuna.*
- Se verifica el compromiso de cada quien con el propósito de la empresa.*

- *No se aplican sanciones sino que se educa y se facilita el auto compromiso.*

La cooperación permite "aplanar" las organizaciones y eliminar el exceso de "jefes" porque se reemplazan por el autocontrol de los equipos de trabajo.

Lo anterior implica:

- *La descentralización administrativa (localismo) con equipos autodirigidos y autónomos que garanticen el logro de los objetivos.*
- *Una rigurosa selección de personal que garantice un claro compromiso con el servicio.*
- *Un proceso constante de crecimiento personal.*
- *Disfrutar lo que se hace, dando cada uno lo mejor de sí mismo (hago lo que me gusta y me gusta lo que hago).*
- *Competencias conversacionales que faciliten la comunicación y la alineación con el propósito de la empresa.*

Margaret Wheatley, autora de muchos libros de liderazgo, enfatiza en los siguientes aspectos:

- *Los líderes no tienen todas las respuestas.*
- *Cambiar el modelo mental de considerar a la empresa como una organización jerárquica que encasilla a las personas en recuadros, sin tener en cuenta que las organizaciones son redes de interdependencia (todos necesitamos de todos).*
- *Abandonar la creencia que el temor es el que motiva, restándole a las personas su principal capacidad de cooperar con los demás, permitiéndoles usar sus*

capacidades en un clima amable que estimula el trabajo en equipo.

- *Contribuir a que el mundo no gire alrededor de la competencia y de que las personas trabajen solas, y virar hacia los conceptos de cooperar, compartir y trabajar en equipo.*

Al trabajar en estos aspectos se puede lograr una organización modelo de excelencia, donde todos los colaboradores cooperan y se solidarizan entre sí y con los grupos de interés, para lograr el objetivo empresarial. (González, 2009)

Revista Coomeva N° 83, 2010

No es lo que la visión es sino lo que la visión hace

*Con este título hago referencia a uno de los capítulos del libro de Peter Senge *La Revolución Necesaria*. He tomado parte de su contenido con el propósito de revisar las visiones que se han enunciado para Coomeva y sus empresas y que los dirigentes y colaboradores puedan hacer una reflexión sobre ellas.*

En este artículo focaliza la atención en la coherencia organizacional, un tema que siempre ha considerado de importancia medular para hacer observables los grandes propósitos o ideas rectoras de una organización: de nada sirven enunciados muy elocuentes y bien escritos, y más aún recitados de memoria, si en la práctica no son visibles con hechos y conductas, ante los ojos de los grupos

de interés. Su reflexión es un llamado a buscar visiones inspiradoras y retadoras, a comunicarlas y a alinear a las personas y equipos de trabajo en pos de ellas:

No hay una confusión más básica en el mundo empresarial que la idea de que el propósito de una compañía es maximizar utilidades.

Organizaciones de todas clases y tamaños adoptan visiones que tienen realmente poco impacto. Después de un tiempo generalmente terminan fomentando más cinismo que compromiso. Esto tiene sus raíces en un profundo malentendido por parte de los administradores, que piensan que el objetivo de la visión es el de producir unas elocuentes palabras que de alguna manera motiven a las personas. Motivarlas ¿Para qué? ¿Para qué hagan lo que los gerentes quieren? Esto difícilmente libera creatividad y compromiso.

Tampoco es inspirador ni especialmente útil, establecer visiones que se puedan alcanzar, cuando todo el mundo alrededor está cambiando.

El capítulo hace referencia a las metas de seguridad de Alcoa, refiriéndose a los accidentes laborales, que la meta debe ser cero, y lo han sido por muchos años: cero, cero y cero. La tasa de accidentes de Alcoa, sin lograr el cero, es la más baja de todas las compañías industriales de los Estados Unidos.

Senge hace énfasis en que se debe hacer crecer una empresa mediante redes de propósito común, redes de relaciones simbióticas. Es la visión de funcionar como

los otros sistemas vivientes que lleva a estrategias muy diferentes de crecimiento. Como dice el autor "Un bosque no está a cargo de nadie". Desarrollar empresas mediante redes de propósito común puede extenderse también a los clientes y a los proveedores. El biólogo Humberto Maturana insiste mucho en este punto cuando manifiesta que lo cultural hace referencia a conversar, a crear mundos juntos, y afirma que este encuentro es un fenómeno biológico-cultural, origen de la cooperación y la co-inspiración, y cuando se hace la pregunta: "¿Sabemos o no sabemos que las personas son el fundamento y realización de cualquier quehacer empresarial- organizacional?"

Utilizo mucho la frase de que es más importante que las personas vivan la visión, el gran objetivo, la misión y los valores, que recitarlos cuando se les pregunta.

Debemos hacer la reflexión sobre qué tanto las visiones de nuestras empresas están aplicando este concepto de "no es lo que la visión es, sino lo que la visión hace" y cómo las usamos hoy para que Coomeva continúe logrando sus aspiraciones y ganando en eficiencia, eficacia y efectividad, que le permitan prestar cada vez más y mejores servicios a sus asociados. (González, 2010)

El lector puede encontrar digitalizados todos los artículos escritos por el Dr. Armando González Materón, en el Centro de Documentación Virtual del Centro del Pensamiento de Coomeva, en el sitio web:

centrodedocumentación.coomewa.com.co

Artículos de la revista Coomeva con el perfil humano y profesional del protagonista, y el homenaje al finalizar su etapa como dirigente de Coomeva

Los artículos a continuación, adaptados al formato de este libro, registran:

- Su perfil humano y profesional, al inicio del tercer período como presidente del Consejo de Administración, publicado en 1998 y
- El homenaje realizado en 2010, al finalizar su último período como presidente del Consejo de Administración, y casi un cuarto de siglo en la dirigencia de Coomeva. Este artículo recoge el discurso pronunciado, en el marco del homenaje, que resume su pensamiento y filosofía de vida.

Revista Coomeva N° 32. 1998

Pragmático maestro y líder de la solidaridad

Este médico bugueño ocupa por tercera vez la presidencia del Consejo de Administración de Coomeva dirigiendo el equipo que ha Llevado a la Cooperativa de los Profesionales a destacados lugares de liderazgo en el marco empresarial colombiano.

Vocación de servicio comunitario, excelencia en el ejercicio profesional y una clara proyección hacia el futuro son los elementos básicos que han caracterizado la vida del

médico burgueño Armando González Materón, presidente por tercera vez, del Consejo de Administración de Coomeva.

Hace 30 años conoció la cooperativa en su primer peldaño de conformación y creyó en su filosofía, organización y compromiso con la sociedad. Por ello ingreso al pequeño grupo de asociados de ese entonces. En 1968, González Materón estaba recién egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle y encontró en Coomeva la oportunidad de crecer de la mano del cooperativismo y disfrutar de sus servicios.

A partir de ese momento, todo aquello que había imaginado cuando era alumno del Colegio Académico de Buga se fue orientando al servicio de la colectividad. En 1971 la Universidad del Valle le confiere el título de especialista en cirugía general, caracterizándose por su gran habilidad en esa materia. Posteriormente, en 1982 y en la misma institución, culmina el magíster en Salud Pública. Desde la década del 70 ejerce la docencia en su alma máter, al tiempo que fue incursionando en la administración hospitalaria y en 1979 asumió la gerencia general del Hospital Universitario del Valle hasta 1983. Su carrera administrativa continuó en 1986 al ser nombrado Director General del Centro Médico Imbanaco de Cali.

Su capacidad de trabajo y liderazgo se combinaron desde los inicios de su carrera con el don de poder transmitir enseñanzas de manera muy especial. Es así como en 1986 fue merecedor al reconocimiento de "Profesor Distinguido" por parte de sus alumnos de la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle, galardón al que se unió el de "Mejor Docente 1992", otorgado por los residentes de cirugía de la misma universidad.

Así mismo, el cuerpo médico del país perteneciente a la Federación Médica colombiana, le condecoró con la medalla César Uribe Piedrahita por sus logros profesionales en 1993.

Recientemente, González Materón fue exaltado como el "Ejecutivo del año 1997" por el capítulo Valle de la Cámara Junior de Colombia, debido a los servicios prestados a la comunidad a través de su carrera. La vasta trayectoria profesional de González Materón, y en especial sus experiencias médicas al interior del Hospital Universitario del Valle han sido plasmadas en diversas publicaciones científicas. De igual manera, ha elaborado ponencias acerca de presente y futuro de las entidades hospitalarias, adelantándose con sus teorías administrativas a la aplicación de los principios que después entraron en práctica a través de la Ley 100. Esta temática ha propiciado además la edición de los libros "Plan para el desarrollo de las instituciones de salud" y "Manual de funcionamiento de salas de operaciones", entre otros.

En su concepto no basta con pensar en la solidaridad, es vital vivir en función de ella. La aplicación de este concepto ha hecho de la Cooperativa una organización diferente con aportes significativos para la comunidad y el país.

Confianza en el cooperativismo

Desde su vinculación a Coomeva en calidad de asociado y a través de sus actividades como miembro de Consejo de Administración desde 1984, González Materón ha creído en la fuerza del cooperativismo para el crecimiento del país. Al interior de Coomeva ha liderado el proceso de

modernización y ante todo la necesidad de mantener al asociado en el primer lugar de importancia, con el objetivo del bien común. Más allá de satisfacer las necesidades del asociado, lo que siempre ha buscado es superarlas ampliamente.

Para desarrollar aún más la filosofía de la Cooperativa lideró la elaboración de un plan de crecimiento de la institución que redefinió su misión y visión, formuló unas políticas corporativas para cada uno de los componentes de la organización y realizó proyecciones financieras para los años 1997, 2000 y 2005, cuyos resultados han sorprendido gratamente a este dirigente y en general a los asociados de Coomeva.

Ahora que la Cooperativa ha completado 34 años al servicio de la sociedad vallecaucana y colombiana, las proyecciones de nuestro personaje apuntan hacia el fortalecimiento y ensanche de su naciente grupo empresarial y de su perfil de cooperativa de ahorro y crédito bajo la orientación del plan estratégico que él viene liderando y que contempla cinco puntos:

- Ser líderes en la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de sus colaboradores.
- Implementar una cultura de servicio en toda la organización.
- Lograr un crecimiento armónico y sinérgico entre las distintas empresas del grupo.
- Mejorar el poder adquisitivo de los asociados.
- Ser líderes en el sector cooperativo.

Armando González Materón ha dedicado toda su vida al ejercicio de la medicina y desde hace 30 años encontró en Coomeva un espacio para poner en práctica la solidaridad, la igualdad y la honestidad.

En su concepto no basta con pensar en la solidaridad, es vital vivir en función de ella. La aplicación de este concepto ha hecho de la Cooperativa una organización diferente, con aportes significativos para la comunidad y el país.

El padre

Padre de tres hijos que son su adoración y con quienes mantiene una relación que se distingue por el respaldo que él les ha brindado siempre para que logren sus sueños más preciados. González Materón está atento a sus inquietudes, sobre todo ahora que su hijo mayor, también médico, le ha llenado de alegría con su primer nieto.

Su segundo hijo tiene 20 años y estudia música en Univalle, y la niña de 12 años, cursa secundaria y lo acompaña en la práctica de su afición: el golf. Sus amigos, colegas y colaboradores siempre han admirado su visión y le definen como un maestro que aplica un sano pragmatismo, la cultura del respeto, la ética y la empresa.

Homenaje al doctor Armando González Materón

En el marco de las actividades de la Asamblea, se rindió homenaje al doctor Armando González Materón, en reconocimiento a sus 17 años como Presidente del Consejo de Administración de Coomeva.

MENSAJE DEL HOMENAJEADO

Mil gracias a todos ustedes por aceptar la invitación que les hizo Coomeva a participar en este homenaje que me ofrece la organización por los años que he sido miembro de su dirigencia

Este año completé 41 años como asociado, 24 años en el Concejo de Administración y, 17 de estos 24, como Presidente del mismo.

24 años que he disfrutado perteneciendo a esta extraordinaria empresa que me dio la oportunidad de aprender todos los días en compañía, siempre de gente entusiasta, colaboradora, inteligente y con una gran capacidad de trabajo.

Cuando los años pasan sin sentirlos significa que los hemos aprovechado al máximo y que hemos sacado provecho de la mayoría de las experiencias vividas. También significa que he compartido con muchísimas personas maravillosas que le han dado propósito y sentido a mi vida.

Les narro una cortísima historia desde que inicié mi carrera en 1970 como docente en la Universidad del Valle. Hasta 1979 alterné la enseñanza con la investigación. Entre 1979 y 1983 me desempeñe como Director del HUV. En 1986 ingresé al Consejo de Administración de Coomeva y en ese mismo año mis colegas de CMI me honraron nombrándome gerente de la empresa. Fui profesor universitario por más de 20 años.

La vida se ha comportado muy bien conmigo y me ha dado muchísimas compensaciones, pero quiero contarles y compartirles una más que ocurrió anoche durante la sesión final del Congreso de Hospitales, realizado en Bogotá, cuando la ACHC nos otorgó al CMI y a la Fundación Santafé de Bogotá el Galardón Nacional Hospital Seguro distinción que se otorga por primera vez en nuestro país. Concursamos 36 hospitales y clínicas del país, seis fuimos finalistas y un jurado internacional, conformado por distinguidos miembros de la Federación Latinoamericana de Hospitales, nos premió como ganadores en presencia de más 500 asistentes y de un buen número de invitados internacionales.

Si alguien me preguntara cuales son mis principales virtudes, contestaría que la persistencia, el entusiasmo, el optimismo, la toma de decisiones, pero, sobre todo, la confianza que he depositado en las personas que he tenido la fortuna de tener a mi lado. Esto ha hecho que mi confianza en los demás se acrecienta día a día. También tengo muchos defectos que he tratado de ir minimizando a través de un esfuerzo continuo de controlar mis emociones negativas.

Soy como cualquier otra persona con algunas virtudes y muchos defectos, que son necesarios en el camino de la vida, para aprender todos los días a ser mejor persona y para tener

una mayor tranquilidad, mejores relaciones, adaptación y disfrute de las nuevas circunstancias que ofrezca la vida, y a dar siempre lo mejor de mí, inculcándole estas virtudes permanentemente a mi grupo de colaboradores. Pertenecer a Coomeva me ha permitido entender los beneficios de la asociación y la cooperación e identificar estos principios como los valores rectores de las organizaciones avanzadas.

En la medida que se tiene la oportunidad de interactuar con otras personas, más se descubre en ellas virtudes excepcionales que llenan nuestra vida de sensaciones de optimismo, armonía y bienestar, haciendo más amable nuestra existencia y es la razón por la cual tengo tanto agradecimiento con Coomeva.

Debo mencionar la gran admiración que tengo hoy por todos lo que me han acompañado, como miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia, de la administración y como delegados a la Asamblea.

Vivo muy agradecido con la vida que me ha dado la oportunidad de servir y de crecer como persona. Me siento muy satisfecho de poder decir que muchas de las personas con las que tuve grandes controversias, algunos aquí presentes esta noche, son mis grandes amigos.

Cómo olvidar las discusiones sostenidas en todos los escenarios, las controversias, las emociones producidas, nuestras actuaciones y los acuerdos a que siempre llegamos buscando siempre los mejores resultados para Coomeva.

Todos los que me han acompañado siempre colocaron su inteligencia y capacidad de trabajo, al servicio de la empresa.

Mención muy especial debo hacer de mis compañeros del Consejo y Junta de Vigilancia, con quienes enfrentamos la única crisis que tuvo Coomeva en los 24 años que pertenezco al Consejo, en el año 2005, crisis que nos llevó a realizar transformaciones sustanciales en la gobernabilidad y funcionamiento de la organización. Aquí debo destacar el gran compromiso y dedicación de toda la administración, pero muy especialmente el papel que ha desempeñado nuestro actual Gerente, Alfredo Arana, persona que se caracteriza por su inteligencia, sencillez, humildad, y sabiduría, para dar respuesta a los lineamientos de la Asamblea y del Consejo de Administración.

Las crisis nos enseñan a no tener temor, a entender que es necesario trascender los miedos porque son de las actitudes limitantes más poderosas que existen, tener en cuenta que en muchas ocasiones y aquello que tememos carece de bases y no es más que una mentira que aparenta ser real. No obstante, el miedo que nos produce es tal que nos puede llevar a tomar decisiones equivocadas. Lo cierto es que el fracaso no es el enemigo del éxito, como muchas personas piensan. Es más, las caídas suelen traer consigo grandes enseñanzas. Hemos aprendido a temerle tanto a los fracasos, que, en nuestro afán por evitarlos, terminamos con contentarnos con segundos lugares, con tal de eliminar cualquier riesgo que nos puede ocasionar un segundo revés.

Durante varios años todos los miembros del Consejo y la Junta hemos sentido el apoyo de una persona extraordinaria que siempre ha estado con nosotros y que aun sin hablar, la sentimos siempre a nuestro lado, escuchándonos, atendiendo nuestras solicitudes y estando siempre presente como un

Ángel Guardián. Me refiero a Luz Dignory Aristizábal, con quien todos tenemos que ver y quien ha definido claramente que su función en la vida es amar y servir.

Pido perdón a todas aquellas personas de Coomeva que pude afectar, sin intención, en alguna oportunidad. De antemano felicito a los asociados de Coomeva que mañana sean elegidos para integrar el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia y mis mejores deseos para que tengan muchos éxitos en la tarea que van a emprender. Quiero darles un solo consejo a todos; que escuchen más a sus fundadores Uriel y Víctor, a quienes nunca les hemos retribuido lo suficiente.

Coomeva ha definido un propósito común, el de satisfacer plenamente a sus asociados, pero para esto se necesita el compromiso y el trabajo de todos los que hacemos parte de esta gran organización, convirtiéndola en una visión compartida por todos. Como tantas veces lo he dicho es un objetivo muy difícil de alcanzar, pero no tengo ninguna duda de que se debe continuar trabajando para lograrlo, como la medida más efectiva para disminuir la deserción y la alta rotación de asociados, ya que solo la cooperación puede lograr el milagro de transformar nuestra sociedad y que esta encuentre la armonía y la paz que tanto necesitamos.

Gracias a todos por comprenderme y aceptarme durante casi un cuarto de siglo.



Con Alfredo Arana. 2010. Archivo Coomeva.

Capítulo V

Lecciones Aprendidas

Aprendizajes
para la vida

Aprendizajes para el ser y para el hacer

El médico Armando González, representa el verdadero liderazgo, orientado a servir e inspirar a las personas, para que también sean líderes. Su gestión, como hemos visto en capítulos anteriores, está llena de aprendizajes y retos, de grandes realizaciones y esfuerzos; también de momentos y situaciones difíciles donde surgen preguntas y dudas, que lo impulsaron a encontrar soluciones creativas y nuevas oportunidades. Desarrolló una visión que le permitía hacer posible lo que para muchos serían metas imposibles.

Más que un directivo es un verdadero maestro y guía porque se esforzaba por atender bien a un ser humano, estudiaba para atenderlo lo mejor posible y enseñaba para que sus alumnos y luego colaboradores aprendieran a tratarlo bien. Pensaba en términos transformadores y es así como sus enseñanzas han trascendido para seguir contribuyendo en la construcción de diversos proyectos personales y organizacionales, con calidad y responsabilidad social.

Promovía a todo nivel una formación integral articulada con el saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer, un aprendizaje autónomo y un compromiso ético, siempre en busca del desarrollo de la vocación de servicio como base para el crecimiento personal y el desarrollo organizacional y social.

A continuación algunos de esos aprendizajes, que testimonian su invaluable aporte.

Líderes regionales y gremiales

Dilian Francisca Toro, exgobernadora

La vida me dio la oportunidad hace muchos años de conocerlo y descubrir el extraordinario ser humano que es. En medio de tantos encuentros significativos me quedo con el privilegio de contar con el tesoro de su amistad. Armando es de esas personas que necesitas conocer, para ayudar a consolidar tu proyecto de vida, su ejemplo y su profunda sabiduría han sido una inspiración para mí y para quienes hemos tenido la oportunidad de compartir o trabajar a su lado

Como médica, Armando González ha sido un referente para todos en la región por la importante labor que ha ejercido en el sector de la salud y del cooperativismo.

La palabra que lo define es: inspirador. En mi opinión Armando González es un hombre hecho a pulso, quien supo tomar como reto las dificultades que tuvo en su infancia para desarrollar con determinación su proyecto de vida. Desde niño quiso estudiar medicina y guiado por vocación de servicio logró no solo cumplir ese objetivo sino impactar a la sociedad con su trabajo. Por tanto, es un ejemplo para todos.

Julián Domínguez, presidente de Confecámaras

Armando González es la expresión más refinada de la solidez a nivel conceptual. Siempre al día con todas las corrientes del pensamiento organizacional. No deja ninguna fractura en sus posiciones. Siempre llega al fondo de las cosas, ese es un aprendizaje muy grande. Yo lo aplico mucho con mis equipos a la hora de identificar la raíz de un problema. Hacer un buen diagnóstico del problema, para soluciones más prontas y eficientes.

Representantes del Sector Salud

Victor Castillo, exalumno y presidente de la Fundación Cardiovascular de Colombia

La metodología y disciplina es algo que lo caracteriza. También le aprendí que hay que volver simple lo complejo, y hacerlo con alegría.

Un líder y maestro, así lo defino. La vida de Armando González es una vida alrededor del servicio a la sociedad. Sus ideas son motor de desarrollo y conocimiento. Con mucha claridad se veía para donde iba: analítico, reflexivo, estratega. Es una de las personas más respetadas en la medicina de este país.

Carlos Augusto Hernández, gerente de Promédico, exdirectivo de Comfandi

Siempre ha sido un referente profesional dado que nunca perdió la capacidad de aprender. En los seminarios

de ACEF, con Oscar León García, siempre estaba en primera fila participando y realizando todos los ejercicios financieros. A diferencia de muchos directivos de organizaciones de salud que “delega” los cálculos financieros y procesamiento de información, él realizaba los ejercicios y participaba activamente en el análisis.

Es muy importante reconocer su capacidad de compartir conocimiento, colaboración y cooperación con sus competidores.

Andrés Aguirre, Director del Hospital Pablo Tobón Uribe

Yo sí que le oía y escuchaba sus opiniones. Es un hombre del que se aprende, un maestro. Armando enseñaba con lo que era, decía y hacía. Extraordinario médico, académico y científico. Marcó un hito. No pontificaba, enseñaba con el ejemplo. Qué falta nos hacen líderes como él. La salud se llenó de gerentes tecnócratas.

Carlos Édgar Rodríguez, Director Nacional de Acreditación en Salud- Icontec

Seguí durante años sus planteamientos en los diferentes medios y también hablamos con alguna regularidad de los problemas del sector, le interesaban muchos los avances y tendencias en materia de calidad de atención en salud, pedía explicaciones y trataba de adaptar a su institución todo lo que consideraba útil. Alguna vez, a propósito de los ejes de la acreditación en salud me pidió algunas explicaciones para cada tema y luego hizo un cuaderno

con ideas precisas sobre el asunto que le entregó a cada trabajador. Se esforzaba en hacerse entender, en hacer pedagogía antes y luego exigir resultados.

Compañeros de Medicina

Alcibiades Hernández, médico cirujano

Para Armando González solo había un objetivo: el ser humano en toda su dimensión con sus potencialidades y flaquezas. Se esforzaba para atender bien a un ser humano y enseñaba para que sus alumnos, entre los cuales me cuento, aprendieran a tratar bien a ese ser humano.

Al doctor González Materón lo podría definir como un líder humanitario con proyección futurista. No conozco acto efectuado por él que no esté basado en su afán de ayudar a los demás hasta el punto de olvidarse del beneficio personal. Sus fuertes convicciones y su facilidad de ejercer el liderazgo además de su profundo humanismo son las virtudes que más admiro de este colega.

Especialistas del Centro Médico Imbanaco

Robin Biojó, cirujano

Cuando decidí especializarme en 1981 y hacerme Cirujano General para volver a Tumaco y servirle al Pacífico Colombiano, encontré en él un gran apoyo para mis planes. Me facilitó una formación integral como cirujano con entrenamiento en otras especialidades

como gineco-obstetricia, urología, ortopedia, lo cual me permitió proporcionar solución en la Costa Pacífica a innumerables problemas de salud no solamente médicos sino quirúrgicos.

Su visión para hacer posible lo que para cualquiera serían metas imposibles, siempre fue un acicate para el alto propósito y los altos logros. Siempre mantuvimos un contacto humano y profesional cercano. Puedo decir que junto a la influencia del doctor Gabriel Manzi, Cirujano de la Universidad Nacional, han sido las personas de mayor impacto en mi vida profesional. Su confianza y apoyo me permitió obtener un espacio a nivel docente en la Universidad del Valle, en el HUV, y posteriormente en el Centro Médico Imbanaco. Operamos juntos y compartimos las experiencias tanto gratificantes como dolorosas del ejercicio.

Mis inclinaciones humanísticas, él las canalizó haciéndome partícipe del Comité de Ética de la institución desde hace 28 años. Respaldo siempre las posiciones del mismo y los desacuerdos, pudimos manejarlos con respeto, sin afectar nuestra relación de amigos, colegas, discípulo y profesor.

Antonio José Reyes, otorrinolaringólogo, exmiembro de la junta directiva de Imbanaco

Amor y compromiso con la institución y su gente.

Pensar en metas retadoras y ser humano en decisiones complejas.

María Virginia Villegas, infectóloga y directora del CIDEIM

La mayor enseñanza es su liderazgo, su capacidad de trabajo y dedicación, siempre metas claras para lograr lo que uno se propone.

Su apoyo para que el Comité de Infecciones creciera, se consolidara y tuviera impacto en la organización.

Pedro Villamizar, pediatra, exmiembro de la junta directiva de Imbanaco

Aprendí mucho acerca del manejo de temas financieros y resolución de conflictos.

Colaboradores de Imbanaco

Blanca Beatriz García, exdirectora del Laboratorio Clínico

Su aporte personal y profesional ha sido incalculable. Conocimientos de diversos temas empresariales: estrategia, gestión, procesos, riesgos y otros, en capacitaciones realizadas por expertos; analizando y revisando su aplicación en los servicios; la propuesta de estudio de una amplia gama de literatura que permite estar en contacto con empresas mundiales de alto nivel y conocer sus experiencias comentadas por los autores; los resúmenes de los libros recomendados realizados por él en forma de mapas mentales; su insistencia en el valor de lo simple y más, aportaron significativamente a mi crecimiento profesional y fueron un reto para su ejecución.

Elizabeth Mena, exgerente administrativa

El doctor Armando González fue y es mi maestro y amigo, sus enseñanzas y orientación en todo nivel impulsaron mi desarrollo administrativo integrado al clínico, para lograr mis metas profesionales y personales. Pienso, que la más grande de todas fue la de enfrentar mis temores a lo desconocido, abordar retos, desarrollar iniciativa, interactuar dentro de los procesos con los colaboradores como uno solo.

William Duarte, exgerente clínico

En lo personal, su aporte para mí ha sido el trato, no hacia un colaborador sino a un ser humano, el don de gentes, el interés porque quienes lo hemos acompañado se desarrollen en todos los aspectos, laboral, emocional, espiritual, su interés por brindarnos herramientas para conocernos e identificarnos y poder mejorar los aspectos que se requirieron.

Y en lo profesional, su ejemplo, su dedicación, que se convertía en retos para saber que podíamos avanzar y lograr metas propuestas.

Claudia Vélez, exgerente financiera

En lo personal, la importancia del ser. Todo lo que uno es y hace, está en el ser. Los resultados son el efecto, pero lo primero es la persona.

Sus enseñanzas de la magia del amor: comprender, aceptar y cultivar el ser, para hacer y llegar a tener.

Lo defino como un gran ser humano, un ejemplo. Practica lo que predica. Sencillo, humano, visionario, justo. Él traía las enseñanzas y las compartía. El Dr. González lideró desde su esencia. Firme. Nunca buscando intereses propios.

Nancy Montoya, exdirectora de la Central de Esterilización

Con sus enseñanzas y ejemplo logró sensibilizarme para la complementación de mi proyecto de vida. Igualmente, motivó mi autoconocimiento mediante oportunidades de superación personal, como *coach*, liderazgo integral, sensibilidad interpersonal, autogestión entre otros.

En el campo profesional motivada por su ejemplo y enseñanzas, para potenciar mis habilidades como líder, logrando ser auténtica en todas las interacciones, Me ayudó a tener una visión clara, identificando objetivos prioritarios para enfocarse en sus logros y realizar mejores análisis. Me enseñó la importancia del trabajo en equipo y el desarrollo del potencial de los colaboradores, identificando sus fortalezas para mejorar debilidades y aprender de ellas.

Contribuyó en la construcción de mi autonomía para inspirar y generar confianza en mi equipo de trabajo, me enseñó a buscar la perfección, para alcanzar la excelencia. Me guió para tomar decisiones rápidas, y hacer conexiones genuinas con las personas.

Emery Zapata, exjefe de Cirugía

Existir para servir y trabajar en nosotros para que todos los días siempre sean oportunidades para ser mejores, aprovechando y reconociendo nuestras fallas como oportunidades de mejora. Lo profesional va muy ligado al desarrollo personal, siempre ofrecíamos la última tecnología en asistencia en salud, nuestra capacitación profesional era continua de acuerdo a las innovaciones científicas.

Carmen Stella Lugo, exdirectora de Tesorería

Al depositar, el doctor González, toda su confianza en mí para el manejo de todos los ingresos del Centro Médico Imbanaco, me hizo crecer como persona y profesional, porque yo daba todo y más de lo que debía, con muchísimo amor.

Martín Enríquez, exasistente del doctor González

Mi MAESTRO con sus enseñanzas me esculpió como un adulto que soy con valores y conocimientos. Gracias AGM.

Colaboradores del HUV y de la Universidad del Valle

Camilo Torres Serna

Aprendí a buscar siempre y con entusiasmo, la calidad en el trabajo que uno hace.

Reynaldo Carvajal

Para mi Armando González Materón ha sido un “gurú”, que durante su gestión como director y gerente de varios cargos se propuso guiar y potencializar a los colaboradores como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior; dedicaba parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente del talento humano.

Reconocimiento de los médicos y colaboradores de Imbanaco a sus enseñanzas

En el año 2006, el especialista Armando González cumplió 20 años en la gerencia del Centro Médico Imbanaco, este hecho y sumado a la celebración de los quinquenios de los colaboradores, me motivó a redactar el mensaje ***Gracias Inmensas***. Hoy, casi 15 años después de esa celebración, esos aprendizajes siguen vigentes en mi vida, y estoy segura en la de cientos de médicos y colaboradores de Imbanaco, y en la de tantas personas que tuvieron la oportunidad de conocerlo y trabajar con él.

Doctor González:

Me han encomendado la honrosa tarea de expresarle en nombre de todos los que conformamos el Centro Médico Imbanaco un mensaje de agradecimiento por estos 20 años como gerente de esta gran empresa.

Quiero decirle que no es fácil resumir en un breve mensaje las GRACIAS INMENSAS que todos albergamos en nuestro corazón y que hoy queremos expresarle.

GRACIAS, doctor González por estos 20 años en la Gerencia del CMI y por ese sentido humano que siempre ha guiado sus acciones y decisiones, y que como ocurre en los grandes hombres, primero ha sido crítico consigo mismo antes que opinar sobre el actuar de los demás.

Gracias doctor González por el inmenso legado de enseñanzas que con su ejemplo de vida nos ha regalado sin condiciones, durante todos estos años:

- Gracias por enseñarnos que hay que creer para ver y que el motor de una visión de futuro es siempre la confianza en sí mismo y en los demás.*
- Gracias por enseñarnos a construir puentes donde a veces se ven abismos insondables.*
- Gracias por enseñarnos a hacer posible lo que para muchos es imposible.*
- Gracias por su ejemplo de sencillez y por esa continua búsqueda para hacer simple y entendible a todos, lo que es complejo para muchos.*
- Gracias por no dejar de aprender y sorprenderse, y por admirar siempre las palabras, las ideas y las acciones de otros.*

- *Gracias por enseñarnos a pensar distinto, a romper los viejos esquemas del pensamiento lineal y fragmentado para ir al encuentro de un pensamiento integral que abarque el todo y las partes.*
- *Gracias por las miles de páginas leídas y las no menos palabras escuchadas que nos ha compartido, y que le han permitido clarificar y reafirmar el modelo de empresa que es hoy el CMI.*
- *Gracias por enseñarnos a no dejar de soñar y a caminar en pos de una familia, de una empresa, de una ciudad, de un país y de un planeta mejor para todos.*
- *Gracias por su ejemplo en la búsqueda de una existencia superior, que ha trascendido el interés personal y ha buscado el bien común, con un liderazgo fundamentado en el don del servicio.*

Para definirlo en una frase, acudo a Bertolt Brecht (dramaturgo y poeta alemán):

“Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos. Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles”.

Gracias inmensas doctor González por su ejemplo vivo de lucha y por su gran enseñanza de no rendirnos jamás.

*María Mercedes Pulgarín Perdomo
Cali, noviembre 16 de 2006*

Coomeva, enseñanzas que dejan huella

Todos somos seres en continuo aprendizaje dice Armando González, quien además de promover los seminarios de desarrollo institucional en Coomeva, contribuyó decisivamente con su ejemplo y experiencia docente a replicar lo aprendido para beneficio de los futuros líderes de la cooperativa, asociados y empresarios.

Tratar bien a las personas, vocación de servicio, fidelidad a los valores, aplicar el sentido común, mezclar el humor con la autoridad, son otras de sus semillas.

José Vicente Torres, presidente del Consejo de Administración

El liderazgo que ejerció el Dr. González era visionario y particularmente estratégico. Fue actor protagónico no solamente como Presidente del Consejo de Administración sino como impulsor de los SEMINARIOS INSTITUCIONALES que anualmente realiza la organización. Pero si hay algo que se debe destacar en su accionar es la orientación humanística, su transparencia y amor por COOMEVA.

María Eugenia Pérez, expresidenta del Consejo de Administración. Actual miembro de la Junta de Vigilancia

Aprendí que somos seres en continuo aprendizaje, que debemos formarnos todos los días, leer mucho, tener carácter y criterio, no ser pusilánimes.

En él siempre vi el buen trato a los demás con mucho cariño y calidez.

Siempre con su rigor científico. Aprendía a aplicar una lógica sencilla de la vida. Aplicar el sentido común. Algunas veces lo vi salirse de casillas, pero hacía una pausa y proseguía. Mucho dominio de sí mismo. Muy crítico pero con argumentos.

La confianza, uno de sus temas reiterativos. Recuerdo que yo tenía un cuaderno de apuntes del consejo, algo así como un diario de las reuniones del consejo. Estaba lleno de las frases y enseñanzas del doctor González. Yo no perdía oportunidad para aprender de él, lo observaba atentamente.

Ese inmenso carácter del doctor González. Esa genialidad para abordar muchos temas, para reírse. Su genialidad fue muchas veces incomprendida y no suficientemente agradecida. Coomeva dejó de ser una cooperativa pequeña y se convirtió luego en una gran cooperativa y luego en un grupo empresarial. Asumió esa misión y responsabilidad para liderar y reírse en los momentos difíciles.

Es un hombre con muchos matices. Con muchos vértices para analizar. Siento por él una gran admiración. Un ser humano, que es persona, un líder, con un inmenso deseo de aprender a cada instante.

María Rita Valencia, gerente nacional de Educación y Democracia

Lo que más recuerdo del doctor González es esa mezcla de liderazgo con autoridad y camaradería. Recuerdo su maestría en las asambleas de Coomeva para mezclar humor con autoridad. Cuando le tocaba ponerse autoritario no lo dudaba, pero era un liderazgo que con el buen humor lo volvía cercano. A él, le era posible dirigir la asamblea desde el centro de comando, pero al mismo tiempo convertirse en uno más de los 100 delegados presentes. Eso lo puede hacer un verdadero líder y en esos momentos todos estábamos aprendiendo de él.

Reinaldo Vivas, miembro del Consejo de Administración

Con el doctor Armando González, reafirmé el hecho de que las organizaciones complejas, como lo es Coomeva y su Grupo Empresarial, requieren en la más alta dirección personas superiores, en todos los campos de las actividades de las organizaciones.

Personas de valores humanos incólumes e intachables, valores y principios cooperativos y empresariales marcados por el servicio y asociados al bien común. Aprendí que todos nuestros actos en el seno de la cooperativa, como dirigentes, deben estar mediados por los aspectos mencionados. Su fidelidad a estos criterios permitió que lo catapultaran como un gran líder, pero ante todo como un gran ser humano.

No ahorrar esfuerzo para realizar una gestión marcada por la excelencia, siempre acompañada del propósito de poner la cooperativa al servicio de los asociados y sus familias.

Calidad en la prestación de los servicios que ofrece la cooperativa, tanto en el campo de la salud como en otros aspectos de la cooperativa.

María Myra Hurtado, exgerente de Comunicaciones

Una frase suya respecto al empoderamiento, concepto tan importante en el desarrollo personal y empresarial, tuvo un gran efecto en mí y siempre la recuerdo y me motiva. Así mismo su pragmatismo, sus opiniones directas y su manera de actuar siempre de frente, han sido para mí un gran ejemplo.

Luis María Tamayo, miembro del Consejo de Administración

Aprendí del doctor González, su capacidad de trabajo, su tenacidad para alcanzar logros.

Martín Alonso Pinzón, vicepresidente de la Junta de Vigilancia

En lo personal su gran comportamiento moral y su independencia para asumir sus responsabilidades. En lo profesional como debe comportarse un médico en relación con los servicios a la comunidad.

Carlos Mario Gaviria, miembro del Consejo de Administración

Aprendí la obsesión por la calidad en el servicio. Calidad en todos los gestos y comportamiento de las personas para hacer las cosas bien.

Nos recomendó el libro *La Magia del Amor, del Mundo Mágico del Niño a una Adolescencia Armónica* de Alfredo Besosa, que fue muy importante en la educación de los hijos.

Hogar, primeras lecciones

Dentro y fuera de casa Armando González, inculcó la importancia de pensar más en el bien común sobre el individual, amar lo que se hace y dar lo mejor siempre, cumplir la palabra y los compromisos, creer en uno mismo y en los demás.

Sandra Paola González Rojas, hija

Lo que aprendí sin duda a través de su ejemplo y sus consejos, es siempre pensar en el bien común no solo en el individual, servir con amor y sin esperar nada a cambio, fomentar el trabajo en equipo confiando en las habilidades y fortalezas de los demás y confiar siempre en mis habilidades como ser humano.

Armando González Herrada, hijo

A través del ejemplo, siempre enseñando a ser dedicado y apasionado con lo que se hace en la vida, esa dedicación ha sido contagiosa e inspiradora.

Su preocupación por el prójimo, siempre dando lo mejor de él. La entrega y cuidado por cada paciente, la importancia de aprender a trabajar en equipo. Su pasión por los temas relacionados con la magia del amor y la fluidez del universo.

A nivel personal me ha enseñado muchísimo. Lo que más valoro es la ética que me inculcó y que vi reflejada en su día a día siempre. Para mí lo más importante en una persona es que tenga palabra y que asuma sus compromisos, y creo que eso me lo inculcó él.

Ruth Herrera, esposa

Crear en las personas que trabajan con uno, que te acompañan y que comparten su vida conmigo.

Las experiencias y las cosas que vivimos son correspondientes y necesarias para aprender a ser felices.

Amar lo que hago y dar lo mejor siempre.

Aprender y aceptar para ser felices.

Carlos Alberto González Herrada, hijo

Desprendimiento y una vocación de servicio a toda prueba.



Con sus hijos Carlos Alberto y Sandra Paola y sus nietos Andrés Felipe, Juan Sebastián y José Alejandro. Archivo particular.

Destaco también en él la honestidad. Muy correcto, no genera ganancias secundarias.

Sus frases tan básicas, pero tan sabias.

Él siempre se ponía a favor del más débil. Una persona muy justa e imparcial.

María del Mar Obando Herrera, hijastra

Creo que la principal enseñanza que Armando me ha podido dar, es el de ser líder pero no de las que se imponen y mandan, sino de los que trabajan en equipo; se prepara y aprende de los demás; es decir, hacer y empaparse de conocimientos de las personas que se encuentran a mi alrededor y así empoderarse para ser una persona más íntegra e inspiradora.

También me aconseja no juzgar a los demás sin antes conocer el por qué lo están haciendo, lo cual he puesto mucho en práctica para poder hablar e integrarme más con las personas que aprecio mucho y poder ayudarles de algún modo, sin esperar nada a cambio.

María Fernanda Páez, hijastra

Hay que estudiar, mantenerse actualizado, trabajar duro, pero no dejar de disfrutar la vida. No hacer drama de nada. Todo pasa por una razón. En cada conversación te reta a ser un excelente profesional y ser humano. Me ha dejado y sigue transmitiendo grandes enseñanzas y lecciones de vida.



Con su esposa Ruth Herrera. Archivo particular.

Un ser humano con capacidad de albergar mucho amor en su corazón y de demostrarlo a todos los que lo rodean. Realmente, se mueve por el amor. Amor a su profesión, amor a su trabajo, amor a su familia, amor a su empresa, amor a sus colaboradores, amor a Dios y a la Vida. Es un ejemplo a seguir.

Amigos y Allegados

Miriam Patiño

Su capacidad para hacer frente ante las adversidades, ver en todo oportunidad y encontrar soluciones. El ser humano tiene la capacidad de transformarse a diario y desde allí comienza el cambio en las empresas, que se evidencia en prosperidad y abundancia para todos.

Ofelia Villegas

Su orientación a ser muy práctico, muy objetivo, no hace drama de ninguna situación por más compleja que esta sea, siempre hay una salida.



Con su hija Sandra Paola. Archivo particular.



Con su hijastra María del Mar Obando y su esposa Ruth Herrera.
Archivo particular.

Libros, metodologías e implementación

“La educación es una herramienta libertadora y liberadora, que cambia paradigmas y eleva la conciencia humana y colectiva”, afirma Armando González, quien a través de su formación y experiencia como médico, investigador, docente y directivo en organizaciones del sector público, privado y cooperativo, evidencia el poder de esa enseñanza que le impartieron a muy temprana edad, en las aulas del Colegio Académico de Buga.

El doctor González, maestro y estudiante eterno, conectó a través de su vida muchas áreas del conocimiento para transformar organizaciones y enriquecer las vidas de los colaboradores y la comunidad como hemos visto a lo largo de este libro. La educación era la madeja para crear el tejido que soportaba sus estrategias diferenciadas y difíciles de adivinar e imitar. Esto sumado, desde luego, a su visión, humanismo y liderazgo. Afirma “más que regañar a los colaboradores hay que educarlos”.

El médico Camilo Torres Serna, uno de sus alumnos que luego trabajó con él en el HUV, resume su legado: “Siempre tenemos profesores que han dejado mucha huella en nuestra vida. Armando González Materón es uno de esos profesores que han dejado mucha huella en sus alumnos, pero también ha dejado mucha huella en la Gerencia de Servicios de Salud a través de la Dirección del Hospital Universitario del Valle y del Centro Médico

Imbanaco, en el cooperativismo colombiano a través de sus periodos como presidente de Coomeva y en la cirugía colombiana, como uno de los más grandes cirujanos del país y sobre todo por sus aportes a hacer más científica la cirugía vallecaucana y colombiana, con la investigación y desarrollo de sistemas de cirugía simplificada, el control estadístico de infecciones, el six sigma aplicado al funcionamiento de salas de cirugía, la sistematización de procesos quirúrgicos, la implementación de programas de seguridad del paciente, entre otros”.

Derivado de lo anterior, ¿qué otros aprendizajes e implementaciones se evidencian en torno a los libros, herramientas y experiencias que él promulgaba? Aquí un ejemplo de lo que se evidenció como implementado, preparado por Hugo Salazar, consultor y evaluador de los Premios Nacional e Iberoamericano de Calidad.

Tema / herramienta / libros	Implementación / logros más visibles
Gerencia de Procesos. Localismo	La aplicó adaptándola, no adoptándola.
Cultura de Servicio. Foco en las personas	Base de la organización, la resaltaba permanentemente a su equipo de trabajo.
Libro <i>La Quinta Disciplina</i> , Peter Senge (Pensamiento Sistémico)	Era su eje de trabajo. Compartía lecturas y opiniones.
Visión Compartida	Aplicación sistemática.

Tema / herramienta / libros	Implementación / logros más visibles
Liderazgo Colectivo	Lo aplicó y lo demostró dejando un equipo fortalecido.
Libro <i>Administración por Valores</i> , Ken Blanchard y Michael O'Connor	No era solo en teoría, solicitaba evidencias de su aplicación.
Libro <i>La Inteligencia Emocional</i> , Daniel Goleman	Superior a la lógica, a pocas personas le he visto actuar exitosamente bajo este modelo.
Libro <i>Los Cuatro Acuerdos</i> , Miguel Ruiz	Era la base de su accionar.
Libro <i>La Revolución del Servicio</i> , Karl Albrecht (Pirámide invertida)	La aplicó y la hizo funcionar demostrando su efectividad.
Libro <i>Cuadro de Mando Integral</i> , Robert Kaplan y David Norton (BSC. Balanced Scorecard)	Uso recurrente, sistemático y riguroso.
Libro <i>La Estrategia del Océano Azul</i> , W. Chan Kim y Renée Mauborgne (La competencia es irrelevante)	Fue de los primeros dirigentes regionales que aplicaron efectivamente este concepto motivando a su equipo a seguirlo.
Libro <i>Empresas que Perduran</i> , James Collins, Jerry I. Porras	Demostrado con hechos durante su gestión y después de su retiro.

Tema / herramienta / libros	Implementación / logros más visibles
Libro <i>El Poder de Fish</i> , Stephen C. laundin, Harry Paul y John Christensen (La alegría en el trabajo)	Pude percibirlo no solo como evaluador en varias ocasiones, sino que lo sigo percibiendo como usuario.
Mejoramiento continuo	Aplicación rigurosa del PHVA.
Reuniones efectivas. Foco en las desviaciones	Igual lo percibí no solo en evaluaciones sino en reuniones de trabajo.
Libro <i>Mapas Mentales</i> , Tony Buzán	Pocas personas he visto que lo hayan aplicado tan efectivamente.
Libro <i>El Poder de lo Simple</i> , Jack Trout , Raú Peralba y Steve Rivkin.	Es evidente, no se complicaba. Recuerdo que durante la revaluación del dólar hace pocos años alguien le preguntó ¿No estás preocupado por la deuda de ustedes en dólares? Y respondió: "a lo mejor los que están preocupados son los bancos, nosotros sabemos cómo actuar".
La Confianza	Primero, la autoconfianza, la tiene, creo que su equipo de trabajo puede dar fe que la confianza en ellos, fue uno de sus ejes.

Tema / herramienta / libros	Implementación / logros más visibles
<p>Libro <i>Empowerment</i>, Ken Blanchard (Delegación)</p>	<p>Yo diría que fue uno de los factores que más determinó el éxito de su gestión. Recuerdo que una vez me dijo "yo sería muy atrevido irle a decir al director de urgencias o a la directora del laboratorio como gestionar su área, ellos son los expertos".</p>
<p>Otro (s): Publicaciones de Deming y de Ishikawa, entre otros gurús de la calidad. Igualmente, <i>Six Sigma</i>. También el Yin y el Yang.</p>	<p>Estudió a profundidad estos autores y temas. Uno podía dialogar con él sobre lo tratado por estos autores.</p>

En el Anexo 2, los resúmenes de algunos de estos libros, preparados por nuestro protagonista.

El cuento de enseñar

Los cuentos y fábulas además de constituirse en un excelente vehículo para la enseñanza de los valores y aprender a manejar las emociones contribuyen, entre otros beneficios, a desarrollar la memoria, por eso Armando González, recurre a la narración de historias para orientar a sus compañeros de trabajo y colaboradores. Aquí ejemplos utilizados en Coomeva e Imbanaco.

Coomeva

Alfredo Arana

La fábula del zorro y el erizo. A lo largo de los años esta fábula ha tenido muchas versiones pero en resumen lo que narra es que el zorro sabe muchas cosas, y el erizo una. Aunque el primero haga muchos planes para atacar al segundo y pueda parecer que es muy superior, siempre tendrá la pelea perdida porque este último se enrolla en una espiral de espinas puntiagudas. El erizo tiene claro lo que es, cuál es su punto fuerte y qué es lo que sabe hacer bien. Esta fábula, aplicada al campo empresarial, corrobora que para lograr resultados hay que tener el foco en las prioridades y al mismo tiempo la simplicidad para expresar ideas, conceptos, estrategias y planes de acción.

María Eugenia Pérez

El cuento de los tiburoncitos. Alguna vez me lo contó y me ha servido mucho. Este habla de los pescadores

japoneses, quienes traían los peces de alta mar, pero el sabor les cambiaba. Luego los llevaban en cubetas con agua a los puertos, pero muchos llegaban muertos. Para llegar con los peces frescos a los puertos decidieron poner dos tiburones pequeños en las cubetas, donde se comían algunos peces, pero mantenían a los otros en movimiento. Moraleja: uno necesita a alguien que sea crítico. Eso hace que estés en constante movimiento. No te aletargas. Es muy importante tener tiburoncitos. Los críticos son aliados que me han obligado a mejorar cada día.

Centro Médico Imbanaco

Claudia Patricia Vélez

Los dos albañiles. Esta historia la escuché muchas veces y es muy inspiradora. Se trata de dos albañiles que se encuentran pegando ladrillos bajo un sol ardiente. A uno le preguntan ¿Qué está haciendo? y responde, sin levantar el rostro: “aquí en la lucha, pegando ladrillos como todos los días, con este calor insoportable”. Al otro albañil le hacen la misma pregunta y responde, deteniendo su tarea y mirando al rostro de su interlocutor: “estoy construyendo una catedral”. Trabajando al lado del doctor González, sentimos que estábamos construyendo una catedral, lo cual era posible gracias a su visión y liderazgo al frente de un centro de especialistas que pasó de tener 28 consultorios, un pequeño laboratorio y un equipo de rayos x a edificar una de las clínicas más importantes en Latinoamérica.

Mirad a los gansos. Esta es otra de las historias más recordadas en administración y utilizada por el especialista Armando González porque invita a la reflexión y resume el verdadero trabajo en equipo, el liderazgo colectivo, la importancia de una visión compartida, la confianza en uno mismo y en el equipo, y la solidaridad con el otro. Por lo anterior fue utilizado en los procesos de inducción y re inducción realizados por el proceso de Gestión Humana del Centro Médico Imbanaco. (Ver Imagen 3).

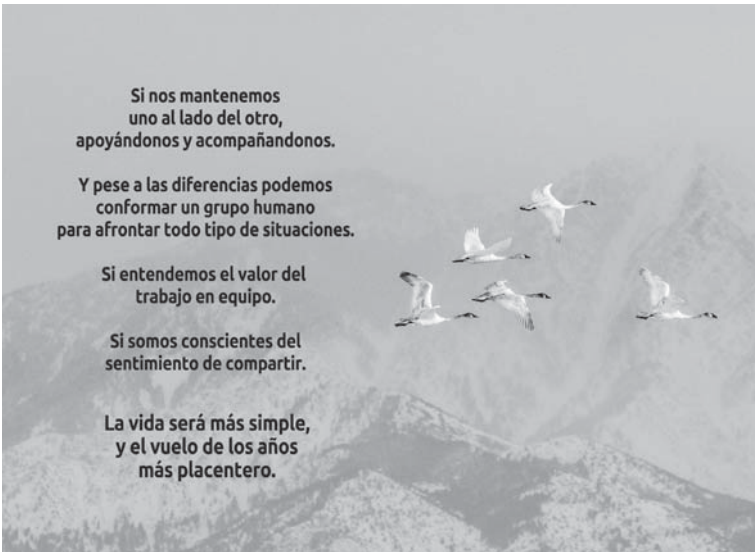


Imagen 3

Mirad los gansos

Fuente: www.freepik.com. Imagen tomada con propósitos educativos.

Diálogo entre Alicia y el gato de Cheshire

Alicia le preguntó al gato de Cheshire, -¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí? - Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar - dijo el gato. -No me importa mucho el sitio...-dijo Alicia. -Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes - dijo el gato. -... Siempre que llegue a alguna parte - añadió Alicia como explicación. - ¡Oh, siempre llegarás a alguna parte - aseguró el gato - si caminas lo suficiente!

El anterior fragmento del cuento *Alicia en el país de la maravillas*, muy utilizado en las cátedras de administración, es otro ejemplo de esta metodología utilizada por Armando González.

Ilustra la importancia de la formulación estratégica y la correcta articulación entre los objetivos, los planes y la ejecución, para el cumplimiento de los propósitos de toda organización.

El poder de lo simple, frases que enseñan

Simplificar los conceptos a transmitir en una frase corta es una estrategia que facilita la retención y recuperación de los mismos. Igualmente, permite establecer relaciones de causa-efecto, medio-fin, parte-todo. Frases que resumen conceptos técnicos algunas, consejos para la vida otras, jocosas para romper el hielo y otras más con la clarividencia del líder, y por supuesto, las frases que

encierran la filosofía de lo simple y la grandeza de la sencillez. Aquí un compendio de las frases del especialista Armando González, más recordadas por los entrevistados.

Frases que enseñan

Empresas

- Hacer las cosas con amor es una estrategia que conduce al éxito.
- Las instituciones de salud deben tener vocación de servicio.
- Ir al paciente, es el centro de todos.
- La Institución la hacen los colaboradores.
- Cuida a tus colaboradores que ellos cuidarán a tus clientes.
- Hay que buscar en los detalles la excelencia.
- Vamos para adelante, nosotros podemos.
- A la salud hay que ponerle más gerencia.
- Brindar siempre una atención médica segura para cuidar y preservar la vida.
- Gestión de la calidad y búsqueda de la excelencia.
- SIPOC, representación gráfica del proceso de gestión.
- Yo no soy quien da las órdenes, interpreto necesidades y trato de resolverlas.
- Máximo tomo cuatro o cinco decisiones relevantes por año, con ello es suficiente.
- ¿Vos cómo haces para...?. (Siempre con la curiosidad de un niño).
- Hay mercado para todos.
- Hay que buscar la efectividad de los procesos, no basta que sean eficaces (buenos resultados), deben ser también eficientes (optimización de los recursos).

- Cuando hay diferenciación, la competencia es irrelevante.
- ¿Tenemos flujo de caja para hacer las inversiones?

Cooperativismo

- El cooperativismo es una gran fuerza que logra beneficios, emprendimientos y nuevas empresas.
- El cooperativismo es una sinergia de recursos y pensamientos.
- La magia del cooperativismo la puede hacer un grupo de personas.
- ¡Cooomeva, la nuestra! (Para referirse a la cooperativa, a su esencia, a su importancia).

A nivel personal

- ¿Tus padres viven? ¿Cada cuánto los visitas?
- Es normal que se cometan errores ...pero que no se acabe el borrador primero que el lápiz.
- El universo es perfecto. No se preocupe, por eso haga lo que le diga el corazón.
- El que ríe más vive más.
- En las leyes del universo todo está definido.
- No preocuparse, ocuparse.
- Comprende y acepta.
- La magia del amor.
- No dejes nada pendiente, si puedes hacerlo hazlo de una vez, después se te olvida.
- Nadie te hirió, tú te sientes herida y debes trabajar en eso.
- Vivir en el aquí y en el ahora, percibiendo el tiempo que se nos ha dado con el corazón.
- Buscar una existencia superior, que trascienda el interés personal buscando el bien común y con un liderazgo fundamentado en el don del servicio.

Mapas mentales, otra forma de gestionar el conocimiento

Senge afirma en relación con las organizaciones que aprenden que el compromiso de estas con el aprendizaje es muy importante porque les permite, entre otros beneficios: estar sintonizadas con el mercado, formar empleados que aporten ideas y que pongan en práctica lo aprendido, promover el trabajo en equipo y conectar recompensa con productividad.

Consciente de lo anterior Armando González recurrió dentro de su estrategia de gestión del conocimiento a diferentes formas creativas para representar el contexto que rodea a las empresas, lo relacionado con su cargo, lo que compete al ser humano o corrientes de pensadores, entre otros temas. A destacar la escritura, las narraciones y los mapas.

Entre las más recordadas están los mapas mentales, herramientas para propiciar, compartir, conservar o favorecer el conocimiento de una empresa. Todo lo anterior soportado, desde luego, con políticas, estrategias, actividades, herramientas o mecanismos afines; de tal manera que ese saber organizacional se convierte efectivamente en un activo que genere valor y refuerce las ventajas competitivas.

Aquí algunos ejemplos de mapas mentales elaborados por nuestro protagonista. Esta metodología la empleó para resumir libros, conferencias, cursos, y para su día a día

en reuniones y seguimiento de proyectos. Ver Imágenes 4 y 5.





Introducción

Al cambiar la actitud uno puede disfrutar del trabajo y de la vida cotidiana. Con este cambio no solo se pasa bien, sino que los clientes están encantados y las **ventas aumentan**.

Fish es un libro sobre la vida; sobre la manera en que debemos vivir nuestra vida cotidiana y como hemos de relacionarnos con nuestros familiares, nuestros amigos y las personas que encontramos por la calle. No solo es mejorar en el trabajo, sino también como persona, lo que es mucho más importante.

UN EQUIPO
CAPACIDAD
CIÓN.



Prefacio

Buena parte de la población dedica el 75% de su vida adulta, durante la vigilia, a actividades relacionadas con el trabajo.

Cuando elegimos amar el trabajo que desempeñamos, podemos alcanzar el máximo de felicidad, propósito y satisfacción.

Imagen 4

Mapa mental. Ideas principales del libro Fish.

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Lo mejor no es competir sino **que cada uno de lo mejor de sí mismo. Lo contrario te enreda en la lucha.**

¿Deseamos conservar un quehacer en el continuo **competir** bajo el supuesto de que la competencia lleva al progreso? Le doy poder al otro en cuanto estoy en la competencia y pierdo **energía**.

Es la transformación en la convivencia con otros. Educar no es entregar conocimientos.

Son una forma de generar una **red de conversación**. El conversar es coordinar deseos y haceres que se saben hacer.



Diferencia entre independencia, dependencia y autonomía:

**CHAR
HUMBERTO
Y XIMENA P
AGOSTO**



Educación:



Las cooperativas

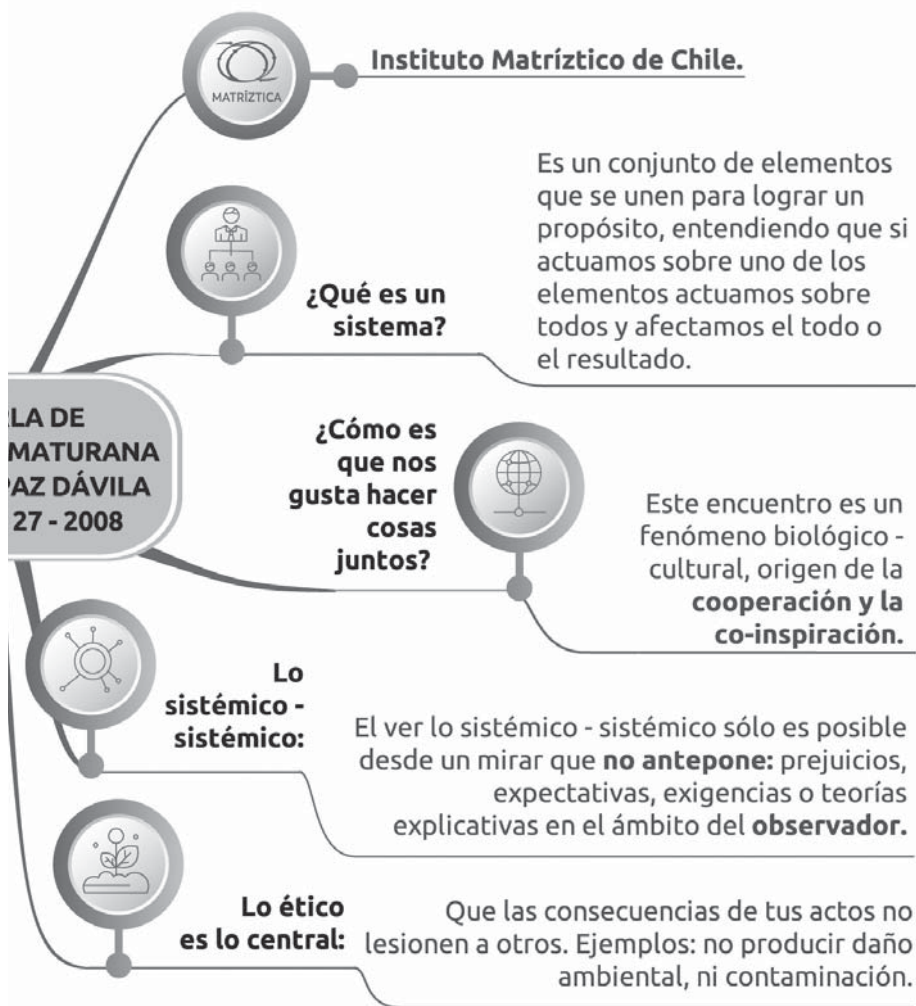


Imagen 5

Mapa mental. ideas principales. Charla Humberto Maturana y Ximena Paz, 27 de agosto de 2008.

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Libros del médico Armando González Materón

Es autor de varios libros, dos de ellos muy importantes para él como son: *Plan para el Desarrollo de las Instituciones de Salud*, publicado en 1980 (Ver Imagen 6) y *Manual de funcionamiento de las salas de operaciones*, en 1981 (Ver Imagen 7), ambos dirigidos a mejorar los procesos hospitalarios, volverlos más efectivos, para lograr con ello una mejor atención a los pacientes a menor costo y utilizando la teoría de sistemas.

En relación con el libro *Plan para el Desarrollo de las Instituciones de Salud* Carlos Augusto Hernández, en ese entonces estudiante de tercer año de medicina, hoy gerente de Promédico, recuerda que el conocer el “libro azul” (Ver Imagen 6) le generó inquietud por conocer al autor de la publicación pues se trataba de un especialista destacado en el área de cirugía, con amplia fundamentación en las áreas de infecciones y nutrición, que adicionalmente tenía la capacidad de generar una producción intelectual en administración hospitalaria, lo cual no es usual.

Ruth Herrera, su esposa, comenta: “El Libro escrito por él *Plan para el Desarrollo de las Instituciones de Salud*, me sirvió de guía en mi liderazgo y ejercicio de mi profesión como enfermera coordinadora y luego como Directora de Enfermería”.

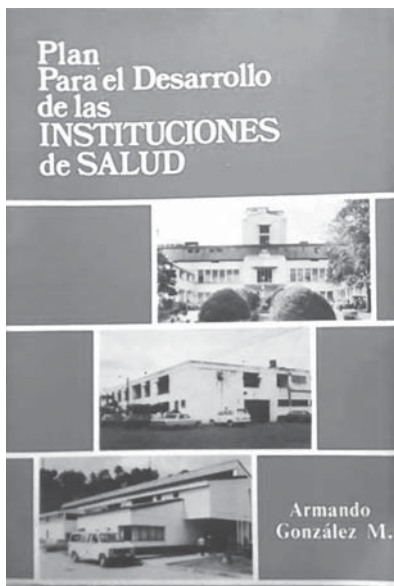


Imagen 6

Portada del libro Plan para el Desarrollo de la Instituciones de Salud.

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

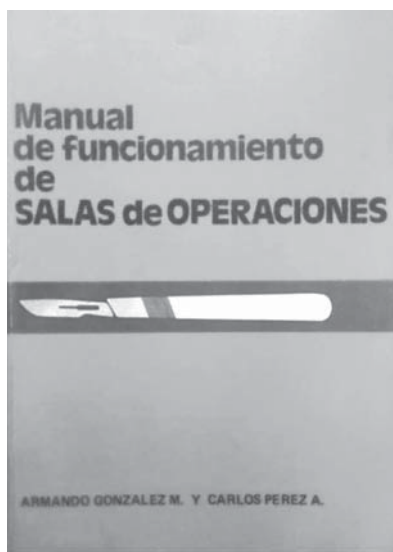


Imagen 7

Portada del libro Manual de Funcionamiento de SALAS de OPERACIONES.

Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González

Otro libro a reseñar es *Informe de actividades de la sección de cirugía*, que como su nombre lo indica recoge importantes aportes en la especialidad. Las dos primeras publicaciones se pueden ubicar a través de la biblioteca en línea de la Universidad del Valle.

Apuntes y Ejercicios de Estadística, Epidemiología y Demografía, (Ver Imagen 8). Se trata de una recopilación de los apuntes de las conferencias de estadística, epidemiología y demografía del *Curso de Biometría* del Programa Magíster en Salud Pública de la División de Salud de la Universidad del Valle, que facilita la comprensión de los temas mencionados, por parte de los estudiantes de la Facultad de Salud. En este proyecto editorial también participaron como coautores Camilo Torres Serna y Reinaldo Carvajal.



Imagen 8

Portada del libro *Apuntes y Ejercicios de Estadística, Epidemiología y Demografía*.
Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Otros de los libros escritos por Armando González, junto con el ortopedista Jochen Gerstner, fallecido, es el *Tratamiento de las heridas de las extremidades* (Ver Imagen 9). Este contiene módulos de autoinstrucción y permite que durante el proceso enseñanza-aprendizaje los estudiantes aprendan a su propio ritmo. Lo anterior deja ver otra de las motivaciones de nuestro protagonista a la hora de escribir, que era precisamente el que la gente entendiera y aplicara los conceptos, afirma su hijo Carlos Alberto González.



Imagen 9

Portada del libro *Tratamiento de las Heridas de las Extremidades*.
Fuente: Archivo personal del Dr. Armando González.

Publicaciones científicas del médico Armando González

González, A., Cuello, C. y Chamorro, C. (1975). Un caso de Gastrinoma del duodeno (Síndrome de Zollinger-Ellison). *Acta Médica del Valle*, (6), 90-92.

Vernaza, A., Echeverry, O. y González, A (1975). Trauma abdominal: Experiencia de 5 años en el Hospital Universitario del Valle. *Acta Médica del Valle*, (6), 1-3.

González, A., Vernaza, A., Velázquez, L., Guerrero, R., Fajardo, D., Gómez E. y Esmeral, M. (1976). Laparotomía rutinaria o selectiva en trauma abdominal abierto y cerrado. Experiencia en el Hospital Universitario del Valle 1972-1974. *Acta Médica del Valle*, (6), 90-92.

Vélez, A. y González, A. (1976). Nueva Clasificación de Niveles de Atención Quirúrgica. *Acta Médica del Valle*, (7), 80-88.

González, A., Zúñiga, J., Echeverry, O., Velásquez, L., Vélez, A. y Vernaza, A. (1976). Cirugía Ambulatoria, alternativa de aumento de cobertura: Análisis de 723 pacientes con cuidado post-operatorio en casa. *Acta Médica del Valle*, (7), 134-137.

González, A., Barbato C., Velásquez, L., Torres, E., Arrom, R. y Vernaza A. (1977). Apendicitis aguda en el Hospital Universitario del Valle, Cali, 1964 - 1973. *Acta Médica del Valle*, (8), 71-76.

Pardo, G., Zúñiga, J. y González, A. (1977). Ayudantía e instrumentación para Histerectomía vaginal. Unidad de autoinstrucción. *Acta Médica del Valle*, (8), 98-107.

González, A. y Vélez, A. (1977). Análisis de 52 casos de colangitis aguda en el Hospital Universitario del Valle durante 1973-1974. *Acta Médica del Valle*, (8), 115-119.

González, A. (1978). Tratamiento de la litiasis residual del colédoco y vías biliares. Módulo de autoinstrucción. *Acta Médica del Valle*, (9), 165-177.

González, A., Villarreal, R., Ochoa, J., Carvajal, R. y Llanos, G (1979). Apendicitis Aguda: Uso de drenes. *Acta Médica del Valle*, (10), 1-6.

González, A., Villarreal, R., Ochoa, J., Carvajal, R. y Llanos, G (1979). Apendicitis aguda: Uso de antibióticos. *Acta Médica del Valle*, (10), 53-55.

González, A., Villarreal, R. y Cuello, C. (1979). Colestasis intrahepática: Presentación de 5 casos. *Acta Médica del Valle*, (10), 90-96.

Vélez, A., Villarreal, R., Ferrada, R. y González, A. (1979). Experiencia con biopsias de seno en el programa de cirugía simplificada, Hospital Universitario del Valle. *Acta Médica del Valle*, (10), 18-20.

González, A., Velásquez, S., Iglesias, R., Rojas, O. L. y Torres, E. (1983). La infección de las heridas limpias como patrón de la calidad del cuidado quirúrgico. *Acta Médica del Valle*, (14), 12-18.

González, A. y Rojas, O. (1984). Análisis de 69 Esfinteroplastias del Esfínter de Oddi. Diagnóstico, Complicaciones y Mortalidad en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (15), 75-79.

Rojas, O., González, A. y Salazar, J. (1984). Enfermedad obstructiva del tracto biliar. *Colombia Médica*, (15), 69–74.

González, A. y Rojas, O. (1984). Colangitis aguda: Diagnóstico, Complicaciones y Mortalidad en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (15), 109–113.

Rojas, O., González, A. y Salazar, J. (1984). Enfermedad Vesicular: Diagnóstico, Complicaciones y Mortalidad en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (15), 114–118.

Pérez, M., Rubiano, J., González, A., Torres, E. y Kestemberg, A. (1984). Manejo de las heridas precordiales en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (15), 144–147.

González, A., Gómez, F., Botero, M., Rojas, O. L., Torres, E., Gómez, E. y Bonilla, J. C. (1986). Evaluación del Ultrasonido en el Diagnóstico de las enfermedades de la vesícula y vías biliares. *Colombia Médica*, 17, 196–199.

Gertsner, J. y González, A. (1986). Síndrome del atrapamiento del nervio obturador. *Colombia Médica*. *Colombia Médica*, (17), 156–157.

González, A., Iglesias, R., Galarza, A., Gómez, E., Rojas, O.L. y Torres, E. (1987). Absceso Intra-Abdominal Estudio de 47 casos en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (18), 153–157.

González, A., Iglesias, R., Galarza, A., Gómez, E., Rojas, O.L. y Torres, E. (1987). Diagnóstico y Tratamiento de la Sepsis Intra-Abdominal. Estudio de 240 casos. *Colombia Médica*, (18), 123–127.

Rojas, O.L., González, A., Gómez, E. y Torres, E. (1987). Apendicitis Aguda. Diagnóstico y Tratamiento. *Colombia Médica*, (18), 158–164.

Rojas, O.L., González, A., Gómez, E. y Torres, E. (1988). Enfermedad Vesicular Diagnóstico y Tratamiento. *Colombia Médica*, (19), 17–21.

Kestenberg, A. y González, A. (1988). Evaluación de la conducta selectiva en el manejo del trauma abdominal. *Colombia Médica*, (19), 2–7.

Bonilla, J.C., González, A. y Gómez, E. (1988). Catéteres Venosos Centrales: Evaluación de 310 Catéteres colocados en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (19), 70–74.

Peláez, G., González, A., Torres, E. y Gómez, E. (1989). Diagnóstico y Tratamiento de la obstrucción Intestinal Mecánica. *Colombia Médica*, (20), 11–16.

González, A., Rojas, O.L., Gómez, E. y Torres, E. (1989). Etiología, Manejo y Resultados de la enfermedad obstructiva biliar en el Hospital Universitario del Valle. *Colombia Médica*, (20), 64–70.

Citas de sus contribuciones

Publicación Oficial de la Sociedad Colombiana de Gastroenterología. (1978). *Temas de Gastroenterología*. En Sociedad Colombiana de Gastroenterología (Ed.), Tomo XX. Ediciones Lerner.

Publicación Oficial de la Sociedad Colombiana de Gastroenterología. (1980). *Temas de Gastroenterología*. En

Sociedad Colombiana de Gastroenterología (Ed.), Tomo XXI. Talleres Gráficos.

PRIDES. (1980). *Evaluación de la Gestión Financiera y Beneficio Social de los Hospitales de Referencia en Colombia*. En PRIDES 1980 (Ed.), Editorial XYZ.

Guerrero, González y Medina. (1981). *Algunas Enfermedades de Tratamiento Quirúrgico*. Fondo Educativo Interamericano (Ed.),

Publicación Oficial de la Sociedad Colombiana de Gastroenterología. (1982). *Temas de Gastroenterología*. En Sociedad Colombiana de Gastroenterología (Ed.), Tomo XXII. Talleres Gráficos.

Instituto Nacional de Salud (1983). *Algunas Enfermedades de Tratamiento Quirúrgico*. Imprenta del Instituto Nacional de Salud (Ed.),

Vélez, A. (1984). Investigación de Modelos de Atención en Cirugía: Programa "Sistema de Cirugía Simplificada". Med. Salud, (18).

Pabón, H. (1984). *Hospitales Regionales de Colombia*. En PROADSA. (Ed.), Tomo XXII. PROADSA.

Anexos

Anexo 1

Discursos que invitan a pensar

El ser humano a través de la historia ha utilizado diferentes formas para transmitir el saber, una de las más antiguas es el discurso. Son innumerables las participaciones del Dr. Armando González Materón en eventos internacionales, nacionales y locales.

Aquí una pequeña muestra de sus participaciones en la que se aprecian, igualmente, su pensamiento y las enseñanzas frente a temas ya expuestos a lo largo de este libro. En ellos se abordan aspectos específicos del momento histórico en que fueron pronunciados y posturas y consejos perennes, que sobreviven en el tiempo.

Palabras Expresadas en el Acto de Entrega Protocolario del Certificado de la Acreditación del Centro Médico Imbanaco

Cali, 15 de mayo de 2006

Son muchos los retos que se ha propuesto el Centro Médico Imbanaco durante estos 30 años y con gran satisfacción podemos decir que en general hemos logrado la mayoría de los objetivos que nos hemos propuesto, en bien de los pacientes, de la comunidad y de la organización misma, y los hemos logrado por el entusiasmo, la disciplina, las

competencias de nuestros Colaboradores y la capacidad para alcanzar metas, de todos los que conformamos esta querida institución.

Hemos venido cumpliendo con toda la normatividad expedida por el Ministerio de Protección Social relacionada con el Sistema de Garantía de la Calidad en salud. Primero nos habilitamos, luego recibimos la visita de la Secretaría de Salud, quienes una vez que verificaron los estándares de habilitación, nos dieron el certificado de cumplimiento de los requisitos, después de una visita de evaluación muy minuciosa que fue de gran significado para nosotros.

Antes de obtener la verificación de la habilitación logramos la certificación ISO 9001: 2000, y gracias a los conocimientos y al gran liderazgo de la Dra. Blanca Beatriz García, directora del Laboratorio Clínico, nos atrevimos a solicitar la Acreditación Internacional del Laboratorio Clínico por el Colegio Americano de Patólogos. No solo logramos las certificaciones sino que también hemos venido obteniendo las re-certificaciones que nos demuestran una vez más que es importante llegar, pero mucho más importante lograr mantenerse en las posiciones alcanzadas y tener una cultura de mejoramiento continuo.

El 25 de abril de 2006 la Junta de Acreditación en Salud del ICONTEC, autorizó el otorgamiento del certificado de acreditación en salud, de acuerdo con los estándares

solicitados y ratificada por el Consejo Directivo de la institución. Este es el logro más grande que hemos obtenido desde que definimos la ruta que debería emprender el CMI hacia un Modelo de Excelencia basado en la Calidad de sus Servicios.

Desde hace más de 30 años nos propusimos crear una organización que lograra diferenciarse de las otras de su mismo género y nuestro trabajo ha sido congruente con este objetivo, sin desfallecer en ningún momento, no obstante las grandes dificultades que nos ha correspondido sortear.

Paso a paso, ladrillo a ladrillo, el Centro Médico Imbanaco, fue cimentando las bases de una entidad empeñada en servir con calidad para cuidar y preservar la vida, y fue creando una comunidad de clientes fieles que ya percibía desde sus inicios, su propuesta de valor diferenciada. Este enfoque hacia una organización centrada en el paciente y que se ha mantenido a lo largo de su historia - es lo que ha moldeado el perfil de la empresa, ha convocado distintas voluntades, y ha permitido la toma de decisiones consistentes e inteligentes acerca de la asignación apropiada de los recursos, la creación de todos los servicios y la adopción de nuevas tecnologías acordes con el desarrollo tecnológico que se ha dado en salud.

La demanda creciente, por la satisfacción de nuestros pacientes y el advenimiento, en 1993 de la nueva ley de

seguridad social, plantearon nuevos cambios de fondo en el CMI, como la necesidad de la ampliación física para abrir los servicios de alta complejidad, lo que permitió ir conformando una oferta de servicios de salud que abarcara la atención de casi todas las enfermedades, convirtiéndonos en una institución de tercer nivel de atención.

Desde finales de la década de los 80, se inició un proceso formal de planeación estratégica y con el surgimiento de la Corporación Calidad y del Centro de Gestión Hospitalaria, a principios de los 90, nos propusimos fortalecer nuestra capacidad de diferenciación adoptando un modelo de gestión integral armónico, convencidos de que el factor más importante para ser competitivos era teniendo un modelo de excelencia en la prestación de servicios de salud, a través de la formulación de un direccionamiento estratégico, de una gerencia del día a día, para que sus procesos, clínicos y administrativos, sean eficientes, eficaces, efectivos y altamente costo efectivos y de una transformación cultural congruente con el direccionamiento y con la gerencia de procesos. El gran mérito del CMI es haber logrado, en gran parte, la alineación total de todos sus colaboradores con los grandes propósitos, su visión, su meta y sus valores, obteniendo una gran coherencia organizacional, dentro del marco del enfoque sistémico - donde el pensar, el sentir y el actuar - se traducen en conductas visibles dentro y fuera de la organización.

El Modelo de Gestión Integral Armónico del CMI está centrado en la aplicación de las cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden, teniendo en cuenta que estas solo aprenden a través de individuos que aprenden. El dominio personal es la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal. La segunda disciplina se refiere a los modelos mentales que implican ser capaces de hacer que el trabajo sea más congruente con la naturaleza humana. Ser capaz de entablar deliberaciones abiertas y productivas sobre problemas críticos. El aprendizaje generativo requiere gerentes con aptitudes para reflexionar e indagar, no solo consultores y planificadores. Se requiere unir la persuasión con la indagación para promover el aprendizaje colectivo. Estamos trabajando con personas, no con robots. Personas que tienen sus propios intereses, que se aburren, que se distraen. Mantener a la gente enfocada y entusiasmada..., alineada y llena de energía, es el papel fundamental de los líderes de cada una de las áreas y puestos de trabajo.

Pocas fuerzas son tan poderosas como una visión compartida. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario, no solo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo. La disciplina del aprendizaje y trabajo en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión.

El pensamiento o el enfoque sistémico integra las cuatro disciplinas anteriores e implica el logro de unos objetivos –resultados– que buscan satisfacer y/o superar las

expectativas de los pacientes y sus familias. Lo anterior permite que a partir de los resultados obtenidos, se detecten fallas o defectos cuyas causas se analizan y estudian en forma oportuna, a través de la identificación de las mismas en uno o más componentes del sistema de prestación de servicios, clínicos o administrativos.

Según Donabedian garantía de calidad es responder por el servicio que se otorga de manera que se proteja al paciente, íntegramente como ser humano, contra riesgos innecesarios proporcionándole los mayores beneficios posibles.

Un programa de garantía de calidad es un conjunto de acciones sistematizadas para identificar problemas oportunamente, analizarlos objetivamente, proponer soluciones factibles y hacer seguimiento a las acciones propuestas. Los requisitos son: indicadores y estándares a través de un sistema de información que provea captura y procesamiento de datos, generación de información "hacia arriba", sistema de retroalimentación y mecanismos de seguimiento.

El Centro Médico Imbanaco, cuenta con un Sistema de Gestión Integral Armónico, que busca ser un modelo de excelencia, sin pretender tener modelos o estructuras rígidas de gestión. Utilizamos el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral para hacerle seguimiento a la visión y estrategia de la empresa y determinar el grado de logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Los sistemas de evaluación y seguimiento están ligados a un proceso de mejoramiento continuo, que ha llevado al CMI al establecimiento de estándares en todas sus áreas de gestión.

El CMI es una organización con una administración por procesos, para lo cual se han definido 54 macro procesos con sus respectivos puestos de trabajo. La gestión por procesos permite evaluar el desempeño individual de cada uno de los colaboradores y establecer su grado de contribución al logro de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos. Por eso las organizaciones inteligentes, serán cada vez más, organizaciones "localistas" que distribuyan el máximo grado de autoridad y el poder tan lejos de la "cima" como sea posible.

El CMI viene trabajando en el diseño de los puestos de trabajo, donde en la mayor medida posible, los directivos locales afrontan los problemas y dilemas propios del crecimiento y sostén de una empresa.

El nuevo papel de la administración central se relaciona con la orientación de la organización, las "ideas rectoras", los valores centrales, la misión y la continua evaluación de la visión.

El CMI ha determinado los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la gestión de sus procesos con base en la SEGURIDAD DEL PACIENTE, generando la disponibilidad de recursos e información necesarios para su operación y control, así como garantizar el seguimiento, medición, análisis e implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos identificados.

Para facilitar el entendimiento de la secuencia de las actividades de los procesos, la interacción de los mismos, los recursos humanos y de infraestructura requeridos, el ambiente de trabajo necesario para su funcionamiento, la documentación de calidad relacionada, los mecanismos de medición y seguimiento a los objetivos y metas, la organización ha establecido un formato de identificación y caracterización para cada uno de los procesos.

En la gerencia del día a día, la gestión clínica se da con una estructura, de proveedor – entrada – proceso – resultado – cliente, un enfoque sistémico desde el puesto de trabajo en donde se definen los niveles de autoridad y responsabilidad y el compromiso con los resultados del proceso de atención al usuario por cada colaborador de la organización. Dicha gestión es evaluada en el mismo proceso en forma oportuna, en donde una vez identificada una oportunidad de mejora se despliega el método de análisis y solución de problemas para el cierre de ciclos y la mejora continua.

La cultura del autoreporte y la identificación de fallas es un procedimiento que fortalece el análisis y toma de decisiones desde el puesto de trabajo hasta el responsable del proceso, observándose que es ocasional la intervención del nivel gerencial en dichos procesos.

Siendo la seguridad uno de los valores organizacionales, el CMI tiene claramente definidos sus programas de seguridad industrial, seguridad ocupacional y seguridad del paciente. Esta última tiene como propósito final generar al interior de la organización una cultura de formación no punitiva pero responsable, que lleve al mínimo posible la presentación de eventos adversos, complicaciones y muertes prevenibles. En su desarrollo se miden los resultados en términos de oportunidad y calidad técnico-científica a través de la determinación de fallas o eventos adversos, reacciones adversas, eventos adversos centinelas, complicaciones y muertes evitables.

La búsqueda de la excelencia en salud es como tratar de alcanzar una estrella que nunca logramos alcanzar. Consideramos que hemos dado pasos muy importantes y estamos convencidos de que ofrecemos servicios de muy alta calidad pero no desfalleceremos en nuestra búsqueda de alcanzar la meta de acercarnos a cero defectos en nuestro modelo de prestación de servicios médicos, en todos aquellos aspectos relacionados con lo que es posible hacer con los avances tecnológicos y científicos de que disponemos y que son la base fundamental de nuestra oferta de servicios.

Muchísimas gracias a nuestro evaluador líder: doctor Néstor Correa Preciado y a los evaluadores, doctores Bernardo Ocampo Martínez y Humberto Díaz Gutiérrez, por sus acertadas críticas y formulación de oportunidades de mejoramiento que ya las hemos tenido en cuenta y que esperamos implementarlas en el menor tiempo posible.

Gracias al doctor Carlos Édgar Rodríguez por su permanente estímulo para que participáramos en este importante proceso y por sus sabias enseñanzas. Sin lugar a dudas, sus comentarios y recomendaciones son y van a ser vitales para continuar en esa búsqueda de la excelencia que tanto anhelamos por el bienestar de nuestros pacientes, colaboradores, socios, directivos y la organización misma. Somos unos convencidos de que tenemos que continuar con la política del mejoramiento continuo como herramienta fundamental para lograr nuevas metas con nuestro modelo de gestión.

Nuestros Colaboradores alineados con las directrices de la organización son el pilar más importante del modelo de gestión que estamos desarrollando. El trabajo sin desmayo de los integrantes del equipo de gerencia ejerciendo su liderazgo, sus competencias espirituales, emocionales y técnicas, su amor a la organización y su obsesión por obtener resultados extraordinarios, hicieron posible que obtuviéramos este reconocimiento el más importante y significativo en toda nuestra existencia.

Fue fundamental el apoyo de la Junta Directiva del CMI a todas las iniciativas, en este caso aprobando los recursos necesarios para hacer factible la obtención de esta certificación que hoy se está materializando.

Gracias a todos ustedes, somos la octava clínica u hospital en ser acreditada en Colombia, la primera en el Sur Occidente Colombiano y la primera privada con ánimo de lucro.

Quiero finalizar con una frase que encabeza nuestra Política de Calidad: "Queremos que nuestra calidad sea tan especial, tan valiosa para nuestros pacientes y que les brinde tantos beneficios, que nuestros servicios se conviertan en su única opción de valor real".

Muchas Gracias,

Armando González Materón
Gerente

**Ceremonia de entrega
del Auxilio de Perseverancia
COOMEVA**

Cali, 8 de marzo de 2007

Asociadas, asociados de COOMEVA

Señoras y señores

Definitivamente un gran número de colombianos nunca tendremos como agradecerle al grupo de Fundadores de Coomeva, liderados por Uriel Estrada y Calderón y Víctor Pinzón Parra su brillante idea de crear el Fondo de Solidaridad en Coomeva, permitiéndonos en alguna forma ser líderes en Colombia en el concepto de aseguramiento, que se ha venido imponiendo en el mundo entero por la necesidad básica de buscar protegernos patrimonialmente.

Dice Uriel Estrada: "Efectivamente del 17 de febrero al 3 de marzo de 1964, después de numerosos esfuerzos de convocatoria, treinta y cuatro (34) médicos recibimos lo que se llamó el "Cursillo Nocturno de Cooperativismo" que fue el antecedente inmediato de la constitución formal de Coomeva.

Al día siguiente de haber terminado nuestro curso, el 4 de marzo de 1964, con la participación de 27 socios fundadores que aportaron como capital inicial \$6.600 fundamos a Coomeva, en una época en que la consulta médica especializada costaba \$40".

Fueron también antecedentes muy importantes en la vida de la Cooperativa, el servicio de seguro de vida en 1967, en 1968 el seguro de vehículos y en 1971 se dio término al seguro colectivo de vida contratado con una aseguradora particular y se transforma en la autoprotección de vida Coomeva, hoy llamado Fondo de Solidaridad.

En 1964 que se creó Coomeva yo era estudiante de cuarto año de medicina y por lo tanto no cumplía con los requisitos para ser miembro. Solo cinco años después, el 1 de marzo de 1969 con el título de Médico Cirujano y realizando mi especialidad en cirugía, me hice asociado de Coomeva. Esto ya hace 38 años e inmediatamente hice mi primer préstamo a la Cooperativa para adquirir mi primera vivienda. Desde entonces he recurrido en todas las circunstancias a mi cooperativa, salvo 2 o 3 excepciones que he acudido a fuentes distintas de financiación.

Uno de mis hijos estudió en el Colegio Coomeva, cuando este era de propiedad de la cooperativa.

En la década de los 70 vislumbramos la necesidad de crear un Centro Médico, y como es lógico acudimos a Coomeva para que nos ayudara a financiar el proyecto y los 28 profesionales fundadores, todos asociados de la cooperativa hicimos un préstamo de \$6.000.000, cifra muy significativa en los 70 que dio nacimiento a lo que es hoy el Centro Médico Imbanaco. En este momento el CMI tiene 270 socios, la mayoría de ellos han recurrido

a nuestra cooperativa para sus créditos, lo cual nos ha permitido realizar un ejercicio profesional digno con todas las facilidades para prestar una excelente atención a los usuarios. Si se analiza en profundidad esta empresa pertenece más al sector cooperativo que al sector comercial o con ánimo de lucro, pero no es del caso profundizar en este tema.

Viví durante muchos años en “Fundadores” propiedad cooperativa, tal vez la única cooperativa de vivienda del país, con un concepto verdaderamente revolucionario de cómo vivir en comunidad.

Estoy cumpliendo 21 años de permanencia en el Consejo de Administración y tal vez es una de las experiencias más maravillosas de mi vida. En el año 1986 que ingresé al Consejo de Administración éramos 6.600 Asociados y hoy somos 179.000. Son muchas las vivencias que tengo de esta maravillosa empresa, pero tal vez la más importante, comprender el valor de la cooperación como alternativa real de desarrollo de una comunidad.

En estos años hemos afrontado muchísimas situaciones, que me han permitido comprobar la solidez de la cooperación y la solidaridad, como elementos claves en el desarrollo y crecimiento de nuestra cooperativa. He sido testigo y protagonista de hechos trascendentales como el crecimiento de regionales y su expansión a gran parte del territorio nacional; la creación de la Fundación, la EPS, la Corporación para la Recreación y la Cultura y

la conversión de Coomeva en grupo empresarial con 12 empresas.

Las crisis que ha tenido Coomeva han sido fundamentales en su desarrollo y crecimiento y por eso tenemos que tomar las crisis con su significado que tiene de cambio. El mundo cambia a través de las crisis. Sin ellas todo sería siempre igual. Si un acontecimiento no afecta a una persona o un conglomerado de personas no se debe llamar crisis. Coomeva que es un conglomerado de personas, 179.000 Asociados, ha cambiado y siempre ha salido fortalecida, porque tiene un flujo de caja positivo, gracias al sentido de pertenencia y credibilidad de todos sus Asociados, a través de los aportes sociales que ha llevado a que hoy el grupo empresarial Coomeva tenga activos por valor de \$1.5 billones, un patrimonio de \$354.000 MM e ingresos por valor de 1.7 billones.

Es muy difícil vender el concepto de que más importante que los excedentes o utilidades netas de una empresa es su flujo de caja acumulado, más cuando este es producido diariamente por el colectivo de Asociados. Es muy difícil pensar primero en los resultados sociales de un esfuerzo económico que en los resultados individuales, porque somos una sociedad "individualista" que hace muy pocos esfuerzos por superar las condiciones de inequidad y desigualdad que tenemos en nuestro país.

En ningún momento de su historia Coomeva ha tenido un flujo de caja negativo y por lo tanto nunca se ha

visto como una empresa perdedora porque siempre ha cumplido con todos sus compromisos con sus públicos de interés: asociados, usuarios, colaboradores, proveedores, acreedores y el estado.

Los esfuerzos actualmente se están adelantando en fortalecer cada vez más los servicios a los Asociados, quienes somos la razón de ser de nuestra empresa y tal vez el grupo de interés más importante porque nuestras contribuciones permiten, que funcionen las empresas del grupo empresarial y que el resto de grupos de interés reciban beneficios proporcionales a su aporte.

Toda empresa es un conglomerado de patrimonios ajenos, lo cual pone en evidencia la enorme responsabilidad patrimonial que carga sobre sus hombros. Una responsabilidad que, además de las económicas, tiene implicaciones legales para la empresa como persona jurídica, para el representante legal y para los dueños.

Toda empresa le cumple a sus grupos de interés mientras se cumplan dos requisitos básicos:

- 1. Que la empresa opere productivamente, es decir que genere superávit en su flujo de caja acumulado y Coomeva lo genera extraordinariamente.*
- 2. Que el superávit beneficie a todos los públicos, de tal suerte que queden plenamente satisfechos.*

Tener asociados plenamente satisfechos, es tal vez el propósito más importante de la cooperativa y se está

trabajando para fortalecer y mejorar cada vez más la multiplicidad de servicios que ofrece nuestra cooperativa a sus asociados.

Los colaboradores de nuestras empresas tienen estabilidad laboral a través de la solidez económica de las mismas y estas se preocupan por su bienestar a través de los distintos programas de seguridad industrial y salud ocupacional.

También Coomeva y sus empresas les cumple con creces a sus otros grupos de interés, acreedores, proveedores, al Estado y a los múltiples usuarios de los servicios.

Toda empresa vive una pugna intestina de intereses, cada uno pujando por su propio beneficio y es donde surge la necesidad de una administración científica que sea capaz de armonizar los intereses de todos los grupos de interés y que cada cual reciba lo que le corresponde de acuerdo a sus aportes a la organización, eliminando conflictos de interés, que puedan favorecer a grupos con intereses selectivos.

¿A quién le duele Coomeva? A todos y a nadie. A largo plazo a todos los públicos o grupos de interés, porque cuando naufraga una empresa sucumben también en el mismo barco, los patrimonios de todos ellos. Esto explica la gran fortaleza de Coomeva que, no obstante, los ataques que recibe de muchos frentes, pero afortunadamente de un grupo muy reducido de asociados, se fortalece cada día más económicamente, lo cual se traduce en la confianza

y credibilidad de todos los grupos de interés, incluyendo la gran mayoría de los asociados.

Algunas lecciones empresariales que aplican:

- Coomeva tiene un gran sueño: tener asociados plenamente satisfechos. Esto en opinión de expertos es más importante que tener un buen plan de negocios.*
- Debemos comprender que más importante que el capital financiero es tener mucho entusiasmo.*
- Aceptar que no todo se puede planear, que hay que dejar muchas cosas al azar, al destino.*
- Más importante que tener visión, misión y estrategia es tener gran pasión.*
- Es necesario confiar en el instinto y que tanta teoría no comprometa el olfato empresarial.*

Los empresarios de Crepes & Waffles le sugieren a los que quieren consagrarse como empresarios: persistir, resistir, insistir y nunca desistir.

Coomeva, persiste, resiste, insiste y nunca desiste y por esto está trabajando por mejorar sus servicios a los Asociados para continuar en su camino exitoso de crecimiento y desarrollo.

Robert Owen nacido en Inglaterra en 1771 es reconocido por los estudiosos como uno de los principales pensadores sociales que contribuyó a los comienzos del movimiento

cooperativista y fue posiblemente el primero en utilizar el término “cooperativas” para llamar a las incipientes organizaciones colectivas o comunitarias de producción y consumo.

Su pensamiento se alejaba de la competencia como mecanismo para lograr las ganancias comerciales y propugnaba por un sistema cooperativo en el cual los “beneficios de un hombre” no serían las “pérdidas de otro hombre”.

Consideraba que en la comunidad cooperativa se construye un entorno solidario ajustado a normas sociales justas y equitativas que producen un ambiente feliz y saludable que ayuda a moldear el carácter de los seres humanos.

Es el talento humano el que hace que una organización cooperativa tenga éxito o fracase; son los comportamientos de las personas y sus compromisos con los postulados y principios del cooperativismo los que determinan su permanencia en el tiempo para beneficio de todos.

Textualmente el significado de solidaridad para COOMEVA dice: “Aportamos y potenciamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos por lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz”.

Cooperar es obrar conjuntamente con otras personas para lograr el buen éxito de lo que se propongan hacer. La solidaridad es indiscutiblemente uno de los elementos componentes de la filosofía cooperativa, pero no es su elemento distintivo porque la solidaridad se da también entre hombres opuestos por sus relaciones (entre el patrón y el obrero, entre el terrateniente y el peón, entre el dueño y el empleado, entre el rico y el pobre) sin tocar para nada las relaciones que generan estas diferencias.

A todas las asociaciones de carácter caritativo y humanitario, que funcionan dentro del sistema vigente, se les aplica esta denominación. Son muy famosas las fundaciones que financian las multinacionales, como la Ford, la Rockefeller y otras las que se cubren bajo la práctica de la solidaridad. El Sector Público presta servicios en instituciones de solidaridad que se conocen como de beneficencia.

Las cooperativas también profesan su fe en la solidaridad, y la llevan a la práctica estableciendo fondos especiales para atender las situaciones de calamidad doméstica y servicios de carácter social. En Coomeva se llama fondo de calamidad.

El elemento distintivo en las cooperativas son las relaciones que crea la copropiedad que extingue la subordinación y establece un método específico de distribución que hace partícipes del producto social en proporción al trabajo aportado y que conduce a la redistribución social del ingreso. Estos principios

constituyen un tipo de relaciones de asociación en el trabajo, diferentes de las de carácter antagónico de la sociedad de capital, en el cual una persona aporta el capital y se lleva el producto social, y otra distinta realiza el trabajo y se queda solo con el salario.

Los intereses individuales, la orientación al logro de las ganancias del capital, el egoísmo, la politiquería y principalmente la corrupción, son los principales factores que causan el deterioro social e inhiben el desarrollo exitoso del espíritu cooperativo y la construcción de capital social.

Hoy estamos en la conmemoración que hace la cooperativa cada año para distinguir a sus perseverantes, a los que siempre hemos creído en nuestra empresa. Estamos muy agradecidos de entender la solidaridad como elemento fundamental en la existencia del espíritu cooperativo y en la construcción de capital social. La solidaridad hay que construirla a través de creencias, normas y valores compartidos que se generan al interior de una sociedad y que se traducen en una conciencia colectiva que permite a los actores del sistema cooperar provechosamente.

Hemos pensado alguna vez ¿en cuánto se han beneficiado los asociados con créditos merced a los aportes que hemos realizado durante tantos años? Realmente la mayoría de los asociados no saben cómo se reinvierten sus aportes y cómo se contribuye a la solución de necesidades comunes de nosotros mismos. Sin nuestros aportes no

hubiera sido posible haber hecho créditos por más de un billón de pesos que vale nuestra cartera. En otras palabras, de nuestros aportes al Fondo de Solidaridad nos beneficiamos directamente recibiendo de nuevo nuestros aportes con una valorización muy importante e indirectamente a través de los créditos que hicimos a nuestra cooperativa que es un servicio al cual tenemos acceso todos los asociados.

Recibiendo nuestro botón de solidaridad solo nos resta continuar promoviendo la cultura de la cooperación y solidaridad para que muchísimos colombianos se puedan beneficiar en el futuro de este reconocimiento que hoy recibimos.

Cooomeva es un ejemplo de empresa cooperativa exitosa gracias al talento humano, dedicado y comprometido de su administración, dirigentes y líderes motivados con una organización basada en la participación democrática que busca la satisfacción de sus Asociados, con excelentes servicios, como el de solidaridad y seguros, el cumplimiento del esquema normativo del Estado y de la sociedad en la cual está inmersa, hace presencia en la comunidad y apoya el aumento progresivo del cooperativismo como un estilo de vida.

Muchas gracias.

Armando González Materón

Presidente del Consejo de Administración

Anexo 2

Resúmenes de los libros que más influenciaron el pensamiento de Armando González Materón

Aquí una muestra de las transcripciones textuales y notas, realizadas por nuestro protagonista, de algunos de los libros que influyeron en su pensamiento y en su desarrollo personal, espiritual y profesional.

El libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente: Tony Buzan con Barry Buzan

Los mapas mentales son aplicables a cualquier ámbito de la vida, desde el estudio de una asignatura hasta la preparación de una ponencia o la resolución de un conflicto personal. Cuando trazamos un Mapa Mental incorporamos formas, colores y dimensiones a procesos mentales normalmente abstractos, lo que estimula la imaginación y permite la libre expresión de las emociones. Al emplear facultades propias de cada uno de los dos hemisferios cerebrales, los Mapas Mentales suponen un paso gigantesco hacia la conquista de todos los territorios de nuestra mente.

Todavía no se conocen los límites de la inteligencia humana, pero sabemos que no empleamos más que

una mínima parte del potencial de la mente. Uno de los mayores retos de nuestro tiempo es sin duda entender **cómo funciona el pensamiento y utilizar al máximo sus capacidades.**

El mapa mental es una expresión del pensamiento irradiante y, por tanto, una función natural de la mente humana. Es una poderosa técnica gráfica que nos ofrece una llave maestra para acceder al potencial del cerebro. Se puede aplicar a todos los aspectos de la vida, de modo que una mejoría en el aprendizaje y una mayor claridad de pensamiento pueden reforzar el trabajo del hombre. El mapa mental tiene cuatro características esenciales:

- a) El asunto motivo de atención cristaliza en una imagen central.
- b) Los principales temas del asunto irradian de la imagen central de forma ramificada.
- c) Las ramas comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada. Los puntos de menor importancia están representados como ramas adheridas a las ramas del nivel superior.
- d) Las ramas forman una estructura nodal conectada.
(Buzan y Buzan, 1996)

Libro los cuatro acuerdos de Miguel Ruiz

“No hay razón para sufrir. La única razón por la que sufres es porque así tú lo exiges. Si observas tu vida encontrarás muchas razones y excusas para sufrir, pero ninguna

razón válida. Lo mismo es aplicable a la felicidad. La única razón por la que eres feliz es porque tú decides ser feliz. La felicidad es una elección, como también lo es el sufrimiento”.

Los Toltecas eran conocidos en todo el sur de México como “mujeres y hombres de conocimiento”. Los antropólogos han definido a los toltecas como una nación o una raza, pero de hecho, eran científicos y artistas que formaron una sociedad para estudiar y conservar el conocimiento espiritual y las prácticas de sus antepasados. Formaron una comunidad de maestros (naguales) y estudiantes en Teotihuacán, la ciudad de las pirámides en las afueras de Ciudad de México, conocida como el lugar en el que “el hombre se convierte en Dios”.

El primer acuerdo: sé impecable con tus palabras.

El primer acuerdo es el más importante y también el más difícil de cumplir. ¿Por qué tus palabras? Porque constituyen el poder que tienes para crear. Son un don que proviene directamente de Dios.

Las palabras captan nuestra atención, entran en nuestra mente y cambian por entero, para bien o para mal, nuestras creencias.

El segundo acuerdo: no te tomes nada personalmente.

Los tres acuerdos siguientes nacen, en realidad, del primero. Suceda lo que suceda a tu alrededor, no te lo tomes personalmente.

Durante el periodo de nuestra educación, aprendimos a tomarnos todas las cosas de forma personal. Creemos que somos responsables de todo. ¡Yo, yo, yo y siempre yo! Nada de lo que los demás hacen es por ti. Lo hacen por ellos mismos. Todos vivimos en nuestro propio sueño, en nuestra propia mente; los demás están en un mundo completamente distinto de aquel en que vive cada uno de nosotros.

No te tomes nada personalmente porque, si lo haces te expones a sufrir por nada. Los seres humanos somos adictos al sufrimiento en diferentes niveles y distintos grados.

El tercer acuerdo: no hagas suposiciones.

Tendemos a hacer suposiciones sobre todo. El problema es que, al hacerlo, creemos que lo que suponemos es cierto. Hacemos suposiciones sobre lo que los demás hacen o piensan -nos lo tomamos personalmente-, y después, los culpamos y reaccionamos enviando veneno emocional con nuestras palabras. Este es el motivo por el cual siempre que hacemos suposiciones, nos buscamos problemas. Hacemos una suposición, comprendemos las cosas mal, nos lo tomamos personalmente y acabamos haciendo un gran drama de nada.

Toda la tristeza y los dramas que has experimentado tenían sus raíces en las suposiciones que hiciste y en las cosas que te tomaste personalmente. Producimos mucho veneno emocional haciendo suposiciones y tomándolas personalmente.

El cuarto acuerdo: haz siempre lo máximo que puedas.

Es el que permite que los otros tres se conviertan en hábitos profundamente arraigados. El cuarto acuerdo se refiere a la realización de los tres primeros: **Haz siempre lo máximo que puedas.**

Las cosas están vivas y cambian continuamente, de modo que, en ocasiones, lo máximo que podrás hacer tendrá una gran calidad, y en otras no será tan bueno. Cuando te despiertas renovado y lleno de vigor por la mañana, tu rendimiento es mejor que por la noche cuando estás agotado. Lo máximo que puedas hacer será distinto cuando estés sano que cuando estás enfermo, o cuando estés sobrio que cuando hayas bebido. **Tu rendimiento dependerá de que te sientas de maravilla y feliz o disgustado, enfadado o celoso.**

Para convertirnos en maestros del amor tenemos que practicar el amor.

La mente humana padece de una enfermedad que se llama **miedo**. La enfermedad del miedo se manifiesta a través del enfado, del odio, de la tristeza, de la envidia y de la hipocresía, y el resultado de esta enfermedad son todas las emociones que provocan el sufrimiento del ser humano.

No es posible cambiar a las personas, las amas tal como son o no las amas; las aceptas tal como son o no las aceptas. Intentar cambiarlas para que se ajusten a lo que tú quieres que sean es como intentar que un perro se convierta en

gato o que un gato se convierta en un caballo. Es un hecho: son lo que son y tú eres lo que eres. (Ruiz, 1998)

Libro La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje de Peter M. Senge

Este libro tal vez fue el que más influyó para implementar el modelo de funcionamiento del Centro Médico Imbanaco de Cali S. A.

Inicio por decir que hay dos áreas de aprendizaje en una organización:

1. Nivel individual: Dominio personal
 Modelos mentales
2. Nivel organizacional: Visión compartida
 Aprendizaje en equipo

Dominio personal. El espíritu de la organización inteligente:

Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Algunos directivos reconocen que un compromiso con aprendizaje individual exige un replanteo radical de la filosofía empresarial. La fuerza activa es la “gente”. Y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo

tecnológico no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico.

Modelos mentales. Por qué fracasan las mejores ideas:

Todos los directivos saben que muchas ideas excelentes jamás se llevan a la práctica. Las estrategias brillantes no se traducen en actos. Los conceptos sistémicos nunca se integran a políticas operativas.

Estamos cada vez más convencidos que este “trecho entre el dicho y el hecho” no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales.

Nuestros “modelos mentales” no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones, como “las personas no son dignas de confianza”. Pero lo más importante es que los modelos mentales son activos pues moldean nuestros actos. Si creemos que las personas no son dignas de confianza, no actuamos como si hubiéramos creído lo contrario. Si yo creo que mi hijo no confía en sí mismo y mi hija es muy agresiva, yo continuaré interviniendo en sus discusiones para impedir que ella le dañe la autoestima.

Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos.

Visión compartida. Un interés común:

Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida. Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

Aprendizaje en equipo. La capacidad de un equipo:

Por designio y por talento —escribe el jugador Bill Russell acerca de su equipo de baloncesto, los Boston Celtics— éramos un equipo de especialistas, y como cualquier equipo de especialistas, nuestro desempeño dependía tanto de la excelencia individual como del buen trabajo conjunto. Ninguno de nosotros tenía que esforzarse para comprender que debíamos complementar las especialidades de los demás; era un hecho, y todos procuramos una combinación más efectiva. Fuera de la cancha, la mayoría éramos tíos raros según las pautas convencionales, no la clase de individuos que se mezclan con los demás o que adaptan su personalidad según lo que se espera de ellos.

Russel señala que la clave del equipo no radica en la amistad sino en otra clase de relación.

Los Celtics de Russell (ganadores de 11 campeonatos mundiales en 13 años) demuestran un fenómeno que hemos denominado alineamiento, cuando un grupo de personas funciona como una totalidad. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo.

Localismo. ¿Cómo se controla sin controlar?

La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos. La impotencia, la creencia de que no podemos modificar las circunstancias en que vivimos, atenta contra el incentivo para aprender al igual que la creencia de que otra persona dicta nuestros actos desde otra parte. Por el contrario, si sabemos que nuestro destino está en nuestras manos, el aprendizaje importa.

Por eso las organizaciones inteligentes serán, cada vez más organizaciones “localistas” que distribuyan el máximo grado de autoridad y poder tan lejos de la “cima” como sea posible.

El “localismo” – en oposición al “centralismo”– significa en este contexto, que las decisiones descienden por la jerarquía: **el diseño de unidades donde, en la mayor**

medida posible, los directivos locales afrontan los problemas y dilemas propios del crecimiento y sostén de una empresa.

Localismo significa liberar el compromiso, dando a la gente libertad de actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados. Como dice Ray Stata, ejecutivo de *Analog Devices, Inc.*: “En la organización jerárquica tradicional, la cima piensa y el directivo local actúa. En una organización inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo”.

El localismo es vital en tiempos de cambio acelerado. Los actores locales a menudo tienen mayor información actualizada sobre las preferencias de la clientela, los actos de la competencia y las tendencias del mercado; están en mejor posición para administrar la adaptación continua que requiere el cambio. **El localismo es una piedra angular en el diseño de las organizaciones inteligentes.**

La ambivalencia de muchos directivos ante la cesión de mayor autoridad y control está parcialmente arraigada en el temor a la pérdida. **¿Los directivos se volverán innecesarios o menos importantes, un mero adorno en una organización controlada localmente?** Este temor es deplorable porque impide a muchos directivos descubrir su nuevo papel en una organización controlada localmente: la responsabilidad por mejorar continuamente la capacidad de aprendizaje de

la organización. La tendencia hacia el localismo, evidente en los últimos 30 años, le da creciente importancia a estas preguntas. La tendencia está encabezada por algunas de las corporaciones más respetadas en la actualidad, como Royal Dutch /Shell, Johnson & Johnson, 3M y Citicorp.

Es manifiesto que las jerarquías rígidas y autoritarias atentan contra el aprendizaje, pues no logran convocar el espíritu, el entusiasmo ni el conocimiento en toda la organización para responder a situaciones cambiantes. (Senge, 1992)

Libro La revolución del servicio de Karl Albrecht

Esta es verdaderamente la era del servicio (1990). La transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio, es una de las tendencias más importantes de la vida norteamericana e indudablemente en el moderno mundo de los negocios.

En muchos aspectos de la vida norteamericana, la idea de servicio o la de desempeñar una labor de servicio, se considera como degradante y significa un estatus bajo. Muchos ejecutivos y gerentes consideran a los trabajadores de servicios como gente sin importancia y fácilmente reemplazables. Pero en realidad, la gente que se ocupa de los servicios es la más importante de la organización. Sin ellos no hay producto, venta ni ganancia. En realidad ellos hacen el producto. El servicio es y debe ser una profesión de gran importancia.

Inversión de la Pirámide.

Cuando estudiamos este libro, el Centro Médico Imbanaco cambió el paradigma de la gerencia de manufactura a la gerencia del servicio. Es el equivalente a poner al revés la pirámide de autoridad. Siempre se ha diseñado el organigrama de una compañía normal con los ejecutivos en la parte superior, los diferentes gerentes subalternos como se indicó en el gráfico 3 del capítulo III (página 138), y los trabajadores de línea de enlace en la parte inferior. Las consecuencias geométricas son profundas. El hecho de poner a los empleados en la parte inferior del montón implica muy evidentemente que ellos son los participantes menos importantes – o los de menos influencia – en la relación.

Otra falla conceptual de la pirámide tradicional de autoridad es que el cliente generalmente no aparece por allí. Esto puede ser un olvido peligroso, porque crea una concepción de la realidad introvertida y concentrada organizacionalmente. **En un negocio orientado hacia el cliente o hacia el servicio, el cliente tiene que aparecer en alguna parte del organigrama.**

El paradigma de la gerencia del servicio sugiere que el cliente es el punto de partida para definir el negocio y que debemos representar al cliente como un elemento clave en las relaciones que estamos tratando de expresar en el gráfico 3. Debido a que los empleados de contacto de la primera línea son los que pueden crear o romper la

percepción del cliente sobre la calidad en el momento de verdad, ellos son el segundo elemento más importante en el proceso de pensamiento. Solo entonces llegamos a los gerentes, cuyo trabajo consiste en apoyar a la gente de la línea de enlace en su misión de complacer a los clientes.

La pirámide invertida es una metáfora dramática para la organización orientada al servicio. Las relaciones invertidas tienen consecuencias poderosas para la forma como los gerentes se relacionan con los empleados. La inversión de prioridades y la reestructuración de las funciones de los gerentes no implica que estos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosos. Pero sí implica que cada gerente asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista. Sin abandonar sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones, hacer cumplir prioridades y guiar las actividades diarias, los gerentes orientados hacia el servicio también deben acoger las funciones de defensor, colaborador y capacitador.

Jan Carlzon, de *Scandinavian Airlines*, vive diciéndoles a los gerentes de todos los niveles de su organización: “Miren, ustedes no están aquí para dar órdenes a la gente de enlace con el público, ustedes están para ayudarla, para apoyarla y cuando les pidan ayuda, tienen que escucharlos y nada más”. Carlzon reconoce que esto puede ser muy difícil para los gerentes, especialmente para aquellos que vinieron ocupando posiciones desde la línea de enlace. Pero es absolutamente inexorable en la insistencia de que

los gerentes deben ser inventivos con la línea de enlace, que está manejando los momentos de verdad.

Carlzon también cree que la línea de enlace con el público debe tener mucha más autonomía y autoridad para actuar que la que le da la gerencia tradicional. Se refiere al proceso de allanar la pirámide reduciendo el efecto de los estratos para la toma de decisiones en la organización y de crear más libertad en la línea de enlace.

El hecho de invertir la pirámide será una tarea difícil para muchas organizaciones, especialmente ante la influencia predominante de los conceptos tradicionales de autoridad inherentes al modelo de gerencia. Pero hay una clara evidencia de que cada día son más los negocios de servicio que están tratando de hacer precisamente eso. Será muy interesante y diciente ver cómo les va, qué funciona y qué no, y si el concepto llega a tener validez a largo plazo y aceptación para la corriente principal de gerentes occidentales.

Colin Marshall, director ejecutivo de *British Airways*, habla de poner de primero al cliente: “Estamos en el negocio del servicio, y nuestro objetivo es ser la aerolínea líder del mundo en calidad del servicio. Esto significa poner primero al cliente en todo lo que hagamos”.

Se puede estar de acuerdo en que las empresas donde verdaderamente el cliente es primero:

1. Piensan y hablan mucho acerca de los clientes.

2. Permanentemente evalúan las impresiones de los clientes.
3. Tratan de resolver problemas prioritarios en favor del impacto más provechoso sobre el cliente.
4. Confieren, acomodan o agregan valor para el cliente en situaciones de controversia en que el valor del *goodwill* supera el interés económico.
5. Se recuperan conscientemente de errores o momentos de verdad mal manejados; hacen enmiendas con el cliente que no ha recibido buen tratamiento.
6. Emplean una política de “cueste lo que cueste” al tratar de remediar la situación para un cliente desconocido o con alguna necesidad especial.
7. Rediseñan sistemas, reasignan recursos y sacan del pasto a las “vacas sagradas” cuando se atraviesan en el camino de la calidad del servicio.

Predicar y enseñar el evangelio: Algunas compañías parecen haber nacido con el compromiso del servicio profundamente arraigado en su cultura. Otras, la gran mayoría, tienen que aprenderlo. Es necesario que haya un proceso por el cual el concepto y el compromiso del servicio de calidad encuentren cabida en todos los resquicios de la organización. La orientación hacia el servicio tiene que llegar a formar parte en alguna forma del alma colectiva de la organización.

Este es el objetivo del modelo de programa para el servicio de calidad: predicar y enseñar el evangelio del servicio de calidad en toda la Tierra y a todos sus habitantes. (Albrecht, 1990)

Libro La inteligencia emocional de Daniel Goleman

El desafío de Aristóteles: cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, por el momento correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*.

Era una tarde húmeda que hacía que la gente estuviera de mal humor. Yo regresaba al hotel y al subir al autobús que me llevaba a Madison Avenue me sorprendió oír que el conductor –un negro de mediana edad– me saludaba con un cordial ¡Hola! ¿Cómo le va?”, saludo que ofrecía a todo el que subía mientras el autobús se deslizaba entre el denso tránsito del centro de la ciudad. Todos los pasajeros estaban tan sorprendidos como yo y, atrapados en el clima taciturno favorecido por el día, pocos respondieron al saludo.

Pero mientras el autobús avanzaba lentamente calle arriba se produjo una transformación lenta, casi mágica. El conductor ofreció a los pasajeros un ágil monólogo, un animado comentario sobre los escenarios que se sucedían ante nosotros: había una liquidación increíble en esa

tienda, una exposición maravillosa en ese museo, ¿alguien había oído hablar de la nueva película que acababan de poner en el cine de la otra manzana? El deleite que sentía ante las variadas posibilidades que brindaba la ciudad resultó contagioso. Cuando los pasajeros bajaban del autobús, lo hacían despojados del caparazón de mal humor con que habían subido; y cuando el conductor gritaba un ¡Hasta pronto, que tenga un buen día!, cada uno respondía con una sonrisa. La ciencia psicológica sabía poco y nada de **los mecanismos de la emoción**. Sin embargo, al imaginar el virus de buenos sentimientos que seguramente se había propagado por toda la ciudad, empezando por los pasajeros del autobús, comprendí que el conductor era una especie de pacificador urbano, formidable por su capacidad para transformar la hosca irritabilidad que acumulaban sus pasajeros, para suavizar y abrir sus corazones.

Las noticias solo reflejan en una escala más amplia la sensación de que existen cada vez **más emociones fuera de control en nuestra propia vida y en la de quienes nos rodean**. Nadie queda apartado de esta errática corriente de **arrebato y arrepentimiento**; impregna la vida de todos, de una u otra forma.

Una extendida enfermedad emocional se expresa en el aumento de los casos de **depresión** en el mundo entero, y en los recordatorios de una corriente de agresividad: adolescentes que van a la escuela con armas, accidentes en autopista que acaban con disparos, exempleados

descontentos que asesinan a sus antiguos compañeros. Maltrato emocional, disparos indiscriminados y estrés postraumático son expresiones que han pasado a formar parte del léxico común en la última década, mientras la frase en boga ha pasado de la alegre “que le vaya bien”, a la irritabilidad de **“déjeme en paz”**. (Este libro fue publicado en 1995).

La raíz del altruismo se encuentra en la empatía, la capacidad de interpretar las emociones de los demás; si no se siente la necesidad o desesperación del otro, no existe preocupación y si existen dos posturas morales que nuestra época reclama son precisamente: **dominio de sí mismo y compasión**.

Las **emociones negativas** suponen para nuestra salud física un riesgo tan grande como el hábito de fumar, por lo tanto el equilibrio emocional puede ayudar a proteger nuestra salud y bienestar.

Goleman imagina un futuro en el que la educación incluirá como rutina el inculcar aptitudes esencialmente humanas como la consciencia de la propia persona, el autodomínio y la empatía, y el **arte de escuchar**, resolver conflictos y **cooperar**. Se entiende por empatía la capacidad que tenemos de comprender y compartir los sentimientos de otra persona, ante distintos tipos de experiencias. Cuando se habla de empatía se hace referencia a una habilidad tanto cognitiva como emocional o afectiva del individuo, en la cual este es capaz de ponerse en la situación emocional de otro.

La raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino “mover”, además del prefijo “e”, que implica “alejarse”, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. Que las emociones conducen a la acción es muy evidente cuando observamos a niños o animales; solo en los adultos “civilizados” en los que tan a menudo encontramos la gran anomalía del reino animal: emociones –impulsos arraigados que nos llevan a actuar– divorciadas de la reacción evidente.

Los investigadores están descubriendo más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara el organismo para una clase distinta de respuesta:

Con la **ira**, la sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear a un enemigo, el ritmo cardíaco se eleva y un aumento de hormonas como la adrenalina genera un ritmo de energía lo suficientemente fuerte para originar una acción vigorosa.

Con el **miedo**, la sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como los de las piernas, y así resulta más fácil huir y el rostro queda pálido debido a que la sangre deja de circular por él. Al mismo tiempo, el cuerpo se congela, aunque solo sea un instante, tal vez permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción más adecuada.

El **amor**, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual dan lugar a un despertar parasimpático: el opuesto fisiológico de la movilización “lucha o huye” que comparten el miedo y la ira.

El levantar las cejas en expresión de sorpresa permite un mayor alcance visual y también que llegue más luz a la retina.

La expresión de **disgusto** es igual en el mundo entero y envía un mensaje idéntico: algo tiene un sabor o un olor repugnante, o lo es en sentido metafórico. La expresión facial de disgusto –el labio superior torcido a un costado mientras la nariz se frunce ligeramente– sugiere como señaló Darwin, un intento primordial de bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o de escupir un alimento perjudicial.

Una función importante de la **tristeza** es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa, como la muerte de una persona cercana, o una decepción grande. (Goleman, 1996)

Libro El poder del ahora: un camino hacia la realización espiritual, de Eckhart Tolle

Es un libro para leer una y otra vez, y cada vez que lo haga, usted logrará profundizar más y encontrar nuevos significados. Es un curso completo de meditación y realización. Tiene el poder de cambiar vidas, de despertarnos para comprender plenamente quiénes somos. El mensaje de Tolle es el mismo que Cristo y Buda enseñaron: se puede alcanzar un estado de iluminación, de realización espiritual, aquí y ahora. Es posible liberarnos del sufrimiento, de la ansiedad y la neurosis de la vida diaria. Para lograrlo solo tenemos que llegar a comprender que la causa de nuestros

problemas no son los demás, ni “el mundo de allá afuera”, sino nuestra propia mente, aparentemente incapaz de concentrarse en el ahora por estar siempre pensando en el pasado y preocupándose por el futuro.

Como dice Marc Allen, el editor de la edición norteamericana, en el Prefacio, “sin estar alineado con ninguna religión, doctrina o gurú particular, la enseñanza de Tolle proviene del corazón, de la esencia de todas las demás tradiciones y no contradice a ninguna de ellas. Tolle es capaz de hacer lo que todos los grandes maestros han hecho: mostrarnos con un lenguaje simple y claro que el camino, la verdad y la luz están dentro de nosotros. El poder del ahora es una invitación a la reflexión, que le abrirá las puertas a la plenitud espiritual y le permitirá ver la vida con nuevos ojos y empezar a disfrutar del verdadero poder del ahora.

(Tomado de la contra carátula del libro).

Es posible vivir libre del sufrimiento, libre de la ansiedad y la neurosis. Para lograrlo solo tenemos que llegar a comprender nuestro papel de creadores de nuestro dolor, nuestra propia mente causa nuestros problemas, no son los demás, ni “el mundo de allá afuera”. Es nuestra propia mente, con su corriente casi constante de pensamientos, pensando sobre el pasado, preocupándose por el futuro. Cometemos el gran error de identificarnos con nuestra mente, de pensar que eso es lo que somos, cuando de hecho somos seres mucho más grandes.

Atada a la materia, la ciencia tradicional asume que cualquier cosa que no pueda ser medida, examinada en un laboratorio o comprobada por los cinco sentidos y sus extensiones tecnológicas, simplemente no existe. Es “irreal”. La consecuencia: toda la realidad se ha reducido a la realidad física. La dimensión espiritual, o lo que llamaría dimensiones no físicas de la realidad han sido desterradas.

Donde esté, esté plenamente allí. Si comete un error, al menos aprende algo, en cuyo caso ya no es un error.

Quejarse es siempre falta de **aceptación** de lo que es. Cuando se queja se convierte en una víctima y **sufre**. Salga de la situación o acéptela. Si se comprende y se acepta se disminuye o elimina el sufrimiento. Lo demás es locura. (Tolle, 2008)

Libro La estrategia del océano azul: ¿Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia? de W. Chan Kim y Renée Mauborgne

Si usted desea dejar huella, crear una empresa a través de la cual pueda forjar un futuro en el cual salgan ganando **los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad**, siga leyendo el libro. No se está diciendo que sea fácil, pero si vale la pena.

La estrategia del océano azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento

océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente –y a veces cada vez más reducida– y compararse constantemente con la competencia, la estrategia del **océano azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.** El libro no solo plantea un reto para las empresas sino que ofrece también una guía sobre la manera de responder a ese reto.

El contenido de este libro se basa en más de 15 años de investigación, más de 100 años de información y una serie de artículos de la *Harvard Business Review* y de documentos académicos sobre diversas dimensiones de este tema. Las ideas, las herramientas y los esquemas presentados aquí se han probado y perfeccionado en la práctica a través de los años en empresas de Europa, los Estados Unidos y Asia.

Aquí se destaca y se pone en el centro de la estrategia la claridad sobre la **manera de construir confianza y compromiso**, además de la claridad sobre la importancia del reconocimiento intelectual y emocional y agregaría **ESPIRITUAL**.

En menos de 20 años el *Cirque du Soleil* ha generado un nivel de ingresos que Ringling Bros and Barnum & Bailey –el campeón global de la industria circense– tardó más de 100 años en lograr.

Lo que hace que este crecimiento acelerado sea todavía más asombroso es que no se logró en una industria atractiva sino en una más bien deteriorada, cuyo potencial de crecimiento era limitado, visto a la luz del análisis estratégico tradicional.

Otro aspecto notable del éxito del *Cirque du Soleil* es que no triunfó a fuerza de arrebatarse los clientes a la industria cada vez más pequeña del circo, la cual había puesto tradicionalmente su mira en los niños. El *Cirque du Soleil* no compitió, sino que creó un espacio antes desconocido en el mercado, en el cual la competencia perdió toda importancia. Apeló a un grupo de clientes completamente distinto: adultos y clientes corporativos dispuestos a pagar un precio varias veces más alto que el de los circos tradicionales por una experiencia de entretenimiento sin precedentes. Tuve la fortuna de ir a este espectáculo una vez en EE.UU. El *Cirque du Soleil* triunfó porque reconoció que para tener éxito en el futuro, las compañías tendrían que dejar de competir entre sí. La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla.

Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio más conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es un espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego.

En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en **bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.**

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados por la creación de demanda y oportunidades, para un crecimiento altamente rentable. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas de juego todavía no existen.

En los océanos rojos siempre será importante mantenerse a flote gracias a vencer a los rivales. El pensamiento estratégico de los últimos 25 años se ha centrado principalmente en las estrategias para los océanos rojos donde prevalece la competencia. (Kim y Mauborgne, 2018)

Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card. BSC) de Robert S. Kaplan y David P. Norton

Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los

años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios produjeron importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control. Los costos de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia. En segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto. Y, en tercer lugar, los factores críticos de éxito no solo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la **satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad y la penetración en el mercado.**

El cuadro de mando integral (BSC) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influyen en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (BSC) enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, según el aporte de Kaplan y Norton, es necesario ver la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes y Mercado, Procesos operativos internos e Indicadores Estratégicos.

Kaplan y Norton enfatizan que el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el **Cuadro de Mando Integral** puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

(Kaplan y Norton, 2000)

Libro Seis Sigma: una iniciativa de calidad total de Enric Barba, Francesc Boix y Lluís Cutrecasas

En los últimos años la definición y el ámbito de la estrategia empresarial están en constante revisión. Pero un denominador común en muchos de los debates actuales sobre la estrategia y la competitividad empresarial es la cuestión de la calidad, porque una cosa está clara: la calidad de los productos y servicios de una empresa determina **su éxito o su fracaso**.

Ante todo concretemos qué entendemos por calidad. Podemos definirla como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio deberá cumplir con las funciones y especificaciones para lo que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por **los consumidores o clientes del mismo**.

Se define la estrategia empresarial como la manera en que una organización define cómo crear valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.

Por lo tanto, la calidad constituye un factor básico para obtener ventajas competitivas.

Las empresas de servicio representan en la mayoría de los países desarrollados, un porcentaje elevado de los empleos globales, que supera al de los empleos industriales.

Puesto que el mercado al cual van dirigidos los productos y servicios exige una calidad contrastada, en primer lugar que la empresa tenga unos procesos que estén homologados y certificados frente a sus clientes, lo que requerirá la certificación de normas, por ejemplo ISO 9000. En otras empresas, en cambio, existe una preocupación muy acentuada por la organización y gestión de la calidad y su aseguramiento en todos los procesos de la empresa. La calidad alcanza a todos los programas. De ahí los programas de Gestión de Calidad Total o TQM (*Total Quality Management*) implantados en muchas compañías que implican la participación de todos sus empleados, no solo de los del departamento de calidad.

La calidad se convierte en **calidad total** porque abarca no solo servicios, sino los recursos humanos, los procesos, la organización, entre otros, en definitiva se convierte en un concepto que engloba a toda la empresa y que involucra a

todas las áreas de la empresa, incluyendo la dirección cuyo papel de líder activo, será fundamental, en la motivación de las personas y consecución de los objetivos.

En 1985, el Dr. Mikel Harry, ingeniero y estadístico en la división de electrónica del gobierno de *Motorola Inc.*, en Phoenix, Arizona (USA) publicó un artículo en el que describe la relación entre la fiabilidad de un producto y el nivel de reparación que tenía ese producto durante su proceso de fabricación. Por eso, junto con otros ingenieros de Motorola, diseñó una iniciativa de mejora de calidad basada en eliminar las causas de los problemas antes de que fuese necesario identificar y reparar los defectos mediante el uso de métodos estadísticos. Curiosamente fue la división de Comunicaciones de *Motorola*, dirigida por G. Fisher, la que lanzó un **Programa de calidad total con el nombre de Six Sigma (Seis Sigma)**

De modo que en enero de 1987 el entonces presidente de *Motorola*, Bob Galvin, se atrevió a anunciar el objetivo que se convertiría en el más famoso de los programas de calidad en la industria norteamericana:

“Lograr un nivel de calidad Seis Sigma en nuestros productos y servicios equivalente a solo 3.4 defectos por millón para el año 1992”.

Para *Motorola*, la iniciativa representaba un objetivo sin precedentes porque significaba lograr en tan solo cinco años reducir unas 10.000 veces la tasa de defectos

existente en la mayoría de los productos y servicios de la empresa, evaluada en unos 35.000 defectos por millón.

La iniciativa Seis Sigma tenía un objetivo singular: la satisfacción total del cliente porque citando las palabras de Galvin “si uno cuida al cliente mejor que la competencia, el negocio se cuida el mismo”. (Barba et al, 2000)

Libro Administración por valores de Ken Blanchard y Michael O’Connor

Una de las 500 compañías de *Fortune* se define por su **tamaño y volumen**, una de las **500 afortunadas** se definiría por **la calidad de sus servicios a los clientes y la calidad de vida accesible a sus empleados.**

El fundamento de una organización eficiente es su **misión y sus valores**. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una elección filosófica interesante: hoy es un imperativo para la supervivencia.

Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados.

Usamos la palabra **JEFE** para sugerir que toda persona que tenga que ver con una empresa de las 500 afortunadas, cualquiera que sea su posición, tiene que pensar, sentir y actuar como un líder – como un directivo.

La primera columna, marcada “J” representa a los clientes. Lo primero que hace destacar a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes. Hoy si uno quiere ser competitivo, satisfacer a los clientes no basta. Se necesitan clientes que se jactan de uno, que se conviertan en parte de su fuerza vendedora y de *marketing*. Hay que tratarlos en forma tal que se vuelvan fanáticos de su servicio.

La letra “E” significa empleados. La segunda cosa que hace destacar a una compañía de las 500 afortunadas es la calidad de vida de que gozan sus empleados.

La tercera columna, marcada “F” es la de los propietarios o sea los accionistas de la empresa. Ninguna empresa se puede llamar realmente afortunada si no es rentable. Pero realmente rentable para todos los grupos interesados significa ser ética. Hoy la característica que más se cita como requisito de un liderazgo eficaz es la integridad.

La última columna, “E” representa al cuarto grupo de interesados con los cuales una compañía de 500 afortunadas está obligada en virtud de una relación de negocios mutuamente beneficiosa. Son estos lo que nosotros llamamos grupos significativos, y en ellos se incluyen la comunidad, los acreedores, proveedores, contratistas, distribuidores e incluso respetados competidores.

Son los valores los que alinean a los empleados, los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes.

Muchas compañías solo atienden las utilidades. Al proceder así retiran de su vista las relaciones con la gente y eso la saca de la zona y a la larga provoca el desastre.

Es necesario para cualquier empresa: aclarar sus valores, propósito y misión; comunicar la misión y los valores y alinear las prácticas diarias con la misión y los valores. En una empresa que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía.

El éxito verdadero de una empresa no proviene de proclamar los valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.

En la pirámide organizacional “invertida del CMI” en primer lugar están los valores de la empresa a través de las conductas observables del personal en contacto con el cliente.

VALORES CMI: Vocación de servicio
Seguridad y confianza
Honestidad
Trabajo en equipo

(Blanchard y O’connor, 1997)

Libro Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas de Riaz Khadem y Robert Lorber

Una empresa debe desarrollar cinco sistemas eficaces:

Sistema de responsabilidades: todos deben entender con claridad los que se les ordena que hagan.

Sistema de datos: es necesario recopilar la información del desempeño para determinar cuán bien está realizando su trabajo.

Sistema de retroalimentación: una vez que se haya recopilado la información del desempeño, hay que darle al personal retroalimentación para que pueda continuar desempeñándose bien o para que reoriente sus esfuerzos, a fin de que su desempeño vuelva al nivel anterior.

Sistema de reconocimiento: un desempeño satisfactorio debe tenerse en cuenta. Es la razón por la cual el sistema de reconocer los méritos basado en el desempeño, es indispensable en organizaciones de alto desempeño.

Sistema de capacitación: si el personal no tiene las habilidades para un desempeño satisfactorio, hay que capacitarlo. Las grandes expectativas sin habilidades solo conducen a frustraciones y deficiencia en el desempeño. (Khadem y Lorber, 1988)

Libro Empresas que perduran de James C. Collins y Jerry I. Porras

Los autores del libro utilizan el símbolo yin/yang. La tiranía de la disyuntiva lo lleva a pensar que una cosa es A o es B, pero no ambas cosas a la vez. Hay que elegir lo uno o lo otro, por ejemplo, cambio o estabilidad, ser conservador o ser atrevido, o crear riqueza para los accionistas o hacerle bien al mundo, otros.

Una compañía visionaria no trata de equilibrar el corto plazo con el largo plazo, por ejemplo.

Lo que pretende es alcanzar gran prosperidad tanto en el corto plazo como en el largo plazo, las dos cosas a la vez. No quiere simplemente un equilibrio entre conservar una ideología básica rígida y estimular un cambio vigoroso y un movimiento sino que hace ambas cosas en grado extremo.

La prueba de una inteligencia de primera es la capacidad de albergar en la mente dos ideas contrarias a un tiempo y, sin embargo, conservar la capacidad de funcionar. Esto es precisamente, lo que las compañías visionarias pueden hacer.

Los principios básicos han permanecido intactos desde que los concibieron los fundadores. **Se distingue entre los valores centrales o ideología central (Yin) y prácticas (Yang); los valores centrales (ideología central) no cambian, pero las prácticas sí pueden cambiar.** Siempre hemos tenido muy claro que las

utilidades, a pesar de ser tan importantes, no son la razón de la existencia de una empresa, ella existe por razones más fundamentales. (John Young, expresidente de *Hewlett - Packard*, 1992).

Estamos en el negocio de conservar y mejorar la vida humana. Todas nuestras acciones tienen que medirse por el éxito que logremos en la realización de esta meta. (*Merck Company*, Guía interna de administración, 1989).

Anteponer las personas y los productos a las utilidades fue algo mágico en *Ford* (Don Petersen, expresidente de *Ford*, 1994). (Collins y Porras, 1995)

Libro Fish de Stephen C. Lundin, Harry Paul, y John Christensen

Libro dedicado a los millones de trabajadores que saborean la idea de disfrutar de una manera más productiva y relajada en el trabajo, y a los millones de peces que preferirían no encontrarse volando por el aire en Pike Place, el mercado de pescado más famoso del mundo.

En este libro encontrarás las claves para crear un ambiente de trabajo innovador y rentable, en el que una actitud juguetona, atenta y entregada conduce a más energía, entusiasmo, productividad y creatividad.

El libro sugiere que cuando elegimos amar el trabajo que desempeñamos, todos los días podemos alcanzar el máximo de felicidad, propósitos y satisfacción.

¿Esto es importante? Es increíblemente importante, sobre todo si pensamos que buena parte de la población dedica el 75% de su vida adulta, durante la vigilia, a actividades relacionadas con el trabajo: prepararse para ir al trabajo, dirigirse al trabajo, trabajar, pensar en el trabajo y relajarse después del trabajo. Si le dedicamos tanto tiempo, deberíamos poder disfrutar con ello y sentirnos llenos de energía. Sin embargo, hay demasiada gente que dedica todo ese tiempo al trabajo a cambio de satisfacer sus necesidades en otra parte; “gracias a Dios que es viernes” sigue siendo una forma de vida para muchas personas. Este libro no es una guía para vender más pescado; es una historia de amor que puede ocurrir también en su empresa.

¡Fish! Es una parábola, un relato inventado sobre la manera en que podemos descubrir la fuente profunda de energía, creatividad y pasión que existe dentro de todos nosotros cuando aprendemos a amar lo que hacemos, incluso si en ese momento no estamos haciendo exactamente lo que amamos. (Lundin et. al, 2003)

Libro El Poder de Fish. Un método extraordinario para adaptarse a los cambios y combatir la rutina en el trabajo de Stephen C. Lundin, John Christensen y Harry Paul

Da igual que seas un empleado que aspira a mejorar su vida laboral o un alto ejecutivo que se proponga alcanzar y mantener un alto nivel de productividad. El cambio

sostenido es la mejor prueba de liderazgo. Apostar por una cultura de la innovación, por mejorar la calidad de la vida laboral, por la renovación continua de los programas de atención al cliente o por el desarrollo de una política más participativa dentro de la dirección de la empresa sugiere el uso de un conjunto determinado de herramientas diferentes de las que se utilizan para poner en marcha cambios.

La vuelta a la rutina se manifiesta de muchas maneras: con distracciones, exceso de trabajo, resistencia, aburrimiento, despistes, cinismo, sabotaje, por citar algunos ejemplos. Da igual lo que esté en juego, desde emprender una dieta nueva hasta poner en práctica una actitud distinta en el trabajo, todos los cambios que realmente merecen la pena corren el riesgo de ser abandonados con el tiempo. De ahí que la visión del éxito que distingue a los grandes profesionales y a las grandes empresas del resto radique en la elección de los esfuerzos apropiados para contrarrestar los efectos negativos del paso del tiempo en los cambios introducidos.

La mejora de la calidad de la vida laboral, la atención al cliente, la retención de empleados, la creación de un terreno favorable a la innovación, la producción y la contratación representan algunas de las necesidades laborales más apremiantes para quienes recurren a la filosofía FISH. Otra razón más sencilla es el deseo de aprender cómo pasarlo bien en el trabajo. (Lundin et. al, 2004)

Anexo 3

Columnas de Prensa

Publicación del Diario El País

Armando Imbanaco

16 de noviembre de 2018

Por: Eduardo José Victoria Ruiz

En medio de estas semanas tan convulsionadas y escasas de buenas noticias, se ha hecho felizmente viral el premio mundial de arquitectura logrado por Imbanaco en la categoría ‘Innovación en la construcción’, otorgado por Cemex a la nueva sede.

El video presenta los finalistas al premio: imponentes obras en Costa Rica, España, México, Polonia y República Dominicana.

La viralidad, sin lugar a duda, es consecuencia del orgullo que sentimos por la ejecución de tan portentoso proyecto en una región necesitada de pensar y actuar en grande.

Recordé entonces a su impulsor, el médico Armando González Materón, quien gerenció Imbanaco desde 1986 hasta diciembre pasado. Cirujano exitoso, líder en las residencias estudiantiles, profesor distinguido de la Facultad de Medicina, gerente por cuatro años del Hospital Universitario del Valle y posteriormente cabeza

del CMI por 32 años, institución fundada en 1970 por 28 médicos que recibieron cada uno crédito de Coomeva para medírsele a la creación del Centro, el cual está hoy conformado por 360 socios, profesionales de la salud.

¿A qué se debe el crecimiento impresionante de Imbanaco? A la demanda, estimulada especialmente por la ampliación de la cobertura de salud fomentada por la ley 100, pero también a la obsesión en la calidad en el servicio que imprimió Armando González.

Él, estudioso de temas gerenciales de vanguardia y comprometido con la espiritualidad y con el servicio a los demás, como la mayor muestra de amor, lograron que los índices de satisfacción se dispararan tanto entre empleados como en usuarios.

La obra de cierre de su gestión gerencial fue la construcción de la nueva sede, 112.000 metros construidos durante seis años, fundamentados en las recomendaciones de Siemens en Alemania de levantar primero el mapa detallado de flujos de procesos, para sobre estos, hacer el diseño de la clínica de tal manera que el manejo eficiente, ágil, aséptico, cómodo, se reflejara desde urgencias y hasta el más recóndito espacio de la obra.

Hoy, felizmente retirado, entre el golf, su familia y sus perros, Armando González pasea silencioso por la vida, honrando aquel principio suyo que grabaron sus colaboradores: “Buscar hacer posible lo que para muchos es imposible”. (Victoria Ruiz, 2018)

Otra columna de opinión

Armando González Materón

3 de diciembre de 2004

Por: Álvaro Bejarano (q.e.p.d.)

Hoy a las 8:00 p.m., en el Auditorio Eduardo Gutiérrez Rengifo de PROMÉDICO, como acto conmemorativo del Día Panamericano del Médico, se le hace una distinción a uno de los mejores coterráneos como lo es Armando González Materón.

En voluntario aporte mío no trataré de hacer una semblanza ritual invadiendo un trozo del periódico relacionando el más impresionante listado de servicios que González Materón le ha prestado a la sociedad, vale decir que a la vida.

Quienes por razón de paisanaje conocemos a González Materón, podemos definirlo como el esfuerzo y el ánimo de superación y servicio incrustados en una voluntad férrea para alcanzar metas con el solo propósito de servir a sus semejantes, con una sencillez inusual en estos tiempos de utilitarismo insultante.

Conozco esta vida desde los días iniciales de la década de 1960, cuando desafiando urgencias propias de la clase media a la que tenemos la orgullosa satisfacción de pertenecer, González Materón inicia sus estudios de Medicina para comenzar a brillar como especialista en Cirugía General, iniciando así una cadena de cargos que

se direccionan y traducen en formación desde la Cátedra cuya referencia puntual nos haría interminables.

Lo que cuenta, es que en este caso se trata de un ser humano que ha puesto su encargo existencial en vertebrarse científicamente, para dentro de una rigurosa y ordenada escala de eficiencias gerenciales y administrativas, conformar contextos científicos como lo es el Centro Médico Imbanaco, en donde ejerce desde hace 18 años un liderazgo acatado y admirado por todos los colaboradores, partiendo de eminentes profesionales hasta el más humilde de los trabajadores que ven en él la concreción del esfuerzo triunfante, partiendo del sentido propio del respeto de la dignidad humana por todos los que tengan el privilegio de participar de su espontaneidad y generosidad.

Arrancando de las certidumbres que tienen los hombres guías que como en el caso de Armando González Materón, que es persistente, tenaz y generoso, las únicas maneras y atributos para poder entregar a la sociedad las realizaciones de aplastante eficiencia como lo es el Centro Médico Imbanaco y otras realizaciones en donde participa con su sentido humanitario y la reciedumbre de sus variadas formaciones humanísticas.

Quien se asome a la vida y a las gestiones de González Materón sabrá que me he quedado frente al hombre de rigores operacionales y de cercanías humanas, que trabaja siempre con obstinación dándole una lección a todos y

gritándole a Colombia, el país desviado de su destino, que no podemos convertirnos en guardianes de escombros, ni en amontonadores de horizontes hundidos.

No cabe duda de que la imposición de la medalla de la solidaridad de PROMÉDICO, en el pecho de Armando González Materón es lo mejor y más justo en este año ya agónico, pero que seguirá palpitando mientras haya líderes desarrollistas como este paisano hacedor y triunfador, discreto hasta el exceso que singulariza a los mejores.

Sin desvelos científicos están patentados los cinco libros editados para consulta y memoria de su discurrir profesional. Igual número de participación creativa tiene en muchas sociedades científicas y distintas agremiaciones, añadiendo que desde 1986 tiene directriz en COOMEVA, y es miembro de PROMÉDICO, que hoy lo exalta. (Bejarano, A., comunicación personal, 3 de diciembre de 2004)

Anexo 4

Entrevista

Revista ACCIÓN. Cámara de Comercio de Cali
Renovados para la excelencia
18 de agosto de 2016



Armando González Materón. Foto cortesía Cámara de Comercio de Cali.

Con su nueva sede, ubicada en la calle Quinta, el Centro Médico Imbanaco consolidará sus planes de internacionalización. Este año se triplicarán los pacientes del exterior atendidos por la institución. Gracias a su reconocida vocación de servicio, Imbanaco ha ocupado los primeros puestos en el *ranking* de los mejores hospitales de América Latina. En el listado revelado por la revista América Economía en 2015, este centro médico ocupó el puesto 12 entre 43 instituciones. Su gerente, Armando González Materón, se refiere a sus apuestas para el presente y el futuro.

La institución ha experimentado un vertiginoso crecimiento

En los 70, exactamente en 1976, los miembros del grupo médico que inauguró Imbanaco éramos muy jóvenes y nunca dimensionamos este crecimiento. Quienes formamos parte de esta familia estamos contentos de tener esta clínica de primer nivel en Colombia y Latinoamérica.

¿Qué los inspiró a embarcarse en la nueva sede?

En 2011 nos motivamos a construir esta nueva y moderna sede con las especificaciones de cualquier clínica importante de un país desarrollado. Queremos dar respuesta a la demanda de los pacientes y hacerlo con excelencia. Procuramos mejorar continuamente en infraestructura, tecnología, formación y actualización del cuerpo médico.

¿Cuánto se invirtió en este proyecto?

Inicialmente, \$350.000 millones, pero falta adquirir nuevas dotaciones que tienen un costo aproximado de \$30.000 millones.

¿Con qué tecnologías cuentan ahora?

Hemos adquirido las más modernas para aumentar la productividad, mejorar y lograr una mayor seguridad en la atención médica.

¿Cómo avanzan en la acreditación para atender pacientes internacionales?

Contamos con las certificaciones requeridas y la acreditación nacional que nos permite atender pacientes de América Latina. Estamos solicitando la acreditación Joint Commission International (JCI) para la atención de pacientes de Norteamérica. En diciembre de 2015 abrimos la oficina internacional y al cierre de ese año se atendieron 151 pacientes. A mayo de 2016 contábamos 210 y esperamos cerrar este año con 480 pacientes internacionales que representarán \$6.000 millones en ingresos.

¿Cómo evalúa el trabajo del Clúster de Excelencia Clínica?

Para crear un Clúster de Excelencia se requiere mucho trabajo, relaciones extraordinarias e integración entre actores. La CCC es un apoyo fundamental para esta iniciativa.

¿Qué puede aportar Imbanaco a esa consolidación del clúster?

Nuestra cultura de servicio, la excelencia de la sede principal y el trabajo y la capacitación de nuestro grupo de profesionales que, sin duda, es uno de los más importantes del país.

¿Cuáles son los beneficios que pueden generarse para la región a partir del trabajo del Clúster de Excelencia Clínica?

Son muchas las empresas que se benefician y deberían integrarse, entre otras, las de turismo, los hoteles, las clínicas, los hospitales y todas las que hacen parte de estos sectores o cadenas de valor.

- **Portafolio de servicios:** 70 especialidades médicas.
- **Capacidad de la nueva sede:** 351 camas, 112 de ellas para cuidado especial, 17 quirófanos inteligentes y un área de urgencias de 2.367 metros cuadrados con carril de acceso exclusivo.
- **Número de empleados en la nueva sede:** 500.
- **Número de empleados totales:** 2.793.
- **Ingresos en 2015:** \$ 258.131 millones.

(Revista Acción, 18 de agosto de 2016).

Referencias Bibliográficas

Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio: El toque personal que conserva y cautiva clientes*. Legis Editores.

Arana, A. y Loaiza, M. (2012). *Estudio de caso del grupo Coomeva desde las perspectivas estratégica y gobierno corporativo y sus impactos en resultados*.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/flexpaper/handle/1992/11822/u627126.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=15>

Barba, E., Boix, F. y Cuatrecasas Ll. (2000). *Seis Sigma: una iniciativa de calidad total*. Ediciones Gestión 2000.

Blanchard, K. y O'connor, M. (1997). *Administración por valores*. Editorial Norma.

Buzan, T. y Buzan, B. (1996). *El libro de los mapas mentales: Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Ediciones Urano.

Chinchilla, N., (2019). *Hacia una Economía más Humana y Sostenible*.

https://racef.es/archivos/discursos/racef_chinchilla250_19_2aed_web0620.pdf

Collins, J.C. y Porras, J. I. (1995). *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías exitosas*. Editorial Norma

Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI*. (1ª ed., p.57). Editorial Norma.

Echeverría, R. (2000). *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. (1ª ed., pp. 57, 58). Granica.

Franco, A., (2006). *Fundamentos de Seguridad del Paciente para Disminuir Errores Médicos*. Programa Editorial de la Universidad del Valle.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

González, A. (2002). Oración Maestros de la Cirugía Colombiana. El enfoque sistémico aplicado a la cirugía. *Revista Colombiana de Cirugía* 17 (4)
<https://encolombia.com/medicina/revistas-medicas/cirugia/vc-174/cirugia17402-oracion/>

González, A. (2005). Especialización y calidad que facilitan la vida de los colombianos. *Revista Coomeva*, (58).

González, A. Rico, J., (2006). El caso del Banco Aldea de Bangladesh. La pobreza herencia histórica. *Revista Coomeva*, (63), 2-3.

González, A. (2008a). Grupo empresarial Coomeva. Oportunidades de mejoramiento. *Revista Coomeva*, (74), 2-6.

González, A. (2008b). Reflexiones sobre ética personal y empresarial. *Revista Coomeva*, (72), 2-6.

- González, A. (2009). Cooperación versus competencia. *Revista Coomeva*, (80), 4-6.
- González, A. (2010). No es lo que la visión es sino lo que la visión hace. *Revista Coomeva* (83).
<http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/89>
- González, A., (2012). Cooperativismo y espiritualidad. *Memorias Primer Congreso Ideológico Coomeva*, 58-65.
- Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card)*. Ediciones Gestión 2000.
- Kim W. CH. y Mauborgne R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma.
- Khadem, R. y Lorbert. L. (1998). *Administración en una página: Cómo utilizar la información para lograr sus metas*. Editorial Norma.
- Lundin, S. C., Paul, H. y Christensen, J. (2004). *El Poder de Fish!: Un método extraordinario para adaptarse a los cambios y combatir la rutina en el trabajo*. Ediciones Urano.
- Lundin, S. C., Paul, H. y Christensen, J. (2004). *Fish!: La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Editorial Empresa Activa.
- Marín, A. (2002) *Cómo Recuperar su Empresa: El método C*. (1ª ed., pp. 66, 69). Editorial Norma.

Ordóñez, C. A. (2018). El cirujano de trauma y emergencias: pasado, presente y futuro. *Revista Colombiana de Cirugía* 33, (1), 17-26.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3555/355555747002/html/index.html>

Reichheld, F., (1996). *El Efecto de la Lealtad*. (1ª ed., pp. 3-5). Editorial Norma.

Revista Acción (18 de agosto de 2016). *Renovados para la excelencia*.

Revista Coomeva (1998) *Armando González Materón: pragmático maestro y líder de la solidaridad*, (32), 14-15.
<http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/2126>

Revista Coomeva (2010) *Homenaje al doctor Armando González Materón*, 16-18
<http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/519>

Ruiz, M. (1998) *Los cuatro acuerdos: Un libro de sabiduría tolteca*. Ediciones Urano.

Salazar, J. (2020). ¿Reactivar la economía? O más bien ¿repensarla?
<https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/reactivar-la-economia-o-mas-bien-repensarla/>

Savater, F. (1997). *El valor de educar*.
<https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2018/06/el-valor-de-educar.pdf>

Seminario El Periódico de Nuestra Región (2013).
Colegio Académico 270 años de historia.
<http://elperiodicowebbuga.blogspot.com/2013/11/colegio-academico-270-anos-de-historia.html>

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.* Granica.

Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica.* (1^a ed., pp. 6,7,25). Granica.

Tenorio, L. (2020). *La Utopía posible: Conversaciones con Víctor H. Pinzón.* Centro del Pensamiento Coomeva.
<https://repositorio.coomewa.com.co/handle/coomeva/1891>

Tolle, E. (2008). *El poder del ahora: Un camino hacia la realización personal.* Editorial Norma.

Universidad del Valle (8 de junio de 2020). *Historia de la Facultad de Salud.*
<https://www.univalle.edu.co/lo-que-pasa-en-la-u/historia-de-la-facultad-de-salud>

Valencia, A. (2009). Evolución de los Pueblos Indios en el Valle del Cauca. *Anuario de Historia Regional y de las Fronteras* (2-3).
<https://revistas.uis.edu.co/index.php/anuariohistoria/article/view/1791>

Victoria Ruiz, E. J. (16 de noviembre de 2018). *Armando Imbanaco*. El País.

Zuleta, J., (2014). *50 años Coomeva: 1964 - 2014*
[https://repositorio.coomewa.com.co/handle/
coomeva/1764](https://repositorio.coomewa.com.co/handle/coomeva/1764)

La vida y legado de Armando González Materón están narrados en este libro, que rinde homenaje a uno de los líderes humanistas más importantes de Colombia.

Para él, la educación es una herramienta que eleva la conciencia humana y colectiva. Su trabajo en pro de la misma se divulga en esta obra, como el maestro de la cirugía, el investigador que rompió paradigmas, el administrador público que transformó el Hospital Universitario del Valle, el estratega que lideró una organización en continuo aprendizaje como el Centro Médico Imbanaco, y el visionario que multiplicó los conceptos de cooperación y solidaridad para transformar a Coomeva en el emprendimiento social más importante del país.

Este libro es un tributo a su ejemplo de superación, a su genuina vocación de servicio, a su visión y liderazgo, y a su decidido esfuerzo para perseverar -con determinación- en la búsqueda de una existencia superior, una vida inspirada en el servicio, edificando a su paso a personas y organizaciones que siguen liderando y creando valor.

MARÍA MERCEDES PULGARÍN PERDOMO

Asociada a Coomeva, ingeniera química de la Universidad del Valle, con estudios de posgrado en calidad y mercadeo.

Lideró la Gerencia de Mercadeo del Centro Médico Imbanaco por más de 25 años, haciendo parte del equipo de Armando González Materón, que convirtió a esta entidad en una organización superior, centrada en las personas, con una marca diferenciada por su calidad, seguridad y cultura de servicio.

Actualmente se desempeña como consultora gerencial de estrategia, cultura y comunicación corporativa.



Centro del
Pensamiento
Coomeva

ISBN 978-958-58680-4-5



Coomeva