



# Liderazgo en valores en las organizaciones de salud

Los valores hoy en las organizaciones de salud



**DR VALENTÍ MARTÍNEZ y OSCAR DALMAU**  
Cátedra Liderazgo en Valores, UManresa Uvic-UCC.

El sector salud se encuentra en un momento de transformación y cambio significativo. La transformación digital, poner al paciente en el centro, integración de niveles asistenciales, rediseño de procesos para orientarlos a valor, nuevos perfiles profesionales, nuevas competencias, medicina de precisión y personalizada son solo algunas de las tendencias de la actualidad.

A partir de ellas se están revisando y actualizando las líneas y planes estratégicos de las organizaciones, incluida

la propia revisión de su visión, misión y de los valores que deben guiarlas para afrontar y superar los retos que tienen por delante. Estos procesos de redefinición son generalmente colaborativos y participativos con el conjunto de la organización y sirven para trazar conjuntamente el rumbo, pero también los 'qué' y 'cómo' llegar. A finales de los 90 una entidad decía "somos una organización hospitalaria amable y profesional", mientras hoy en día, en cambio, dice "somos una organización comprometida con mejorar la salud y el bienestar de las personas y la comunidad". Este no es simplemente un cambio estético o la incorporación de palabras que puedan quedar mejor, sino la expresión de la voluntad y dirección en la que se está trabajando en la actualidad. Por eso, los valores no tienen un significado estático. Dependen de las propias experiencias personales y colectivas y, como ellas, también sus significados evolucionan (el ejemplo anterior es un reflejo de la evolución de pasar de hablar de nosotros a poner el foco en los demás, la verdadera razón de ser).

En la actualidad, los valores más referenciados son compromiso; trabajo en equipo y colaboración; atención, orientación y servicio a las personas; innovación; profesionalismo; respeto; desarrollo y competencia; equidad e igualdad; transparencia; proximidad, calidad y mejora continua; sostenibilidad; confianza; ética e integridad; humanidad; responsabilidad; participación; y excelencia, entre otros muchos.

### Del análisis identificamos:

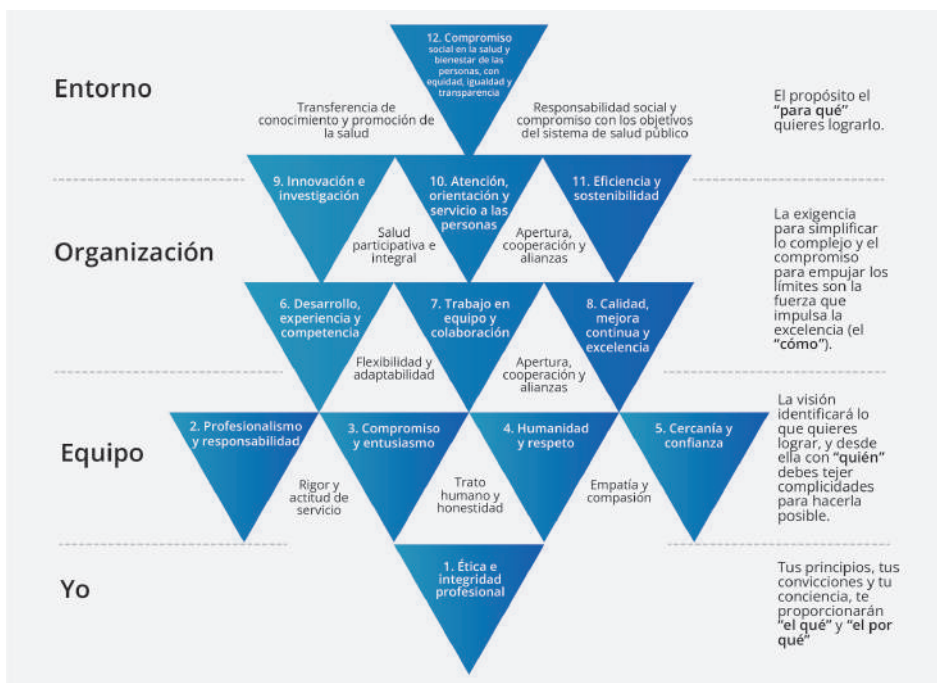
● **A nivel personal:** referencias a la ética, la integridad, la honestidad, la adaptabilidad, responsabilidad y más. Es decir, la dimensión vinculada de forma directa con los valores personales, éticos y morales de cada uno, entendiéndolos como una base personal conectada con el profesionalismo y el compromiso con la vocación, la profesión y el código deontológico, que inspira y guía la conducta y la práctica.

● **A nivel de equipo y de las personas:** el respeto, la dignidad,

la empatía, la asertividad, la humanidad, el reconocimiento, el trabajo en equipo, la confianza, el trato humano, la proximidad, el trabajo multidisciplinar y otros. Se trata de un conjunto de valores éticos, sociales y relacionales que parten de uno mismo (iniciativa, flexibilidad, constancia...) y nos conectan, integran y forman parte de un proyecto compartido en equipo.

● **A nivel organizacional:** el foco se pone en valores de competencia, cultura corporativa, inteligencia colectiva. Son la innovación, la agilidad, la adaptabilidad, la eficiencia y sostenibilidad, la orientación al servicio y a las personas, la eficiencia, la vocación hacia la excelencia, la calidad y

la mejora continua, la colaboración y cooperación, atención centrada en las personas y más. Es un foco que conecta las voluntades y capacidades colectivas hacia nuevas maneras de hacer.



● **A nivel entorno, vinculado al propósito.** Impulsa nuevas formas de hacer más creativas, con

aprovechamiento de todo el potencial digital y de innovación, pero también de alianzas y cooperación con otros. Todo para potenciar la atención centrada en las personas, el acompañamiento personalizado, el empoderamiento de los pacientes y las familias de forma inclusiva, respetuosa, generosa, humilde, con igualdad, transparencia y equidad. Valores que conectan la competencia organizacional con su sentido de contribución positiva a la sociedad. Tienen un cariz más ético vinculados a la comunidad y a la responsabilidad social. Los valores en las organizaciones del sistema de salud se corresponden también con el Quintuple Aim del Institute for Healthcare Improvement, donde se establece un marco global para alcanzar una atención de calidad y una salud basada en valor a partir de cinco objetivos y estrategias interrelacionadas: mejorar la salud de la población con equidad; eficiencia, sostenibilidad y reducción de costes de las organizaciones y del sistema; potenciar la experiencia de los pacientes y apoderarlos en su rol activo; aumentar la

satisfacción de los profesionales y cuidar de su bienestar; y asegurar la equidad de la salud en la sociedad.

## Pero...¿Cómo liderar con valores?

Es importante que el proceso participativo de definición de los valores corporativos esté conectado con los planes estratégicos organizacionales. Pero no es suficiente con actualizar y publicar los nuevos valores en la intranet, incorporar posters en las paredes de los hospitales para compartírselos o incluso hacer un pin para poner en la bata. Es necesario integrarlos dentro de la propia práctica asistencial y de trabajo diario, con las propias conductas y comportamientos de todas y todos los profesionales. Y aquí los líderes son la clave. David Stenley, en el libro *Values-Based Leadership in Healthcare*, define cultura organizativa como “el patrón de creencias, valores y modos aprendidos de afrontar la experiencia que se han desarrollado a lo largo de la historia de una organización y que tienden a manifestarse en sus arreglos materiales y en los comportamientos de sus miembros”.

Debido a ello, es precisa la coherencia y congruencia del propio líder entre lo que dice, piensa y hace, para que su ejemplo sea espejo y activador de los propios comportamientos y conductas del equipo de trabajo. Esa es justamente la base del modelo de la Cátedra de Liderazgo en Valores en UManresa UVic-UCC, que cuenta con la dirección por parte de Pep Guardiola y Manel Estiarte, entrenador y miembro del Staff Técnico del actual Manchester City. Así, desde esta vertiente del liderazgo:

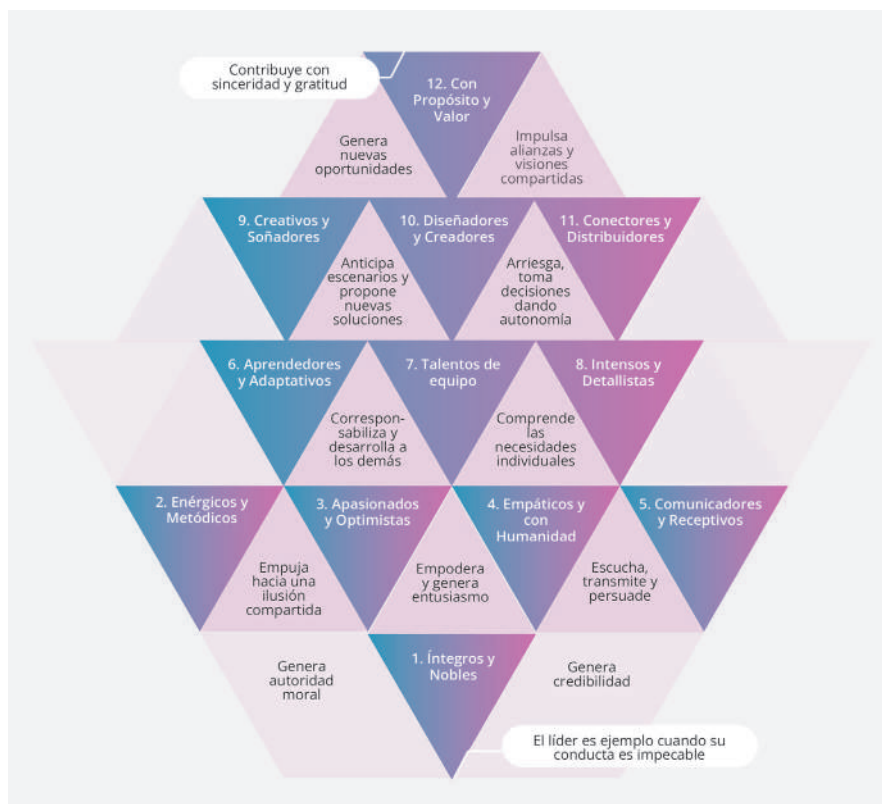
● **El líder es ejemplificante hacia los demás cuando su conducta es impecable;** esto le da una autoridad moral y le aporta credibilidad. Nadie puede ser auténtico tratando de

imitar a los demás. Se puede aprender de los demás, de otras experiencias, de otros modelos, pero no hay otro camino que tratar de ser lo que uno es. Genuino, auténtico, diferencial, único, no una réplica de los demás. Pero esto implica saber quiénes somos.

● **Al conectar la pasión** con la dimensión humana, el liderazgo y los valores se orientan a empoderar a las personas y al equipo, generándoles entusiasmo por lo que hacen y por cómo lo hacen.

● **Los líderes auténticos demuestran una pasión por su propósito.** Lideran desde el corazón y practican los valores de forma consistente.

● **Los líderes empujan hacia una ilusión compartida.** Escuchan, transmiten y persuaden con una gran capacidad comunicativa; establecen retos a largo plazo e ilusionan a las personas con ellos. Y desde su propia autodisciplina se orientan hacia los resultados.



● **El líder comprende y atiende las necesidades personales de cada uno.** Y les corresponsabiliza, ayudándoles y comprometiéndose en su desarrollo. El dominio de las habilidades comunicativas y relacionales facilita influir de forma positiva

en las personas y el equipo. La comunicación empática, la asertividad, la humanidad, la gratitud, la generosidad y la escucha activa se consolidan gracias a conductas reiteradamente orientadas a este logro. “El líder es el que hace mejor al otro”, dijo Pep Guardiola.

● **El líder visualiza y anticipa lo que puede suceder, y propone alternativas al respecto.** Toma decisiones, arriesga, pero también proporciona autonomía y juego a los demás. Necesita crear un equipo para conseguir el propósito corporativo, pero también el propio; y también el del equipo. Las personas del equipo deben ver en el día a día que lo que hacen tiene sentido en relación con el propósito global.





● Favorecen las alianzas y la cooperación a partir de visiones compartidas que buscan contribuir con sinceridad, gratitud y valor a los demás. Los líderes son curiosos y sienten que están contribuyendo a crear algo nuevo, sobre todo cuando se sienten capaces de explorar, conectar y tener un impacto. Los líderes curiosos ayudan a la gente a encontrar sentido en el trabajo explorando, haciendo preguntas y propiciando que la gente tenga ideas sobre el futuro. Son desafiantes y empujan a su gente a permanecer insatisfechos con sus logros, inculcando un sentido más profundo de propósito a sus equipos y organizaciones.

## En definitiva...

Es relativamente fácil enumerar sus valores y vivir según ellos cuando las cosas van bien. Cuando el éxito, tu carrera o incluso tu vida están en juego aprendes qué es más importante, qué estás dispuesto a sacrificar y qué compromisos estás dispuesto a hacer. Los principios de liderazgo son valores traducidos en acción. Tener una base sólida de valores y probarlos bajo el fuego te permite desarrollar los principios que vas a utilizar para liderar. El liderazgo basado en valores establece el rumbo de la organización, la empresa o la institución mediante su formalización pública y por escrito, que sirve como guía para los empleados en todos sus niveles, independientemente de sus ámbitos profesionales o su titularidad. Este tipo de liderazgo proporciona sentido y propósito a todas las personas que integran una organización, ya que permite reflexionar sobre sus principios y las posibles consecuencias derivadas de cada decisión

que se toma. Se basa en la filosofía de que las personas se motivan a través de la vivencia coherente de los valores personales en su vida cotidiana. Las organizaciones que disponen de un conjunto compartido de creencias ofrecen a sus miembros un marco común de identificación que facilita el trabajo en equipo y el consenso en los aspectos nucleares de la misión compartida. Todo ello permite dar un sentido a la propia función y posición dentro de la organización, lo que se traduce en un mayor compromiso en relación con las tareas y objetivos y, también, en incrementos de la productividad. Es evidente que no es fácil generar estilos que desarrollen actitudes de compromiso y corresponsabilidad con todo lo que sucede a nuestro alrededor, pero debemos trabajar de forma creativa, decidida y continuada para conseguir cada vez más personas y profesionales que lideren con convicción y valores. **Este es nuestro reto.**