


# LIDERAZGO BASADO EN VALORES: CUANDO LA MISIÓN SE ENCUENTRA CON EL PROPÓSITO


*“Queremos facilitar, desarrollar e impulsar el liderazgo en valores en la sociedad. Este es nuestro sueño y lo queremos compartir”.*

**Pep Guardiola y Manel Estiarte.**

**VALENTÍ MARTÍNEZ ESPINOSA,**  
Campus Manresa de la Universidad de Vic-  
Universidad Central de Cataluña.

 valentimartinez

**ÓSCAR DALMAU,**  
UCF-Unión Consorcio Formación.

 oscardalmau



Obtener resultados es la misión de todo liderazgo, pero conseguirlos en un marco de valores éticos ha de ser su propósito. Explica Pep Guardiola, que asimilar el liderazgo al éxito es un error, porque tanto o más importante que el qué se logra son los cómo se consiguen.

El entrenador del Manchester City comparte con su compañero Manel Estiarte, el liderazgo de la Cátedra de Liderazgo en Valores de la Universidad de Vic – Universidad Central de Cataluña (UVic-UCC), cuyo modelo conceptual se inspira en una alineación tipo 1-4-3-3 de un equipo de fútbol, con doce parejas de activadores (valores) que se conectan con cuatro dimensiones (persona, equipo, organización y entorno).

## LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES DE SALUD DE CATALUÑA ]

Habiendo analizado los valores que actualmente más de 100 hospitales y organizaciones de salud en Cataluña tienen publicados, siguiendo los 4 niveles del esquema conceptual de la Cátedra en Liderazgo y Valores, identificamos:

- **A nivel personal:** referencias a la ética, la integridad, la honestidad, la adaptabilidad, responsabilidad, etc. Es decir, la dimensión vinculada de manera directa a los valores personales, éticos y morales de cada uno, entendidos 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 multidisciplinario, etc. Se trata de un conjunto de valores éticos, sociales, relacionales, que parten de uno mismo (iniciativa, flexibilidad, constancia...) y nos conectan, integran y nos hacen parte de un proyecto compartido en equipo.
- **A nivel organizacional:** el foco está en los valores de competencia, cultura corporativa, inteligencia colectiva. Así, la innovación, la agilidad, la adaptabilidad, la eficiencia y sostenibilidad, la orientación al servicio y a las personas, la vocación hacia la excelencia, la calidad y la mejora continua, la colaboración y cooperación, la atención centrada en las personas, etc. Por lo tanto, un enfoque que conecta las voluntades y capacidades colectivas hacia nuevas formas de actuar.

- **A nivel entorno, vinculado al propósito.** Impulsando nuevas maneras de hacer (más creativas, aprovechando todo el potencial digital e innovador pero también de alianzas y cooperación con otros), para potenciar la atención centrada en las personas, el acompañamiento personalizado, el empoderamiento de los pacientes y las familias,... de manera inclusiva, respetuosa, generosa, humilde, con igualdad, transparencia y equidad. Valores que conectan la competencia organizativa con su sentido de contribución positiva a la sociedad. Tienen un carácter más ético vinculado a la comunidad y a la responsabilidad social.

### QUADRUPLE AIM DEL INSTITUTE FOR HEALTHCARE IMPROVEMENT ]

Los valores en las organizaciones del sistema de salud están, por lo tanto, alineados con el propio mapa conceptual de la Cátedra de Liderazgo en Valores de UManresa.

Al mismo tiempo, también se corresponden con el Quadruple Aim del Institute for Healthcare Improvement (<https://www.ihl.org/communities/blogs/the-triple-aim-or-the-quadruple-aim-four-points-to-help-set-your-strategy>), donde se establece un marco global para lograr una atención de calidad y una salud basada en el valor a partir de cuatro objetivos y estrategias interrelacionadas: mejorar la salud de la población con equidad; eficiencia, sostenibilidad y reducción de costos de las organizaciones y del sistema; potenciar la experiencia de los pacientes y empoderarlos en su rol activo; aumentar la satisfacción de los profesionales y cuidar de su bienestar.



**E**stamos en un momento a nivel social, económico y empresarial donde a la complejidad, a los cambios y a la transformación le acompaña la necesidad de impulsar nuevos liderazgos. Y hablamos de nuevos liderazgos por la necesidad de introducir miradas más humanistas, más centradas en las personas, con un sentido ético, empático, respetuoso, con confianza en unos equipos de trabajo cada vez más respon-

sables, autónomos e innovadores, que estén de manera constante repensando la propuesta de valor para impactar de manera positiva en la sociedad.

Pero más allá de hablar de ello, la necesidad verdadera de desarrollar estos estilos ha llevado en este caso al Campus Manresa de la Universidad de Vic-Universidad Central de

Cataluña a impulsar una Cátedra de Liderazgo en Valores, que dirigen Pep Guardiola y Manel Estiarte, y que se orienta a promover este estilo de liderazgo de manera práctica con las personas, equipos, organizaciones y entorno.

A nivel organizacional, los valores los tenemos presentes en los planes estratégicos, donde hemos diseñado visión, visión y valores, y entendemos éstos como el estilo y la manera de hacer para conseguir el propósito y los objetivos pretendidos. Sin embargo, tiempo más adelante, se diluyen y difuminan y no siempre son integrados en nuestras maneras de hacer (incluso no siempre somos conscientes de los mismos o estamos alineados con ellos). En el modelo diseñado por la Cátedra, valores como la ejemplaridad, la honestidad, la disciplina, el compromiso, la generosidad, la audacia, la innovación, la excelencia o la gratitud se organizan sobre un terreno de juego imaginario para traducirlo a conductas, comportamientos y actitudes que permitan su concreción en las organizaciones y en la sociedad, y que no queden en palabras, retórica y abstracción. Por ello se ha diseñado una alineación 1-4-3-3 con 12 activadores (ver gráfico adjunto):

Leída horizontalmente, esta alineación nos muestra un modelo de cuatro dimensiones que permite reflexionar en clave organizativa o también personal:

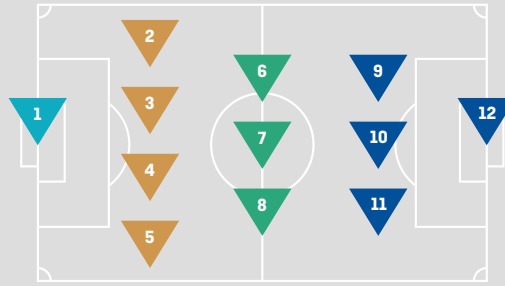


Pep Guardiola

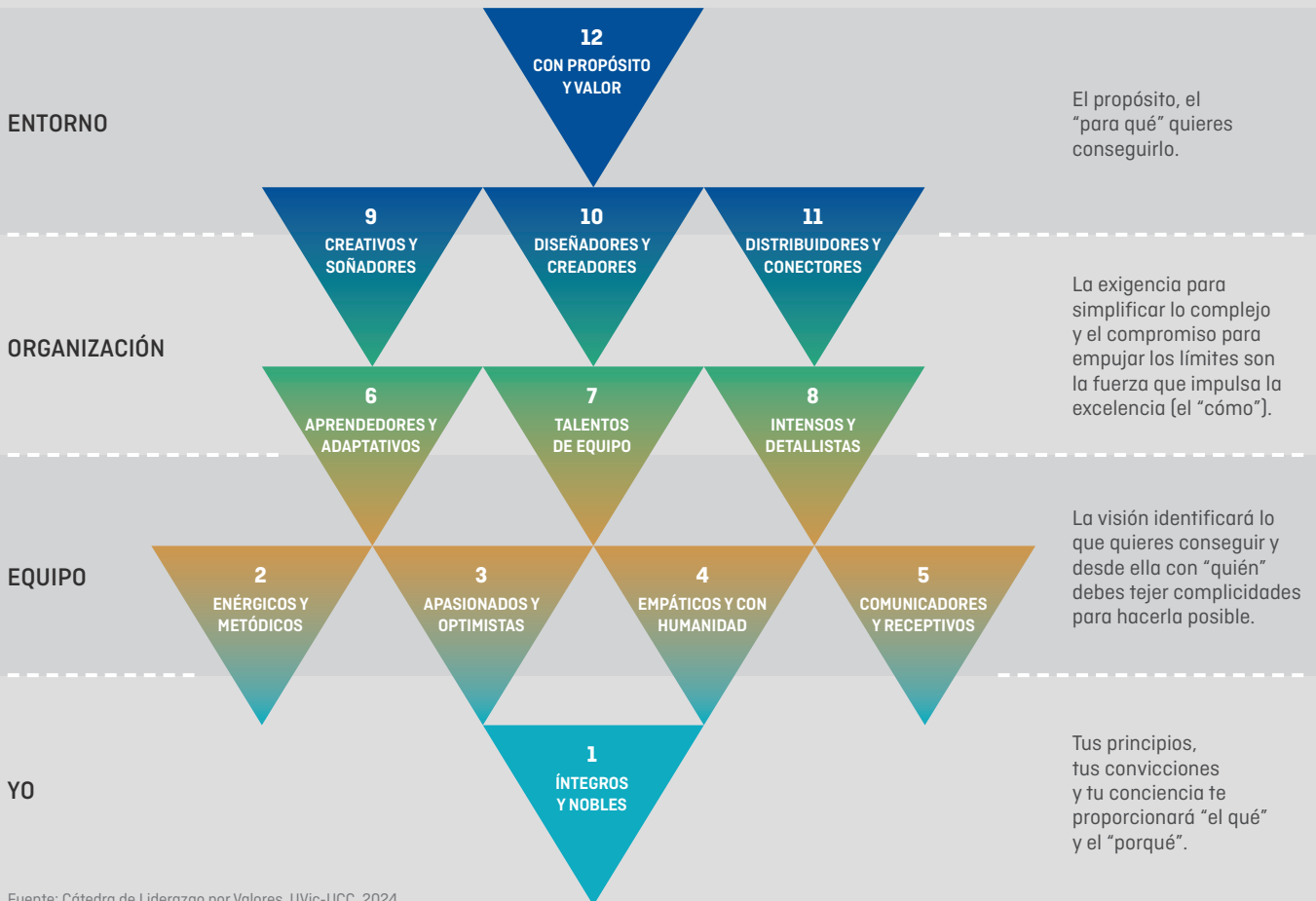


# RELATO DEL MARCO CONCEPTUAL

4 DIMENSIONES



**1-4-3-3-1**  
LIDERAZGO EN VALORES



Fuente: Cátedra de Liderazgo por Valores. UVic-UCC, 2024.

## FACILITA LAS COSAS AL QUE TIENES A TU LADO ]

**Valentí Martínez:** Sí, es importante ser capaz de tomar decisiones cada día, a partir de lo que tienes delante, y también basándote en tus propios valores. Para mí, por ejemplo, es ser capaz de que la gente que trabaja con nosotros sea cada día mejor, no solo desde el punto de vista competencial sino también en términos de identificación con lo que hace. A menudo hemos compartido con Albert que el resultado mediatiza mucho el proceso. Hay que ser capaz de diferenciar las dos cosas. Por otro lado, creo que, si alguien no es buena persona de entrada, no puede ser un buen líder, no puede tomar decisiones de forma adecuada.

**Pep Guardiola:** A menudo me piden que haga conferencias sobre liderazgo. Cuando les pido por qué, si no he estudiado nunca esto, me responden «porque ganas». ¿Por qué no se lo piden a un albañil, como mi padre, que

también tenía que gestionar equipos de personas que lo ayudaban en su trabajo?

**Manel Estiarte:** Esfuerzo, toma de decisiones, ejemplaridad, humildad, respeto son valores asociados al liderazgo. Pero hay que ir más allá. Tomando el ejemplo del albañil, al final, el mejor albañil es aquel que sabe enfrentarse las dificultades que se le presentan y encuentra la manera de hacerlo fácil, de hacer bien el trabajo. Nosotros hemos sido niños, adultos, deportistas, hemos ganado y hemos perdido, y sobre todo, hemos aprendido. Y ahora nos encontramos en una posición en la que somos capaces de simplificar algunos problemas. Lo que es complicado sabemos transformarlo en algo más comprensible, más fácil, que los otros pueden seguir. Para mí, el líder más que el que gana es el que sabe poner las cosas fáciles a los que tiene a su lado.

## SOBRE LIDERAZGO Y ÉXITO ]

**Albert Estiarte:** Es cierto que mucha gente dice ser líder, pero líderes con valores, ya no hay tantos. Pep y Manel son de los pocos que conozco. Que dirijan la Cátedra de Liderazgo en Valores debería permitir mostrar ejemplos de cómo liderar de una manera limpia y noble, tal como nos enseñaron cuando éramos pequeños. Hay muchos valores, pero, para mí, los que cuentan y los que utilizo en mi día a día son los que me transmitieron de pequeño. Lo que soy de mayor es lo que me enseñaron en mi infancia. El ejemplo de Pep y Manel, como buenas personas que son, es un gran activo para la Cátedra y el reto es saber transmitirlo a las personas que quieren liderar empresas, instituciones, escuelas o equipos.

**Manel Estiarte:** Hablar de liderazgo me incomoda un poco. Puede llegar a ser tóxico porque condicionas cómo deben ser y actuar las personas. Desde mi experiencia, de todo lo que he vivido, de todo lo que me he equivocado, de todo lo que he aprendido, me quedo con una lección en torno al liderazgo, que Pep compartió conmigo hace un tiempo: haz que los que tienes a tu lado estén a gusto; haz que el que trabaja contigo, el que te admira, el que te sigue pueda hacer bien su trabajo porque tú le ayudas. El buen líder no

es el que mejor habla, el que mejor hace... Mejor, mejor, esta palabra me incomoda un poco.

**Pep Guardiola:** El liderazgo a menudo se relaciona con el éxito, pero, en cambio, hay personas que lideran muy bien y no tienen éxito (al menos de la manera como se entiende comúnmente). Hay que tener en cuenta que, a veces, simplemente ganas por azar. Parece que, aun haciendo bien tu trabajo, si ganas, tienes éxito, pero, si pierdes, eres un fracasado. Habría que reconducir esta tendencia a ir a los extremos por responsabilidad hacia las generaciones más jóvenes. No hay que intentar imitar solo el que gana para copiarlo. Hay tantas circunstancias ligadas al hecho de ganar, ¡muchas de las cuales no dependen de ti! Cada uno es como es y no puedes copiar al que gana pensando que así también ganarás tú. Hay muchos elementos en juego detrás de una victoria. No hay nadie que pueda decir el buen liderazgo es éste.

Yo creo mucho en el día a día. Llego por la mañana, abro la puerta y me pregunto: ¿qué hay, qué problemas tenemos, cómo enfocamos la sesión de entrenamiento de hoy, cómo nos vemos... y a partir de aquí, seguir avanzando.

## LIDERAZGO

- **Así, desde el punto de vista de la organización,** el liderazgo se estructura desde el yo hasta el entorno, pasando por el equipo y la organización.
- **En cambio, desde la perspectiva personal,** nos invita a pensar sobre lo que uno siente, lo que dice, piensa o hace, y sobre las relaciones que se establecen con los demás para, finalmente, cuestionarse por qué hace lo que hace.
- **La disposición de los valores** sobre el campo también propicia una identificación de distintas inteligencias vinculadas al liderazgo: intrapersonal, emocional, interpersonal y espiritual/existencial.

En este sentido, los doce activadores (elementos básicos del marco conceptual) de la Cátedra en Valores son:

- **Como si fuera el guardameta,** el líder con valores no puede dejarse marcar goles o hacerse autogoles yendo en contra de sus propios principios y creencias. Por eso lo primero que se encuentra en él es la integridad y la nobleza. Son personas éticas, justas, honestas, fieles a sí mismas y los demás.
- **Los defensas centrales son los dos pivotes sobre los que se construye todo el sistema.**

Por un lado, la pasión, la ilusión y el optimismo, poniendo el corazón en todo lo que hacen. Por otro, la empatía hacia los demás y una forma de ser marcadamente humana y humanista.

- **Continuamos con los laterales,** que dan amplitud y extienden sus fortalezas a todo el sistema. La energía y el método en el trabajo diario. La disciplina, la cultura del esfuerzo, la autoexigencia, porque se juega cómo se entrena. Y también la capacidad comunicativa y receptiva hacia los demás. Con asertividad, son capaces de transmitir, contagiar, emocionar, persuadir, con claridad e ilusión.
- **En el centro del campo está el talento de equipo.** Son personas que son y se sienten parte de un equipo, que trabajan para hacerlo crecer y mejorarlo. Que dejen a un lado cualquier ego personal para ponerse a disposición del valor y el esfuerzo del equipo hasta el final.
- **Los dos interiores, que se convierten en clave en la construcción del juego.** Por un lado, la capacidad de aprender de las experiencias, de los propios errores, y de adaptarse a cualquier escenario, reto y dificultad que se encuentran en el camino. Por otro, la



intensidad y la obsesión por el detalle de las personas y del equipo, buscando la excelencia constantemente, con esfuerzo y tesón.

- **Continuamos con los extremos, que en el campo de juego tienen la capacidad de desbordar.** Su creatividad, la innovación, la capacidad de tener nuevas ideas, de proponerse nuevos retos, de soñar nuevas formas de manera inconformista, pero no ilusa; eso es lo que hace que estén constantemente empujando los límites. Y, por otro lado, su capacidad de conectarse con otros, con mentalidad abierta, de encontrar ámbitos de intersección, de interrelacionarse y crear puentes para hacer frente a los retos de forma compartida, distribuida, conjuntamente.
- **En una posición más avanzada, está su capacidad de diseñar y crear con identidad, con un estilo reconocible y diferenciador.** Lo importante no es el qué sino el cómo lo hacemos; una forma de hacer, un libro de estilo singular, único, que lo hace sostenible a largo plazo, y gracias al cual todas y todos nos sentimos orgullosos y parte de esta obra.
- **Y, por último, el jugador número 12: la gente, la afición, el entorno, las personas.** Un liderazgo y unos valores que impacten de forma positiva y generen valor hacia los demás y hacia la sociedad.

Son, por tanto, doce activadores que se conectan a través de cuatro dimensiones: yo, equipo, organización y entorno.

- La personal, con sus propios principios, convicciones y conciencia.
- La que nos conecta y relaciona con las demás personas del equipo.
- La dimensión organizativa, poniendo el foco especialmente en «cómo» lo haremos.
- Y en último término, “para qué” lo haremos. Por aportar valor al entorno, a las personas, a la sociedad.

En las intersecciones de los activadores, desde la vertiente del liderazgo profundizamos:

- **El líder es ejemplificante hacia los demás cuando su conducta es impecable.** Esto le da una autoridad moral y le aporta credibilidad.
- Conectando la pasión con la dimensión humana, **el liderazgo en valores se orienta a apoderar a las personas y al equipo,** generándoles entusiasmo por lo que hacen y por cómo lo hacen.



Manel Estiarte

- **Empuja hacia una ilusión compartida.** Escucha, transmite y persuade con gran capacidad comunicativa.
- **Comprende y atiende a las necesidades personales de cada uno.** Y les corresponsabiliza, ayudándoles y comprometiéndose en su desarrollo.
- **Visualiza y anticipa lo que puede suceder y propone alternativas al respecto.** Toma decisiones, arriesga, pero también da autonomía y juego a los demás.
- **Genera nuevas oportunidades y nuevos espacios.** Favorece las alianzas y la cooperación a partir de visiones compartidas, que buscan contribuir con sinceridad, gratitud y valor a los demás.

Los diferentes activadores se conectan y se interrelacionan entre ellos:

- **Activadores 1-12:** conectando propósito y valores personales con los organizacionales. Empezando por el autoconocimiento y los valores propios.
- **Activadores 2-3:** la pasión y la fuente de energía personal, para empujarnos hacia el propósito, poniendo de relieve el método, los buenos hábitos personales, el optimismo y la ilusión.
- **Activadores 4-5:** comunicación empática con gratitud y generosidad hacia los demás. Elementos relacionales, que se conectan con la capacidad de influenciar de manera positiva en los demás.
- **Activadores 6-7-8:** pivotando alrededor del talento del equipo. Acompañando a las personas y al equipo, facilitando las condiciones para que crezcan, desarrollen sus máximas capacidades de manera alineada al propósito pretendido.
- **Activadores 9-10-11:** explorando y creando para crear valor, con un estilo, una manera de hacer, creativa, diferencial, pero también compartida, colaborativa, y orientada a la sociedad.

La Cátedra de Liderazgo en Valores de Pep Guardiola y Manel Estiarte persigue crear las condiciones para la aparición de nuevas herramientas de gestión que promuevan un cambio en las organizaciones para hacerlas más conscientes de su impacto (y, por tanto, también de su responsabilidad) hacia las personas, equipos, organizaciones y entorno.

## LA RELACIÓN CON LAS PERSONAS ES LO MÁS IMPORTANTE

**Pep Guardiola:** Yo tengo claro que, en esta vida, hay que pasarlo bien. Busco rodearme de gente buena, que me haga reír; que cuando las cosas vayan mal, vengan y me digan, verás que al final, todo saldrá bien. Es como si el que manda debe hacer feliz a los demás, pero yo también me merezco ser feliz. Y para ser feliz necesito rodearme de gente que me lo haga pasar bien. Necesito grandes profesionales, obviamente, pero con quien pueda pasar buenos ratos. Al final, llega un momento en el que quieres vivir y trabajar con la gente que te gusta, básicamente personas con las que te lo pasas bien, con quienes cuando estamos mal, el dolor se hace más pequeño, y con quienes podemos abrazarnos para celebrar los buenos momentos.

¿Ser un líder con valores te garantiza que ganarás? No. Tampoco funciona al revés. Puedes ser una mala persona, generar conflictos y ganarlo todo. Cuando ganas y ganas mucho, una olimpiada, un título, te das cuenta que está bien, sí. De hecho, has trabajado mucho para alcanzar el éxito, pero más allá de ese momento, si no te lo has pasado bien, si no ha sido una victoria compartida, ¿qué sentido tiene?

**Manel Estiarte:** La relación con las personas es lo más importante. A veces me pregunto, si pudiera volver atrás, deportivamente hablando, ¿qué volvería a vivir? La respuesta nunca es volver a hacer el gol importante o volver a subir al podio, sino volver a encontrarme con los compañeros en el vestuario y recuperar la relación que teníamos.

A los dieciocho años fui el máximo goleador de los Juegos Olímpicos y al volver a casa, los periódicos decían que era el «líder de la selección española». Y yo me lo tragué. Pensaba que todos jugaban para mí. No es que fuera infeliz, pero no disfrutaba de una buena relación con los compañeros. Ellos no me querían. Con el tiempo, crecí y aprendí. No volví a ser el máximo goleador, pero mi relación con los compañeros mejoró y gané mucho más. No hablo desde el punto de vista deportivo, sino emocionalmente, como deportista y como persona.

**Albert Estiarte:** Al final, este proceso de aprendizaje que hizo Manel sirvió para que la selección española de waterpolo ganara muchos títulos, no él, que ya había ganado muchos antes, sino todo el equipo.



## UN EQUIPO ES MUY SANO, MUY BUENO CUANDO TIENE BUENOS SUPLENTES ]

**Valentí Martínez:** En nuestra sociedad, en general, sufrimos de «resultadismo», de obsesión por el resultado. Valoramos a las personas por sus resultados y olvidamos su dedicación, su compromiso, la responsabilidad que asumen. La Cátedra debe servir para romper este esquema.

**Pep Guardiola:** El que no gana no debería sentirse un fracasado. ¿Cómo puedes decirle a un niño que se ha esforzado pero que no ha sacado una buena nota que es un fracasado? Tengo la sensación que cuando era pequeño esto no era tan exagerado. ¿Qué es el éxito? ¿Ganar? ¿Levantar el título? A la mañana siguiente, te levantas y te das cuenta que no. Estás contento porque lo hemos logrado, porque nos lo hemos pasado bien, pero ya te están pidiendo que vuelvas a repetirlo. Hoy, eres el segundo y ya eres un fracasado. Esto no puede ser así. Por eso es muy importante rodearte de gente con la que disfrutes, que cuando las cosas no van bien, te ayuden a pasar página y a volverlo a intentar.

**Valentí Martínez:** ¿Cómo gestionáis a las personas que pueden ser muy potentes desde un punto de vista deportivo pero que no son buenas personas? ¿Cómo lo afrontáis?

**Pep Guardiola:** Si el entorno es sano, o bien se incorpora a la dinámica del grupo o bien él solo se aparta. Si el entorno es tóxico, la cosa se complica. Suele ser gente con mucha falta de empatía, que no es capaz de ponerse en el lugar del otro. Creo que un equipo es muy sano, muy bueno, cuando tiene buenos suplentes. Pueden estar dolidos porque quieren jugar, pero entienden que otro lo puede hacer igual de bien que ellos, aceptan que el entrenador decida que hoy juegue otro en lugar de ellos, reconocen cuando han tenido una mala actuación y cuando alguien ha sido mejor.

El mundo del fútbol es un mundo muy expuesto mediáticamente. ¿Cuántos liderazgos hay que pasan desapercibidos

en otros ámbitos? ¿Cuántos pintores, escritores querían tener para sus obras la atención que tenemos los que nos dedicamos al fútbol? ¿Tener más atención nos hace mejores líderes? ¿Mejores personas? No. Hay muchas circunstancias que nos han llevado a donde estamos y que no dependen de nosotros, sobre las cuales no podemos atribuirnos ningún mérito. Al final, todos queremos bondad: que nos amen, amar.

**Valentí Martínez:** ¿Qué persona os ha influido más en vuestra infancia a la hora de configurar vuestra escala de valores?

**Pep Guardiola:** Mis dos primeros entrenadores del Gimnastic de Manresa. Me recogían, luego me volvían a llevar a casa, iban a Súria a llevar a otro niño y aún otro a Puig-Reig...

**Manel Estiarte:** Yo lo tenía más fácil. Dormía en la cama de al lado. Era mi hermano Albert. A mí el agua no me gustaba y no quería ser nadador ni waterpolista, pero sí que quería ser como él.

**Albert Estiarte:** Mi madre. Tanto si lo hacía bien como si no lo hacía tan bien, siempre la tenía a mi lado para decirme: «Muy bien, hijo mío, has hecho todo lo que has podido. Has luchado mucho. Lo has hecho muy bien».

**Valentí Martínez:** En realidad, este tipo de mensajes hoy ya no son tan frecuentes. Hay mucha preocupación en el fútbol base por el papel poco ejemplar de los padres y madres, en los campos, ya sea discutiendo entre ellos o cuestionando las decisiones del entrenador...

**Manel Estiarte:** Los padres desean que sus hijos sean como los jugadores que llenan permanentemente las pantallas...

**Pep Guardiola:** ... en lugar de dejarlos ser lo que quieren ser.

Y lo persigue de manera práctica, con actividades formativas, ejercicios, dinámicas, herramientas, que consoliden estos activadores, con compromiso y corresponsabilidad con todo lo que sucede a nuestro lado, para trasladarlo a conductas y comportamientos concretos, trabajando de manera creativa, decidida y continuada en favorecer las condiciones para que las personas, los equipos y las organizaciones utilicen los liderazgos para promover cambios positivos en su entorno.

Éste es nuestro reto y nuestra oportunidad. ]