

HACIA EL BIENESTAR DE CLIENTES Y EMPLEADOS

Liderazgo ético y de servicio, la clave del dirigente del futuro

Honestidad, integridad o humildad son sólo algunas de las características que el dirigente del futuro debería poseer. Un líder, para el que la responsabilidad, la ética y la consecución de un proyecto compartido sean, además, los pilares para mantener la supervivencia de cualquier organización.



Santiago Nebot Jordán
Director General Consorci Sanitari Integral

Actualmente existe una extensa bibliografía sobre liderazgo donde aparecen términos como liderazgo de servicio, ético, resiliente, afectivo, discreto... Me preguntaba de qué este tipo de liderazgo se ponga de moda, porque considero que es imprescindible que el dirigente asuma la responsabilidad de mantener la supervivencia de las organizaciones y el prestigio social de los directivos. Se afirma que la dirección es una práctica que necesita formación, experiencia y arte, atribuyéndole este último como intuición, perspectiva... Pues bien, con todo ello, algunas de las características que ha de tener el líder del futuro, que en mi opinión ha de ser el líder ético y de servicio, deberían ser: honestidad o integridad, primero con uno mismo: estar al servicio de la organización, no servir de ella; humildad, no buscar el protagonismo; poner en práctica lo que se predica; sinceridad, con las noticias buenas y

con las malas; trato humano, las personas son personas todo el día; delegar, siendo el responsable último; comunicar criterios, tanto para el sí como para el no; comunicar horizontal y verticalmente; fomentar la flexibilidad y la iniciativa; prudencia, que no significa no asumir ningún riesgo; constancia, ya que desgraciadamente no hay recetas mágicas y rápidas.

Nuestras cinco claves

En Consorci Sanitari Integral estamos poniendo en práctica desde hace tiempo una serie de acciones encaminadas a recuperar este estilo de liderazgo, las cuales podríamos resumir en:

1. **Valores corporativos compartidos.** En consonancia con el objetivo del proyecto de la Compañía, que es crear identidad, facilitar la cohesión y la generación de compromiso, se llevó a cabo la elección de una serie de valores a través de la participación en las distintas

Esos de alrededor de 1.000 profesionales. Estos fueron: compromiso, equipo, calidad profesional y desarrollo. Posteriormente, con los valores ya definidos, elaboramos la "guía de comportamientos", que contiene las formas de actuar para llevar a la práctica estos valores compartidos.

3. **Evaluación de competencias 360°.** Nuestra elección de personas se basa en las competencias, por lo que una vez definidas las competencias cardinales asociadas a los valores, y las funcionales, se realizó una evaluación 360°, primero sobre el equipo directivo (20 personas), a continuación a

todos los mandos intermedios (110), y finalmente al resto de profesionales.

3. **Gestión profesional participativa.** Nuestro objetivo es mejorar en calidad y eliminar los costes de no calidad (CNC) con la implicación de los profesionales. Los clásicos de la calidad coinciden en que ésta no significa mayores costes, sino que lo que cuesta son las incidencias. Es decir, la no-calidad. En este sentido, el CNC en sanidad puede alcanzar hasta un 30% del

presupuesto. Así, la propuesta consiste en que los líderes comprometidos, como consecuencia de la mejora de la calidad, se destinen a aquello que los profesionales consideran más adecuado: equipamiento, formación o "reducción variable por calidad". Por esta razón, los profesionales han de asumir el liderazgo operativo -ya que son los auténticos expertos en su trabajo-, detectar los problemas y proponer e implantar acciones de mejora. En relación a esta cuestión, los resultados obtenidos hasta el mes de julio han mostrado una mejora en prácticamente todos los indicadores cualitativos y de funcionamiento, así como un incremento del 11% del cash flow real sobre el presupuesto.

4. **Planificación estratégica.** Actualmente estamos realizando el proceso de planificación para el periodo 2009-2011, el cual se ha modificado para que, a partir de unos líneas estratégicas claras, los objetivos sean definidos con la participación de los profesionales que tendrán que llevarlos a cabo.

5. **Comunicación interna.** Todas estas iniciativas están siendo acompañadas de un amplio plan de comunicación interna y externa.



(APD, Asociación para el progreso de la dirección, setembre 2008)