

Liderazgo: Más allá de la gestión y la calidad de un servicio de anatomía patológica

Claudio Drapkin y Nuria Povill

Socios Directores de SOLOCOM y directores del Programa DAKO de Desarrollo de Habilidades Directivas para Directores de Servicios de Anatomía Patológica

¿POR QUÉ Y PARA QUÉ DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN ANATOMÍA PATOLÓGICA?

Imaginen dos servicios de anatomía patológica exactamente iguales. Están situados en lugares físicos similares, tienen un diseño espacial igual, están dotados con equipos y procesos iguales, disponen del mismo número de colaboradores con organigramas iguales, tienen el mismo nivel de presupuesto económico, están incluidos en hospitales similares con equipos de dirección de estilos similares y dan respuesta a peticiones de servicios en cantidad y requerimientos similares.

Ahora imaginen dos equipos de personas “distintos” ocupando las posiciones del organigrama (desde el director del servicio hasta el último colaborador) y póngalos a trabajar durante un período de un año en cada uno de los dos servicios.

¿Creen que los resultados serán los mismos?

Coincidirán con nosotros en que existirán diferentes resultados. Y posiblemente muy grandes.

Lo que marca la diferencia en los resultados que consigue una organización viene determinado por las personas que la forman, por sus capacidades individuales y por su estilo de relación interpersonal y, sobre todo, por la manera en que son dirigidas y lideradas.

La comprensión de esta realidad y la necesidad de darle una respuesta adecuada explica que aparezca un artículo sobre Liderazgo en este Libro Blanco. Tal y como se reflexionaba en el **XXV Congreso de la Sociedad Española de Anatomía Patológica** en Zaragoza¹: “No es posible tratar un cáncer sin un diagnóstico de un patólogo y tampoco es posible personalizar la terapéutica sin los datos inmunohistoquímicos y moleculares que el patólogo proporciona”. Por tanto el valor que aporta la función de cara al paciente es crítico. Sin embargo esta criticidad y relevancia de la función no se ve correspondida con un posicionamiento adecuado en las organizaciones y en los procesos de los que forma parte.

1. Reflexiones de Jerónimo Forteza en la presentación del taller sobre Gestión y Liderazgo en Anatomía Patológica en el **XXV Congreso de la Sociedad Española de Anatomía Patológica** en Zaragoza

Se hace relevante comenzar una reflexión alrededor de “¿cómo hacer para que la Patología tenga su valor de excelencia en la Medicina? ¿Cómo darle visibilidad social al trabajo del patólogo? ¿Cómo debe el patólogo relacionarse con el paciente, que es su objetivo primordial? ¿Cómo debe el patólogo dialogar con el clínico, que es su “cliente?” ¿Cómo debe relacionarse con sus colaboradores?”

El desarrollo del rol de dirección y liderazgo da respuesta a la mayoría de estas preguntas, ya que desde ese rol se ha de trabajar con los equipos que configuran los servicios y que son, en definitiva, los que han de dar sentido a la función del servicio de anatomía patológica, construyendo valor, a través de la excelencia en la tarea, para los clínicos y pacientes.

Por tanto el desarrollo de la dirección y el liderazgo es fundamental para lograr los resultados de excelencia a través de una gestión eficaz de personas y procesos y, a la vez, para poner en valor la función y fortalecerla.

Pero, ¿qué son dirección y liderazgo?

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN SON DOS SISTEMAS DE ACCIÓN PECULIARES Y COMPLEMENTARIOS

Las organizaciones actuales deben desarrollar directores-líderes.

No es buena una organización con excesiva dirección y poco liderazgo, pero lo contrario puede ser tanto o más peligroso.

La buena dirección aporta un grado de orden y coherencia a dimensiones clave tales como la calidad, la eficacia y la eficiencia de los procesos.

El buen liderazgo tiene que hacer frente a la continua necesidad de cambio y adaptación. Hacer lo que se ha hecho siempre ya no es una fórmula para el éxito. Ni siquiera hacerlo algo mejor. Los cambios se hacen necesarios para sobrevivir y realizar la función eficazmente en este nuevo entorno en el que estamos.

Hacer frente a la complejidad de la tarea y los procesos–dirección- y hacer frente al cambio y necesidad de adaptación –liderazgo- son sistemas de acción distintos.

Cada sistema implica:

1. decidir lo que se necesita hacer
2. crear redes de interrelación entre las personas
3. tratar de asegurar que dichas personas realmente hagan el trabajo

Sin embargo, cada uno de estos sistemas desempeña estas tareas de distinta manera.

1. Planificar y elaborar presupuestos vs. Determinar la orientación

Planificación y orientación deben ser actividades complementarias.

Para decidir lo que se debe hacer, el director planifica y elabora presupuestos, mientras que el líder determina la orientación, ya que la función del líder es producir el cambio.

La **planificación** es un proceso de dirección, deductivo y destinado a producir resultados metódicos. Establece objetivos para el futuro (un mes, un año...), marca las fases detalladas para conseguir los objetivos y asigna recursos para llevar a cabo dichos planes.

Uno de los errores frecuentes de las organizaciones muy dirigidas y poco lideradas es la ausencia de “planificación a largo plazo”, que encubre la falta de orientación y la dificultad para adaptarse a un entorno cambiante y dinámico.

Dar una **orientación** es un proceso más inductivo. Tiene que ver con el propósito último de la función. Se orienta a los equipos de colaboradores hacia un futuro y se crean las estrategias para producir los cambios necesario que llevarán a ese futuro. Los líderes son pensadores estratégicos dispuestos a asumir riesgos y capaces de reunir y analizar información y de buscar pautas, relaciones y conexiones capaces de explicar las cosas.

2. Organizar y dotar de personal vs. Poner de acuerdo a la gente

El director crea o gestiona una estructura organizativa y los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo el plan. Se asegura de cubrir dichos puestos con individuos cualificados, a los que les ha explicado el plan en cuestión. Delega responsabilidad e idea sistemas de supervisión.

El liderazgo, sin embargo, pone de acuerdo a la gente. Es decir, comunica la nueva orientación a las personas capaces y responsables de fomentar el espíritu de equipo para que éstos comprendan el por qué de este nuevo enfoque y se comprometan a conseguirlo.

Una característica de las organizaciones actuales es la interdependencia. Coordinar a las personas no es un problema de “diseño”, sino de comunicación. Implica, en primer lugar, hablar con muchas más personas que para simplemente organizarlas. Y son pertinentes todas aquellas personas que puedan ayudar a poner en práctica la nueva estrategia o las que puedan bloquearla.

Lograr que las personas comprendan una visión de futuro y se entusiasmen con ella requiere también de una habilidad comunicativa muy superior a la necesaria para organizarlas para realizar un plan a corto plazo.

Un nuevo reto para el liderazgo es la credibilidad. A la credibilidad contribuyen la fuerza del líder, la historia personal, el mensaje en sí y la coherencia entre las palabras y los hechos.

Finalmente, poner de acuerdo a las personas implica delegar autoridad y fomentar la iniciativa, algo que pocas veces se consigue organizando.

3. Controlar y resolver problemas vs. Motivar y estimular a las personas

La dirección asegura la realización del plan observando los resultados y comprobando si se adecúan al plan. Lo hacen mediante sistemas tales como los informes, las reuniones, etc. Identifican las desviaciones y buscan cómo reconducirlas de acuerdo al plan.

El líder, sin embargo, necesita motivar y estimular como camino para lograr que el propósito se cumpla. Para ello hay que recurrir a las necesidades, valores y emociones humanas básicas. Sólo así conseguirá que las personas superen los importantes obstáculos que presenta el cambio.

4. La dirección controla a las personas canalizándolas; el liderazgo las motiva satisfaciendo necesidades humanas básicas.

Los buenos líderes motivan a las personas de distintos modos:

- tienen en cuenta quién es el quién al expresar el propósito (sienten que el trabajo es importante)
- involucran a las personas en la decisión de cómo ejecutar los objetivos de la organización (les da sensación de control)
- apoyan sus esfuerzos dándoles asesoramiento, información sobre los resultados y pautas para cumplir su misión (crecimiento profesional y autoestima)

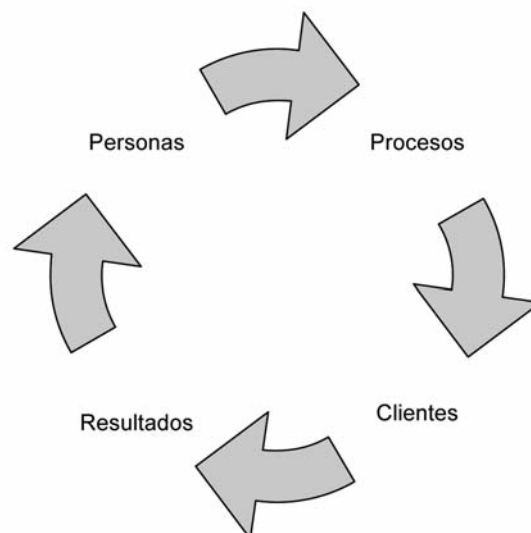
- y, por último, premian el éxito como logro del equipo y asumen el fracaso bajo su responsabilidad (sentimiento de pertenencia a una organización que se preocupa de ellos).



Ambos sistemas de acción son absolutamente imprescindibles para poder manejar con eficacia una organización ya que atienden a tres focos distintos que un director-líder a de manejar

- Al “Hacer” (manos), que supone la gestión de las tareas: planificar, presupuestar, organizar, definir objetivos, asignar tareas, instruir colaboradores, supervisar tareas, resolver tareas
- Al “Hacer-Hacer” (manos y cabeza), que supone enriquecer la gestión de tareas con el liderazgo de personas ya que se atiende también a establecer estándares de trabajo, estimula el trabajo en equipo, asegurar la comunicación fluida, reconocer el trabajo y ofrecer apoyo.
- Al “Hacer Avanzar” (manos, cabeza y corazón), que implica coronar las funciones anteriores con la construcción de visión y sentido ya que se fija el rumbo de la organización, motiva e inspira, construye cultura, innova y alinea personas.

Desde otro punto de vista podemos trazar un mapa de áreas de actuación del director-líder si consideramos que, en la práctica se ocupa de hacer un flujo continuo de “personas, que gestionan procesos, para satisfacer clientes internos, y conseguir un nivel de resultados de gestión determinados”



¿Quiénes son las personas a los que aportamos valor con nuestra función, es decir, quiénes son nuestros clientes? ¿A qué áreas dedicamos la mayor parte del tiempo? ¿Atendamos sólo a algunas? ¿Cuáles hemos de desarrollar? ¿En cuáles nos hemos de formar?

Son preguntas que la dirección de un servicio de anatomía patológica debe plantearse para asegurar una buena dirección y liderazgo.

¿PUEDE LLEGAR A SER UN BUEN LÍDER CUALQUIER PERSONA?

Ésta es, sin duda, una de las preguntas más recurrentes que nos hacen los participantes en un programa de Liderazgo. Habitualmente les respondemos que, si no fuera así, no tendría sentido estar en ese Programa, o dicho de otra manera, les estaríamos estafando!

Y lo reforzamos aportando datos sobre las más recientes investigaciones que demuestran que todos tienen la posibilidad de convertirse en líderes. Según Jack Zenger y Joseph Folkman es posible desarrollar el liderazgo en la gente, potenciando los talentos de sus empleados e identificar las herramientas o los pasos para convertirse en un líder fuera de lo común.

Podemos partir de tres premisas básicas:

1ª) Siempre hablaremos de Liderazgo vinculado a la Dirección. Hay líderes carismáticos que no son Directivos, y ha habido Directivos que, desde luego, no han sabido ser líderes. Nosotros creemos, como dice nuestro amigo Francesc Beltri, *que nadie es mejor Directivo que persona*. Y ese Directivo es el que ha de saber liderar a su gente siendo auténtico y coherente consigo mismo.

2ª) Ser líder, hoy en día, requiere de la voluntad de querer conocerse a uno mismo y de querer mejorarse a uno mismo! No podemos querer mejorar a nuestros equipos y desarrollar a nuestra gente sin hacer un proceso personal y continuo de autoconocimiento y autoconciencia.

3ª) Tú serás un líder único y diferente a cualquier otro. Querer ser diferentes a como somos para parecernos a ése o aquél personaje nos hará ver mucho más difícil el lograr ser un líder efectivo. Siendo como somos, desarrollaremos determinadas habilidades esenciales para el liderazgo.

Partiendo de eso, hay muchas escuelas, tendencias y modelos que hablan de estilos de Liderazgo y que nos pueden ayudar y orientar.

Nuestra intención, en este artículo, es dar unas orientaciones generales que nos abran la curiosidad y nos muevan a querer desarrollarnos más y mejor en el arte del liderazgo.

Estilos de Liderazgo

Liderar es más un arte personal que una ciencia. Un arte en la que cada uno aporta una importante componente personal. Esto hace difícil valorar hasta qué punto unos estilos de dirección son, o no, más eficientes que otros.

A menudo se cita a Halpin y Winer como a los primeros que afrontaron el problema de cómo seleccionar a líderes de entre un grupo de personas. Estos investigadores encontraron que las dos variables clave para identificar al candidato son:

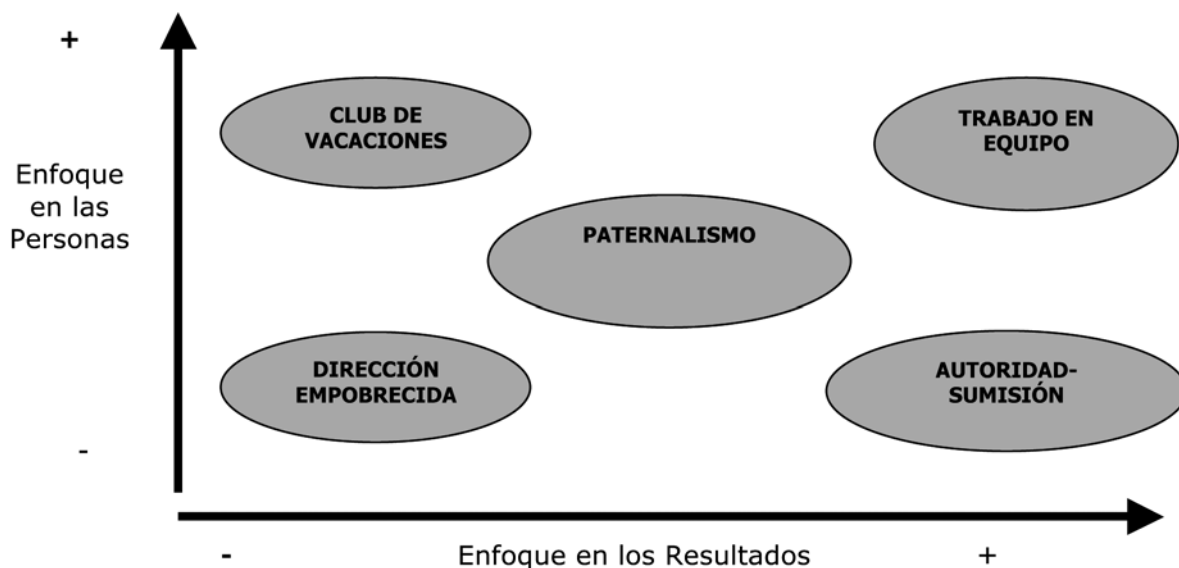
- su grado de orientación a la tarea,
- su grado de orientación a las personas.

Sobre esta base, Blake y Mouton elaboraron su famosa rejilla, útil para determinar cuál es nuestro estilo de dirección.

Los diferentes estilos directivos vienen caracterizados por la preocupación entre las personas y la productividad. Al hablar de liderazgo hablamos, sobre todo, de factor humano, pero como ya hemos comentado, las organizaciones actuales necesitan líderes-directores, que sepan compaginar ambos aspectos.

1. **DIRECCIÓN EMPOBRECIDA:** La actitud de las personas que trabajan bajo una dirección indiferente a casi todo es: “Lo que me interesa es conservar el empleo y no tener problemas”.
2. **CLUB DE VACACIONES...** o de las Hermanitas de San José. Si el líder manifiesta tanto interés por las personas, todos sus empleados viven muy bien... La pena es que la organización no durará mucho tiempo porque, a menos que alguien la subvencione, el poco interés del líder por la producción redundará en pérdidas que harán inviable la empresa más tarde o más temprano.
3. **AUTORIDAD-SUMISIÓN:** En el extremo, el solo interés por los resultados y el nulo interés por la gente redundan en una organización tipo mafia, donde la vida de las personas no vale nada. Pero aun sin llegar a estos extremos, en organizaciones donde el estilo de dirección es autoritario, con frecuencia se perciben signos de deterioro. Al fin y al cabo ninguna organización puede superar la continua erosión de su personal.
4. **PATERNALISMO:** Esta es una manera de liderar personas que ha tenido sus defensores pero que está un poco obsoleta. El estilo de dirección familiar, personalista y paternalista, suele darse en pequeñas organizaciones donde los procedimientos están poco formalizados. Sin embargo, para la subsistencia de la organización, esta forma de dirigir –que además suele ser poco participativa- necesita de un entorno estable, cosa que no tenemos hoy en día en casi ningún sector.
5. El verdadero **TRABAJO EN EQUIPO** reclama en cada caso un equilibrio preciso pero diferente de interés por las personas y por los resultados. El verdadero líder sabe que tiene que cuidar de ambas variables de su trabajo, aunque en cierto modo podría decirse que un elevado interés por las personas y los resultados debería empezar por una marcada orientación hacia sus empleados como seres humanos. Así es como los auténticos líderes suelen movilizar los esfuerzos de sus colaboradores, hasta mucho más allá de lo que ellos mismos nunca pensaron que podrían llegar.

Desde luego que, en la práctica, rara vez se dan delimitados con esa concreción los distintos estilos de liderazgo. Pero de vez en cuando nos será útil tratar de ver dónde encajamos en esa clasificación, para poder mejorar en el difícil arte de liderar.



LAS HABILIDADES CLAVES PARA EL LIDERAZGO

Las habilidades clave para el liderazgo no distan mucho de las habilidades básicas relacionales. Pero por la importancia que tiene el rol que desempeña un directivo, son esenciales para ejercer un buen liderazgo.

El líder precisa de unas actitudes personales concretas frente a su trabajo. Actitudes que el interesado es completamente libre de elegir, y cuya práctica habitual llegará a configurar una segunda naturaleza que forme parte del carácter y la personalidad del individuo.

Jack Zenger y Joseph Folkman identificaron las características de los líderes más exitosos y encontraron que cualquiera puede desarrollar estas habilidades. Para describir el liderazgo utilizan como modelo la analogía gráfica de una “carpa”, que consideran como la estructura de cada persona. Las **fortalezas clave** para el desarrollo del liderazgo son los **postes de la carpa**.

El *poste principal* o el corazón del modelo es el **Carácter**, enmarcado en ser tenaz y no rendirse porque algo es difícil, tener estabilidad emocional, ajustándose con rapidez a los entornos cambiantes.

El *siguiente poste* es la **Capacidad Personal**, que son esas competencias clave para que la gente se posicione en su entorno y las demás personas tengan una percepción de un fuerte liderazgo. Estos atributos son los conocimientos técnicos y de los productos, habilidades de análisis, resolución de problemas y profesionales, innovación, iniciativa, uso efectivo de la tecnología de la información.

El *tercer poste* se fija en el **Enfoque en Resultados**, y requiere que los postes de la carpa mencionados anteriormente estén fuertemente fijados. El líder efectivo convierte las ideas en acciones al establecer metas ampliadas para su gente, asumir responsabilidad personal por los resultados del grupo, operar con velocidad e intensidad, y equilibrar los resultados de corto y largo plazo.

El *cuarto poste* son las **Habilidades Interpersonales**, es decir, capacidad para crear relaciones poderosas. Este poste, junto con el carácter, es el que más soporte le da a la carpa. Esa fortaleza diferenciadora le permite al líder ser capaz de influir positivamente en las personas, motivándolas a mejorar su desempeño de manera colaborativa y desarrollando su talento y el de los demás.

El *último poste* es la fortaleza de **Liderar los cambios organizacionales**. Requiere tener una perspectiva estratégica, ser un vendedor efectivo para los proyectos o productos del grupo, traducir la misión y los objetivos de la organización a metas desafiantes.

Para mejorar el liderazgo se debe empezar por organizar la casa y por realizar un *autorreconocimiento*, a fin de mejorar los atributos o comportamientos vitales para producir resultados. Cuando se identifican las fortalezas y las debilidades, las personas deben enfocarse en **potenciar las dos o tres fortalezas diferenciadoras** y en atacar una debilidad, pero **no deben centrarse en las debilidades**. Es decir, repensar el plan de desarrollo personal para descubrir el genio interior y elaborar la propia carpa; por medio de combinaciones poderosas, es posible crear fortalezas múltiples. Es clave engranar las competencias, las necesidades de la organización y la pasión.

UN POSIBLE CAMINO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO

Las competencias de liderazgo son un determinante fundamental para el éxito de una organización. Si las organizaciones quieren lograr sus objetivos deben contar con directores-líderes que lleven a término decisiones, interacciones y acciones efectivas. La mejora de estas competencias es la herramienta a través de la cual se consigue fortalecer una cultura y se consiguen los resultados.

En este tiempo que nos toca vivir creemos que es necesario **integrar** miradas y aprendizajes para lograr que los líderes que manejan esas organizaciones tengan éxito en su labor fundamental: conseguir que los sistemas productivos sean perdurables y saludables.

Desde nuestro modelo de trabajo hablamos de tres dimensiones o competencias en el liderazgo, y cada una de ella contiene unas habilidades específicas:



Competencias personales relacionadas con UNO MISMO: trabajar desde la comprensión del propio Sentido.

La base es conocerse a uno mismo para dirigirse a uno mismo. Esta búsqueda nos lleva a plantearnos el para qué de nuestra vida profesional y el cómo dar respuesta al “para qué”. Desde esa óptica, se favorece el debate sobre el sentido personal/profesional del individuo, para poder trasladarlo a sus equipos y organizaciones.

Desde nuestro enfoque, las áreas a desarrollar aquí son:

- *Autoconciencia:* Es la consciencia y el reconocimiento de los propios sentimientos y el entender cómo afectan al propio comportamiento. También es la consciencia de los propios puntos fuertes y oportunidades de desarrollo. Incluye buscar feedback y ayuda de los demás cuando y donde sea necesario.
- *Habilidades de Comunicación Interpersonal* (escucha, empatía, asertividad): Es la capacidad de ser asertivo, pudiendo expresar la propia opinión, respetándose uno mismo y respetando al otro. Así mismo tener la habilidad para comprender los sentimientos y las preocupaciones de los demás y asumir su perspectiva, la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás, y de percibir la experiencia subjetiva de otra persona, sin perder el propio punto de vista.
- *Mí sentido Personal y Profesional:* Es la capacidad de actuar de acuerdo con lo que cada uno considera importante. Estar dispuesto a actuar honestamente, incluso en situaciones difíciles o que presenten dilemas éticos.
- *Gestión del tiempo:* Capacidad para administrar el propio tiempo eficientemente con el fin de alcanzar unos determinados objetivos, estableciendo prioridades, distinguiendo lo importante de lo urgente y cumpliendo con los plazos asignados.
- *Regeneración emocional:* Capacidad para soportar positivamente los inconvenientes, deficiencias y adversidades. Capacidad para afrontar el fracaso o la decepción actuando adaptativamente y sin pérdidas de eficacia por tensión emocional.

Competencias relacionadas con LOS DEMÁS: trabajar para establecer redes de relaciones que permitan la cooperación desde la interdependencia.

Las personas nos necesitamos como profesionales para desarrollarnos. Y todos tenemos nuestro propio Modelo Relacional que configura unos patrones de relación individual, departamental y organizacional. Conocer el propio estilo y sus implicaciones para mejorar o modificar comportamientos, obtener beneficios observables y resultados concretos es fundamental para desarrollar un liderazgo efectivo.

Las áreas a desarrollar aquí son:

- *Facilitar y solicitar Feedback* : Capacidad de mostrar de manera clara y específica los puntos fuertes y áreas de mejora de las personas de su equipo
- *Dirigir Reuniones*: Capacidad para dirigir las interrelaciones de las personas en las reuniones, guiando eficazmente el proceso de toma de decisiones, sobre los temas que se aborden en éstas.
- *Gestionar Conflictos*: Capacidad de hacer aflorar el conflicto, reconocer los sentimientos y los puntos de vista de todas las partes y redirigir las energías hacia un ideal común que todos puedan adoptar.
- *Dirigir y motivar equipos*: Capacidad de estimular a los integrantes de un grupo para que trabajen juntos de forma efectiva
- *Liderazgo hacia los demás*: Capacidad de hacer que otras personas actúen según los propios deseos utilizando adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto le confiere. Incluye el “decir a los demás lo que tienen que hacer”.
- *Estilo de Relacional Personal*: Capacidad de identificar el estilo personal de relacional pudiendo adaptarlo y hacerlo efectivo para gestionar todas las relaciones necesarias para cumplir los objetivos asignados a la función.

Competencias Estratégicas relacionadas CON LA ORGANIZACIÓN: trabajar para proporcionar valor a la Organización a la que pertenezco.

Las organizaciones son sistemas dinámicos que constantemente realizan movimientos de adaptación, ajuste y reorganización. Debemos ser capaces de discernir las necesidades de la organización y de las personas que la componen.

Las áreas a desarrollar aquí son:

- *Pensamiento Sistémico*: Capacidad de ver los elementos de un sistema como un conjunto de múltiples relaciones causales. Desarrollar acciones que demuestran que comprende que toda la empresa participa en un proceso de creación e intercambio de valor con el entorno en el que opera.
- *Planificación y gestión del cambio*: Capacidad de reconocer la necesidad de cambiar y eliminar barreras y resistencias. Ser capaz de promover el cambio y hacer que los otros hagan lo mismo actuando como catalizador del cambio.
- *Toma de Decisiones Estratégicas*: Capacidad para elegir la mejor opción en base a un análisis global, metódico y racional de la información disponible y con capacidad para proponer soluciones prácticas en tiempo razonable a los problemas que surgen en su desempeño profesional

LIDERAZGO QUE MARCA LA DIFERENCIA: EL LIDERAZGO DESDE LOS VALORES

El momento que estamos viviendo requiere de liderazgos renovados y fuertes. De liderazgos que sean capaces de mantener la conexión de los equipos al sentido de su trabajo y a las acciones que les permitirá cumplir con el propósito de su función. Es la vía más clara para poder mantener la motivación en niveles mínimamente saludables.

Muchas veces nos enfrentamos a la incoherencia entre los valores que defiende una organización en la práctica y los valores que los líderes y sus equipos han vivido y quieren defender. Y esto es causa de mucha desmotivación. Es, sin embargo, en estas circunstancias en las que la energía del líder debe enfocarse en el nivel de la organización que lidera salvaguardando su estabilidad a través de su liderazgo desde la transparencia de sus acciones basada en valores transparentes y sólidos.

Y ¿qué son los valores organizacionales? **Los valores organizacionales son los criterios que cada organización adopta como propios con la intención de defenderlos, desarrollarlos y extenderlos en el camino hacia la consecución de su propósito:** compromiso, confianza, humildad... Estos valores se concretan en acciones desarrolladas por personas concretas y que tienen un enorme impacto en la organización.

Los valores sirven a la organización para trabajar de una manera cohesionada, solidaria y orientada a la consecución de un fin. Ellos abren camino, marcan límites.

La mayoría de las personas buscamos nuestro bien personal según una escala de valores propia, y son estos valores los que marcan nuestra conducta. Es decir, buscamos con ello que haya congruencia entre los valores que decimos defender y lo que hacemos para defenderlos.

En la necesidad de autorrealización de Maslow es donde aparece la necesidad que toda persona tiene de dar el máximo de sí mismo, de desarrollarse, de sacar todo su potencial. Por ello **es muy importante que**, al ser el trabajo uno de los medios que utilizamos para crecer, **los valores de la organización coincidan con los propios, con aquello que para cada persona es valioso, a fin de dar coherencia a nuestras creencias y a nuestras conductas.**

Para rendir y dar el máximo es necesario que sintamos que aquello en lo que creemos es también aquello en lo que cree la organización para la que trabajamos. Es aportar desde lo interno (el valor) y no exclusivamente desde lo externo (la norma). La organización y quienes la conforman han de saber cuáles son los valores de cada parte, y sentirlos y vivirlos. De esta manera, cada persona sabe lo que puede esperar de los demás. **Cuando la tarea se lleva a cabo compartiendo los mismos valores, el resultado es que aumenta el nivel de confianza en el sistema:** las posibilidades de comportamiento se reducen y con ello la incertidumbre.

En su trayectoria vital (con cambios, incorporaciones, modificaciones, separaciones...) la organización ha de estar siempre presta a preguntarse si los valores en la práctica de todos los que la integran se corresponden con aquéllos que proclaman. Cuando no haya coherencia, el sistema tiene que encontrar la forma de centrarse nuevamente en aquello que lo sustenta. **La cohesión ética del sistema es, por tanto, un factor clave en el nivel de confianza interna y externa que genera.**

Por ello, lo más importante para dirigir por valores es resolver **que todo el mundo sepa que lo más importante son los valores y que éstos son sanos, justos y permanentes**, por lo que hay que buscar la forma de armonizarlos con las decisiones estratégicas y las actuaciones diarias. Pero esto sólo se logra si tienen el poder de atracción suficiente para actuar como un imán para alinear a cada trabajador y si la gente sabe que los valores de la organización son guía para la acción de todos (...)"

"En una organización que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía"

Blanchard y O'Connor