

EDITORIAL

Gestionar el Propósito en el ecosistema sanitario. La necesidad de tener un propósito

Managing Purpose in the healthcare eco-system. The need to have a purpose

A. San Nicolás Medina

Instituto de Excelencia Europea

Recibido el 11 de marzo de 2022; aceptado el 11 de marzo de 2022



Dentro del marco de actuación de las organizaciones sanitarias, una de las cuestiones que, en general, tratan los equipos directivos es la necesidad de tener un propósito definido. Este elemento, que es esencial para poder establecer la visión estratégica de cualquier organización, no siempre se entiende como necesario y diferencial.

Partamos de lo que realmente es el concepto de propósito. Hamel y Prahalad¹ (2005) explican “El Propósito Estratégico imagina una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización usará para trazar su progreso”. Esta forma de entender el propósito como forma competitiva choca frontalmente con la manera en que los equipos directivos en gestión sanitaria suelen interpretar ese elemento, ya que en un contexto de mercado que no es comercial y cuyo fondo se basa en atender a los pacientes, suponer que alguna declaración que proponga elementos de inteligencia competitiva suele provocar situaciones incómodas tanto en los equipos de gestión como en las direcciones asistenciales.

Otra de las dudas que se suelen apreciar al establecer los elementos estratégicos es la confusión entre misión y

propósito. En este caso, “El propósito estratégico es estable en el tiempo”¹. Esto supone que mientras la misión puede ser alcanzada y revisada a intervalos definidos, el propósito y su esencia no concluyen nunca ya que es un elemento que siempre estará allí para recordar cuál es la razón de ser de cada organización.

Reforzando este concepto, Simon Sinek² explica “La gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces”. Por ello debemos reforzar en concepto emocional del propósito a la hora de que sea la guía que defina la visión.

¿Cómo debe ser el propósito para una organización sanitaria?

Entendido el concepto de propósito, otro de los elementos que generan dudas en las organizaciones sanitarias es cómo se debe escribir el mismo. La recomendación siempre es siempre escribir frases con las siguientes características.

Claro: El mensaje que se quiere transmitir hacia todos los agentes tanto internos como externos debe tener la capacidad de ser entendido. Cualquier mensaje confuso, desviaría el foco y los esfuerzos tanto en el presente como en el futuro.

Personal: Una de las claves del propósito reside en la capacidad que tiene de diferenciar a la organización respecto a las otras con las que compite. Es necesario, que la frase que quiere inspirar a todo el ecosistema incluya aspec-

Véase contenido relacionado en DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2022.03.002>
Correo electrónico: alejandro@institutoexcelencia.com

<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2022.03.001>

2603-6479/© 2022 FECA. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

tos como valores propios y cultura de la organización para que se entienda el origen de quién lo propone.

Inspirador: Al ser una declaración de intenciones que debe motivar, sobre todo a los grupos de interés internos, la forma de expresarlo debe inspirar para el éxito. Por ello, debemos buscar una fórmula motivacional que permita despertar ese espíritu de sentir que somos diferenciales como organización.

Integrador: Posiblemente esta es la cuestión más difícil de resolver por parte de las organizaciones sanitarias ya que, en la mayoría de los casos, los hospitales establecen sus prioridades en la gestión del paciente y a la hora de definir dónde quiere posicionarse la entidad en un futuro que no todas las partes interesadas entienden de la misma manera. Por ello, es mucho más potente un propósito que integre tanto elementos de pacientes, como de profesionales y sociedad que uno que se vincule a objetivos de una sola línea o prioridad estratégica.

¿Cómo podemos formular un propósito que integre las necesidades de todos los grupos de interés?

Una vez que la organización sanitaria quiere apostar por el propósito como elemento diferenciador, es importante aplicar una metodología fundamentada a la hora de poder llegar a definir una frase o un lema sobre el que apoyarse en el camino hacia el éxito. Es importante definir una hoja de ruta clara ya que esta declaración estratégica será el faro que guíe el camino al éxito.

El primer paso, como elemento de visión es tomar la decisión de transformar nuestra organización cambiando el concepto de misión (qué hacemos aquí) por el de propósito (por qué estamos aquí). Esta cuestión, que puede parecer idéntica, separa lo habitual de lo trascendente y se erige como elemento inspiracional de cualquier compañía.

El segundo escalón que tenemos que establecer en la hoja de ruta es integrar e implicar a todos los grupos de interés clave de nuestro ecosistema. Es necesario que éstos sepan cuál es el destino de nuestra organización, dónde se van a establecer las prioridades y, sobre todo, si se sienten moti-

vados para acompañarnos en ese viaje. Una de las cosas más complicadas en la gestión sanitaria es llegar a poder demostrar que nuestra ruta y nuestro destino es compartido por todos los *stakeholders* y que ellos confían en que conseguiremos el éxito en base a esas premisas.

En tercer lugar, identificar tres elementos que sean esenciales en nuestra organización.

Una palabra clave que deba contener el mensaje que esperas de la organización o área que estás dirigiendo y que sea común a todos los grupos de interés. Estas palabras suelen estar relacionadas con elementos competitivos o trascendentes. Por ejemplo, ganar, liderar, transformar.

Un elemento prioritario que pueda ser elemento de decisión a nivel estratégico de la organización.

Un valor diferencial que defina a la entidad y que sea difícil de encontrar en el entorno en el que operamos y competimos. Esta palabra es importante ya que estructura la futura propuesta de valor de la organización y asienta las bases de cómo los servicios y los procesos de apoyo están generados.

Para concluir, conviene recordar los aspectos fundamentales del propósito estratégico: ¡propósito no es misión! porque la misión se cumple de forma temporal y el propósito permanece. El propósito es la base de la inspiración de la organización y parte del espíritu competitivo. El propósito nos hace diferenciales y esto es lo que unido al esfuerzo y a la capacidad de cumplir con los retos, nos convertirá en una organización de éxito.

Bibliografía

1. Hamel G, Prahalad CK. Propósito estratégico. Harvard Business Review. 2005. [consultado 7/3/2022]. Disponible en: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad3/Proposito-Estrategico.pdf>.
2. Sinek S. Why good leaders inspires to action. Video file. Retrieved from Ted.com. 2009. [consultado 7/3/2022]. Disponible en: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es.