

## Un buen liderazgo, sinónimo de éxito en gestión sanitaria

Durante el encuentro de antiguos alumnos 2019 del Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias, organizado por la Fundación Lilly e IESE, el profesor Santiago Álvarez de Mon definió, en una sesión titulada 'Liderazgo: un viaje desde dentro hacia fuera', cómo ha de ser el líder en el sistema sanitario y cuáles son las características con las que debe contar para llegar a ser el mejor gestor.

Cada vez más se emplea el acrónimo VUCA (del inglés *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) para definir el contexto en el que vivimos. Nuestro mundo cambia de forma constante en todos los aspectos: social, cultural, económica y tecnológicamente, de ahí que imperen la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Los sistemas sanitarios no son ajenos a esta transformación y, para afrontar el futuro con éxito, las organizaciones se deben adaptar. Así lo aseguró el director de la Fundación Lilly, el **doctor José Antonio Sacristán**, en el encuentro de antiguos alumnos 2019 del Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias (PADIS). Allí, destacó la importancia de la anticipación: *"El sistema sanitario es un sector muchas veces reactivo y, en él, los cambios se producen cuando no hay más remedio. Lo ideal es anticiparse y, para ello, las organizaciones han de contar con un líder"*.

Con el fin de poder profundizar en la materia, los alumnos tuvieron la oportunidad de charlar con Santiago Álvarez de Mon, profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School y uno de los mayores expertos internacionales en liderazgo, equipos de alto rendimiento y *coaching*. Licenciado en Derecho (Universidad Complutense de Madrid), máster en Economía y Dirección de Empresas (IESE) y doctor en Sociología y Ciencias Políticas (Universidad Pontificia de

Salamanca), impartió la conferencia 'Liderazgo: un viaje desde dentro hacia fuera'.

Todas las personas tienen una opinión acerca del liderazgo, por ello, el profesor Álvarez de Mon hizo que los alumnos salieran de su zona de confort, expresaran sus opiniones y renovaran sus ideas sobre este fenómeno harto complejo. *"El debate es inherente al método del IESE y del mundo universitario. Todos somos aprendices"*, indicó.

"Lo ideal es anticiparse a los cambios y, para ello, las organizaciones han de contar con un líder"

José Antonio Sacristán  
Director de la Fundación Lilly



## Un viaje en relación con el exterior

No se puede hablar de liderazgo sin ser conscientes del contexto de transformación de la realidad en el que tiene lugar, donde todos los sectores están siendo afectados por el cambio. *“Lo primero que ha de hacer un buen gestor si quiere transformar la realidad a mejor es estar en contacto con ella”*. Sin embargo, cada persona actúa desde su propia percepción de la realidad. *“A veces entre lo que ocurre y lo que creemos que ocurre hay una brecha insondable”*. Con los años, nuestra mirada no mantiene los niveles de asombro, curiosidad, ingenuidad, humildad y sencillez de los que dispone un niño. El ser humano pasa a ver lo que quiere ver, adquiriendo lo que denomina Álvarez de Mon *“dioptrías mentales”*. Por ello, se deben desarrollar las habilidades de observación y mantener intacta la calidad de la mirada: *“Hay que asombrarse y hacerse preguntas”*.

Si algo preside el devenir humano es la transformación, por lo que no se debe querer controlar todo y oponer resistencia al cambio. En ese sentido,

este experto en liderazgo recomienda invertir en todos los recursos posibles para navegar por el río de la vida. *“No quieras convertir el río en una piscina, porque esa no es su naturaleza. Sé un junco, ten raíces muy profundas, pero al mismo tiempo sé flexible”*.

Asimismo, Álvarez de Mon señaló que liderar no es una posición, sino que se trata de un proceso en el que se involucra a personas, lo que implica que es una experiencia relacional entre líder y equipo. Es el arte de influir en el otro. Pero el arte de la influencia es paradójico. Cuanto más quieres influir en alguien, menos influyes: *“La hipermotivación puede resultar contraproducente. Estate alerta, haz tus deberes, trabaja, lo mejor en la vida te sorprende”*.



## Autoridad y conversaciones de calidad

Solo se puede influir con autoridad. Por ello, el profesor quiso establecer las diferencias entre poder y autoridad: *“La autoridad es el poder legitimado. Hay demasiada gente con poder sin ninguna autoridad. Esta se puede perder de muchas maneras, por ejemplo, usando injustamente el poder”*. Además de la autoridad, el liderazgo tiene que ver con la calidad de las relaciones que establecemos con los demás. Desde esta premisa afirmó que *“solo cuando esa relación se basa en valores de calidad como la confianza, la credibilidad, el compromiso, la ilusión, la energía y la motivación se puede llamar liderazgo”*. Y esa calidad depende de la calidad y cantidad de nuestras conversaciones.

Pero ¿cómo es una buena conversación? El profesor de IESE sobre todo insiste en la importancia de la empatía, ya que con ella es más fácil *“tocar las teclas de la influencia. Para eso hacen falta dos herramientas: la pregunta y la escucha. No hay conversación inteligente sin preguntas inteligentes”*. Asimismo, reivindica el tiempo destinado a las conversaciones, algo que dista mucho de ser sencillo: *“Estamos en una sociedad en la que se influye a través de 240 caracteres”*.

### Algunas de las **claves** de una conversación transformadora

- ✓ Compartir emociones
- ✓ Empatía
- ✓ Conocimiento del otro
- ✓ Pregunta y escucha
- ✓ Humildad
- ✓ Generosidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Tiempo

## El liderazgo entendido como proceso interior

Además de ser conscientes del contexto, se debe ir al universo personal de cada hombre y mujer con tareas de gobierno, realizar un viaje desde dentro hacia fuera. Hay que hacer “arqueología interior”, trabajarse, conocerse. Solo a partir de esa plenitud interior descubierta se puede llegar a influir en los demás y a ejecutar con energía decisiones interiorizadas como propias. Y es que, arguyó el profesor, el liderazgo es un proceso interior: *“Si no soy capaz de tener una conversación conmigo mismo, no podré tener una conversación de calidad con los demás”*.

De una organización con una buena gestión se espera un ecosistema propicio al talento humano. De hecho, el verdadero líder es aquel que asume el reto de crear más líderes. *“El líder de una empresa debe conseguir que en su organización crezcan las personas, se desarrolle el talento, y para ello tiene que realizar un ejercicio de influencia sobre*

### El éxito de Rafa Nadal

Los grandes jugadores de tenis mantienen, en la soledad de la pista, una relación cómplice con la bola. En el caso de Rafa Nadal, la bola es el proceso y la fuerza mental es su mejor golpe. Las dudas se quedan en el vestuario.

*comportamientos, personas... liberando energía y talento que se ponen al servicio de un objetivo común”,* apuntó Álvarez de Mon. El talento llama al talento, la mediocridad llama a la mediocridad. *“Necesitamos jefes que ejerzan el liderazgo, no jefes que se pierdan en el organigrama y que recuerden todo el rato que son jefes”*.

Ante todo, los líderes sanitarios, para hacer frente a los nuevos retos, han de tener una vocación sopesada que permita encontrar un equilibrio familia-trabajo y dar sentido a su propio universo. Además, se necesita trabajo, esfuerzo, afán de superación, actitud. *“La actitud es crucial. Se trata de la predisposición mental con la que te enfrentas a algo. Alguien te pone nervioso solo si tú no controlas tu libertad interior y le das el poder para secuestrar tu estado de ánimo”*.

Resulta fundamental, además, valorar lo que se tiene y no reparar tanto en lo que no se tiene. *“Con pesimistas no vamos a ningún lado. El pesimismo y el optimismo no vienen de fábrica, son opciones que elegimos”*. En este sentido, Álvarez de Mon quiso destacar el ejemplo de Rafa Nadal: *“No debes convertirte en tu peor enemigo y perder el partido antes de saltar a la cancha. Da lo mejor de ti, supera tu miedo y ten confianza”*.



La consciencia es otra de las características claves de este viaje interior, ya que la vorágine mental es producto de la inconsciencia. Por eso es tan importante la concentración, hoy en día frontera diferencial del talento: *“Estamos en una sociedad dispersa que menosprecia a la memoria como proceso de aprendizaje”*. Por ello, este profesor recomienda trabajar el cerebro. *“O invertimos en nuestra inteligencia para gobernar las nuevas tecnologías o vamos a una sociedad donde la inteligencia artificial brille, nos gobierne y en la que, a cambio, nosotros cada vez seamos más estúpidos”*, advirtió.

Un buen líder, por último, ha de saber diferenciarse y tener carácter: *“Carácter es hacer lo que sabemos que hay que hacer”*. Santiago Álvarez de Mon anima a tener el coraje de ser uno mismo y salirse de la muchedumbre: *“Hay que hacer las cosas ahora. Mañana es el tiempo de los vagos”*.

“Hay que hacer las cosas ahora. Mañana es el tiempo de los vagos”

Santiago Álvarez de Mon  
Profesor en IESE



Con 19 ediciones a sus espaldas, el Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias (PADIS), impartido por profesores del IESE, ha formado ya a más de 1.200 profesionales en España. Comenzó en 2001 y es fruto de la respuesta de esta escuela de negocios y de la Fundación Lilly para colaborar en el desarrollo y la mejora del Sistema Sanitario en España.

Entre los contenidos, se tratan los aspectos relacionados con la estrategia; las finanzas; economía de la salud; el análisis y el proceso de toma de decisiones; el liderazgo y la dirección de personas, así como la excelencia en el servicio. Con una duración de 80 horas lectivas, el PADIS tiene un enfoque de dirección general y está orientado a profesionales con experiencia y responsabilidad en tareas directivas y hábito en el uso de herramientas de dirección.

Más información en [fundacionlilly.com](http://fundacionlilly.com)