



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Valentín Fuster

Abril 2020

“Una vez que logras estimular, los líderes salen por sí solos”



Valentín Fuster | Cardiólogo

Conversamos con Valentín Fuster, el cardiólogo español más influyente, director del Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares de Madrid y del Hospital Monte Sinaí en Nueva York. Trabaja dieciséis horas, vive a caballo entre los dos continentes y mantiene la misma ilusión por el conocimiento científico que cuando tenía veinte años. ¿Su secreto? Motivación y compromiso con las generaciones más jóvenes.

Es usted doctor honoris causa por treinta y cuatro universidades, ha publicado más de 900 artículos científicos y tiene una exitosa carrera de más de cuatro décadas: ¿qué recomendación les daría a los futuros líderes del mañana, en una sociedad en la que la competitividad y la exigencia son tan determinantes que pueden llegar a afectar a la salud?

Lo relevante aquí no es lo que yo pueda decirles a los líderes, sino quiénes deben ser los líderes del mañana, cómo se prepara una sociedad para tener líderes, esa es la pregunta más importante.

En este sentido, mi visión es muy personal y se asienta en la importancia de dirigirnos a los más jóvenes, es decir, invertir en la educación de los más pequeños.

Nosotros estamos trabajando, en este momento, con niños de tres a seis años, preparándolos para que comprendan la importancia de la salud en su calidad de vida. Este es un reto importantísimo.

Por otro lado, ¿qué les diría a los líderes cuando ya son líderes? Lo esencial es que estén en contacto con su equipo, con las personas con las que trabajan. Creo muy poco en los sistemas verticales dentro de las sociedades modernas. Desde mi punto de vista debemos tender a organizaciones más horizontales, donde los directivos y los líderes se sitúen en lo que inglés llamamos la firing room, es decir, deben responder a las necesidades y exigencias de todos. En definitiva, debemos fomentar un sistema más horizontal.

“Creo muy poco en los sistemas verticales dentro de las sociedades modernas, debemos tender a organizaciones más horizontales”

En alguna ocasión ha dicho que para mantener la pasión profesional es necesario despertar la creatividad, la evolución y la autoestima, que son el motor de la motivación, por el impacto que uno puede llegar a tener en la sociedad. ¿Se puede ser un ejemplo para los demás sin tener en cuenta la repercusión de lo que uno hace en su entorno?

Le puedo dar un ejemplo concreto. En la actualidad, estamos trabajando en una serie de programas que tienen un cierto aspecto social, una repercusión en la sociedad. Tomamos voluntarios, jóvenes, que están interesados en trabajar, a veces quienes se acercan son los padres porque consideran que sus hijos no están siguiendo el camino adecuado. Lo que he descubierto con estos programas es que en el momento que motivas a un chaval, es imparparable.

Por este motivo, cuando abordamos el tema de la motivación, creo que la clave está en los jóvenes, debemos descubrir ese motor imparparable. Sin embargo, es una lástima que, en la sociedad actual, cuando hablamos de los adolescentes los vemos como personas pasivas. Pienso que esto se debe a la falta de autoestima dentro de una sociedad extremadamente competitiva. Así pues, la dificultad principal radica en encontrar lo que realmente estimula a las personas jóvenes.

Esto conllevaría un cambio fundamental dentro de la sociedad, que consistiría en comenzar a prestar más atención a las personas que vienen de abajo. Sin embargo, nos encontramos aquí con un gran escollo que es la comunicación, la manera en la que nos comunicamos a través de las redes sociales. Hoy en día las redes de información están llenas de desinformación, fake news, que pueden llegar a captar a jóvenes e inducirlos a comportarse de manera radicalmente contraria a la que comentábamos, de forma muy negativa. En definitiva, la comunicación es un elemento primordial para llegar a esos jóvenes y lograr motivarlos, debemos trabajar la manera en la que nos comunicamos con ellos.

Usted finalizó la carrera de medicina en el año 1965 y ha declarado que, cada diez años, se dedicaba a un aspecto distinto a nivel científico. ¿Es cierto eso que dicen de renovarse o morir? ¿Es usted de los que se ponen retos uno tras otro?

En realidad, siempre he mantenido un mismo objetivo. Es decir, los aspectos que cambiaban cada diez o quince años de mi línea de investigación tenían que ver

con el anterior. Por ejemplo, empecé trabajando con el microscopio y terminé haciendo tecnología de imagen con resonancia magnética, pero dentro del mismo proyecto. Así pues, no estás cambiando tu carrera o tu vida cada diez años, estás cambiando la aproximación a un tema de investigación que quieres resolver.

Para ello es necesario tener un objetivo final, que es lo que realmente mantiene viva tu motivación. Vas cambiando de tecnología y, cada cierto tiempo, te conviertes en experto de una disciplina que antes no dominabas, pero la razón que te lleva a ello es alcanzar una meta final.

Otro ejemplo, yo comencé trabajando con las arterias, que es la causa de mortalidad número uno en el mundo, el infarto de miocardio o infarto cerebral. Hay unos coágulos que se forman a partir de plaquetas que están dentro de las arterias, y comencé a trabajar con estos coágulos. Luego me di cuenta de que el problema estaba realmente en la pared de las arterias, donde se deposita el colesterol, los coágulos eran secundarios. Entonces tuve que desarrollar una tecnología de resonancia magnética para ver las paredes de las arterias. Después comprendí que realmente esta enfermedad proviene de la conducta de las personas dentro de la sociedad. Es decir, que podía estar trabajando en la pared arterial, pero si la sociedad va por otro lado en el ámbito de la salud era un trabajo vano. Fue entonces cuando cambié el enfoque de mi investigación y me centré en la sociedad.

“Los directivos y los líderes deben estar en la firing room, en el terreno de juego, que se les perciba como alguien absolutamente dedicados a lo importante”

Como ves está todo ligado, una cosa está relacionada con la otra. En este momento, como médico y como investigador, lo que me interesa es una sociedad mejor desde el punto de vista de la salud. Todavía estamos trabajando en niveles básicos, pero aplicamos tecnología muy moderna. No obstante, somos conscientes de que lo verdaderamente importante es cambiar aspectos de la sociedad y esto está intrínsecamente relacionado con lo que comentaba anteriormente de los niños y los jóvenes.

El corazón es el órgano que bombea al resto de los órganos del cuerpo: ¿debe un líder, como centro de la organización, ser el que bombee motivación para aquellos que le rodeen o estén bajo su responsabilidad?

El líder tiene que predicar con el ejemplo. No se trata de salir a la calle, decir cuatro cosas y que te siga todo el mundo. El líder es la persona que está, como comentaba anteriormente, en el fining room, esa persona que se sitúa en el terreno de juego y los demás ven como aquel que está absolutamente dedicado a lo que es importante, puede ser una industria o cualquier otro ámbito. Pero es fundamental para un líder dar ejemplo, esto es absolutamente crítico, desde mi punto de vista. Puede que hace diez o quince años esto no fuera importante, pero hoy en día se están observando cada uno de nuestros movimientos con un microscopio, los jóvenes, los sistemas de comunicación, todos nos están mirando. Por lo tanto, es imprescindible estar en el terreno de juego.

En términos de liderazgo, ¿hay alguna edad o etapa de la vida óptima para dar el paso hacia el liderazgo? ¿A partir de qué edad, piensa usted, se empiezan a ver síntomas que nos permitan identificar a un líder en ciernes?

Creo que no hay una edad concreta para el liderazgo, yo he visto líderes entre chicos de quince años. Esa creencia de que un líder es una persona de cincuenta años ya formada está obsoleta. Yo, que trabajo con personas jóvenes, estoy totalmente dedicado a los jóvenes, veo líderes en todas las etapas de la vida. Es cierto que el liderazgo va cambiando; según van creciendo y avanzan dentro de la sociedad, esos liderazgos se manifiestan de manera muy diferente. Pero esa idea de que el líder es una persona de cuarenta o cincuenta años que lo sabe todo es un concepto muy antiguo, de hace, por lo menos, un par de siglos.

Gran parte de la conducta que desarrollamos como adultos, como usted ha dicho, se forma entre los tres y los seis años. ¿Falta una asignatura centrada en el liderazgo en las escuelas de primaria?

Yo diría más bien que falta una asignatura sobre cómo motivar. Una vez que logras estimular, los líderes salen por sí solos. Hay personas que han nacido motivadas, que llegan a ser líderes porque ya tienen una genética especial, está en su ADN, quizá se pueda deber también a la educación que han recibido. Pero la clave está en motivar, habría muchísimos más líderes si fuéramos capaces de descubrir el potencial de muchas de estas personas, en particular los jóvenes.

En Estados Unidos, por ejemplo, los dos primeros años de carrera, los universitarios pueden probar asignaturas de cualquier especialidad y luego decidir qué es lo que les gusta y hacia dónde quieren ir. ¿Falta visión en España para no encorsetar a los jóvenes o considera que nuestro modelo educativo funciona tal como es?

Yo no me siento capacitado para responder a esta pregunta. Tengo hijos y nietos y he vivido un poco los dos modelos educativos. Desde mi experiencia, la educación hasta los dieciséis o diecisiete años es mejor en España, a grandes rasgos.

A partir de entonces, el sistema de los Estados Unidos es más rígido, pero, al mismo tiempo, más flexible. Es un modelo con el que maduran más rápidamente. Es decir, que si tú coges como muestra a cien chicos españoles de dieciséis años y cien americanos de la

“Debemos trabajar la manera en la que nos comunicamos con los jóvenes para lograr motivarlos”

misma edad dirías que el español es más maduro. Ahora si nos vamos a jóvenes de veintidós o veintitrés años ocurre lo contrario. Esta es una diferencia muy significativa. Si comparamos ambos países tienen sistemas educativos muy distintos, yo no sabría decirle cuál es mejor o cuál es peor porque son muy diferentes.

Ha estudiado usted miles de corazones: ¿cuáles considera que son los mejores aspectos para llegar a ser un líder en el futuro?

Pienso que todos debemos ejercer un liderazgo dentro del ámbito en el que nos encontremos, sea la familia, la empresa o el vecindario, lo que sea. Soy muy escéptico respecto al modelo de liderazgo que imperaba en el pasado, ese gran liderazgo.

Me gustaría ver un liderazgo político, en general, mucho más contundente en el siglo XXI, por ejemplo. Nos hacen falta líderes en ámbitos relevantes, pero nos hacen falta en todas las edades. Si nos acercamos a cualquier escuela, podremos comprobar como hay niños de cuatro años que ya lideran a todos los demás, se ve muy claramente ahí.

Usted habla mucho de motivación: ¿qué es lo que mata la motivación en la sociedad actual?

alguien que te motiva. A veces son aspectos externos, pero, por lo general, depende de las personas. Yo creo que aquí es donde la sociedad tiene una gran deficiencia, no está prestando suficiente atención al potencial que tiene.

Le doy un ejemplo. Yo dirijo el Centro Nacional de Investigaciones Cardiovasculares de Madrid, que es el centro gubernamental de enfermedades cardiovasculares. Uno de los programas que más éxito ha tenido es el que llevamos a los centros de bachillerato de toda España. Escogemos a niños y niñas de quince años con un perfil creativo, les damos una beca y vienen al centro con nosotros. Después de pasar por el programa todos quieren ser investigadores. ¿Qué ha pasado ahí? Les ha motivado.

Yo mismo no sabía lo que quería ser. Me dieron un premio el segundo año de carrera y me fui a la Menéndez Pelayo de Santander. Allí escuché a los que, por aquel entonces, se consideraban los líderes en el ámbito del cerebro. Entonces decidí que tenía que ser investigador. Salí de la universidad de Santander muy distinto a como entré porque lograron motivarme.

Estoy convencido de que uno de los grandes retos que tiene la sociedad actual es descubrir el potencial de las personas. Por ese motivo estoy tan obsesionado con la gente joven porque es hacia donde nos tenemos que dirigir realmente.

“En este momento, como médico y como investigador, lo que me interesa es una sociedad mejor desde el punto de vista de la salud”

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com