

Una clínica dental cualquiera En un país lejano



Por Pedro Morchón Camino

“No le temo a un ejército de leones si son guiados por un cordero. Temó un ejército de ovejas si son lideradas por un león”
Alejandro Magno

Nos acercamos desde arriba a un lugar atrapado por esta noche. Despacio, lentamente. Bajamos a una ciudad de los Estados Unidos. Vemos desde lo alto las carreteras que conforman una gran tela de araña brillante. Las ciudades como insectos atrapados que patalean en medio de la nada. Despacio, nos aproximamos a Chicago. Son las ocho de la tarde.

En los barrios periféricos del extremo norte de la ciudad, llegamos a una clínica dental. Conocí a la socia fundadora y gerente hace años. Mete la bolsita de valeriana en una taza de agua hirviendo. Está intentando dejar los ansiolíticos porque lleva demasiado tiempo tomándolos. Esa tarde despidió a la recepcionista. Sufre un cuadro intenso de estrés. Si repasamos la vida profesional de la Dra. Mathew responde al caso típico de una buena profesional que ha ido generando cada vez más pacientes, trabajo y su clínica dental ha llegado a contar con la colaboración de más de sesenta profesionales entre dentistas, auxiliares de clínica, recepcionistas, coordinadores...

Suzanne Mathew es muy buena en su trabajo. Ella responde a un perfil de liderazgo que se

conoce como liderazgo timonel según el modelo de Liderazgo resonante de Goleman y Boyatzis. Este tipo de líder dice que hay que hacer, cómo hay que hacerlo, cuándo hay que hacerlo, lo monitoriza y corrige. Este tipo de líder no duda en indicar con el dedo a quien no hace bien su trabajo delante de todo el mundo. Y no consiente faltas ni desempeños mediocres. Y le cuesta mucho, muchísimo delegar porque nadie es tan bueno como él. Su papel al igual

talento de personas y grupos de trabajo. El líder resonante, es muy bueno con pequeños grupos de trabajo, porque posee aún la capacidad de gestionar el trabajo de sus colaboradores, les sirve de espejo, de mentor, de guía y maestro. En el caso de la Dra. Mathew, precisamente porque hizo un grandísimo trabajo con sus primeros colaboradores cuando montó su propia clínica, su reputación creció y creció y por ello tuvo que contratar a muchos más odontólogos y personal. En solo dos años pasaron de ser treinta y ocho profesionales a sesenta. La Dra. Mathew es una buena odontóloga y cirujana pero nunca nadie le enseñó a liderar un grupo humano.

- ¿Dónde está la universidad del liderazgo, Sr. Morchón?- me preguntó una vez.

Pensé mucho en la respuesta. En su momento no recuerdo exactamente lo que le respondí. Yo creo que no debería de existir ninguna universidad de liderazgo, pero creo que las carreras universitarias deberían de contar entre su currículo varias asignaturas que ayudasen a

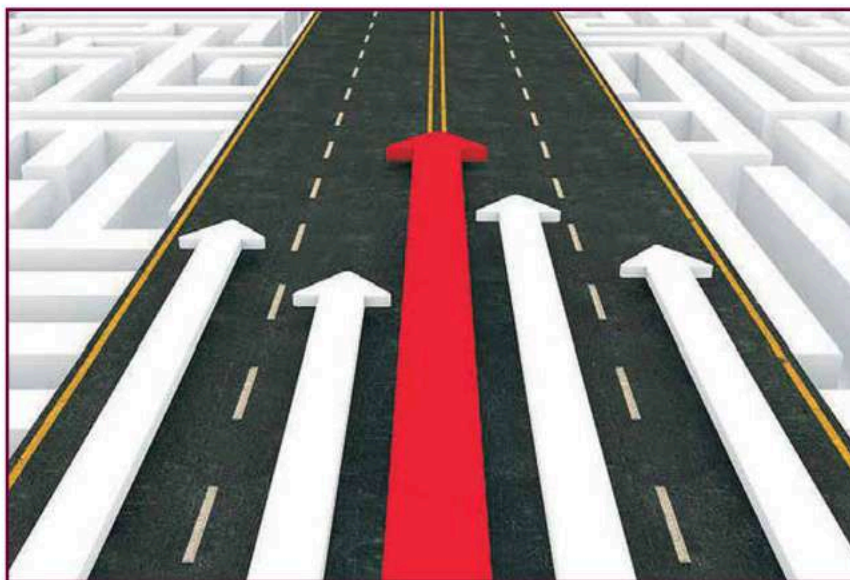
ellos. Y el nosotros se asienta en el liderazgo. Una de las características de los grandes líderes es que son excelsos en el desempeño de su profesión, pero además son capaces de que los demás desborden sus propios límites y se apunten a la visión, al mundo de posibilidades que el líder crea para ellos. Liderazgo significa desde la etimología cruzar el umbral. Un líder es un gestor de emociones, una persona que sabe delegar, alguien insatisfecho con las primeras opciones y siempre busca más, que espera más de sus colaboradores y sabe ver detrás de cada profesional no quien es sino quien podría llegar a ser. Un líder sabe mantener la calma ante la crisis, es resiliente al cambio (mas tarde abordaremos este concepto en profundidad), sabe reconocer el trabajo bien hecho y también sabe dar un feedback negativo ante un desempeño mediocre. Un líder en bruto no se conforma con su ausencia de habilidades para el liderazgo (piénsalo bien!) por ello no tiene miedo (y si lo tiene lo gestiona) para salir de su zona de confort y crecer como gestor de personas, como líder.

Hoy en día además de los conocimientos técnicos es imprescindible saber autoliderarse y liderar, comunicar empática y asertivamente, trabajar en equipos multidisciplinares y a menudo multiculturales. En definitiva, para trabajar con personas y lograr maximizar su rendimiento debemos previamente alcanzar las victorias interiores parafraseando a Stephen Covey en Los siete hábitos de las personas altamente efectivas, es decir autoliderarnos, tomar

consciencia de quienes somos, conocernos y saber gestionar nuestras emociones.

Por desgracia en el caso de la Dra. Mathew no existen muchas de estas cualidades. Por ello, se encerró en sí misma y contrató un gerente que le llevara la clínica porque fue lo que leyó en uno de sus libros.

- ¿Qué te parece la decisión que he tomado, Pedro?- me preguntó en su día.



Debería haber asignaturas que ayudasen en el desarrollo de capacidades que van a suponer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia

que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo, sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del

los universitarios en el desarrollo de las capacidades que van a suponer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia. No hay excelencia sin el noso-

- Personalmente no estoy a favor ni en contra de contratar un gerente. Lo que sí creo que debes de hacer Suzanne (así se llama) es desarrollar en ti la capacidad de delegar. Un líder sabe delegar. El hecho de contratar un gerente no te exime de tu rol de líder pero este rol ha cambiado de escenario y hemos de darle nuevo contenido y continente- le respondí con cierta firmeza

Recuerdo que había mucha gente en aquel congreso. Por ello, nuestra conversación se vio interrumpida y no pudimos seguir profundizando. Me arrepentí de no haber continuado aquella charla porque siempre tuve la impresión que Suzanne aquella noche estaba receptiva a escuchar y a valorar otras alternativas que las suyas. Era una persona muy auto referenciada y no suele tener en cuenta la opinión ajena.

Me llamó hace unos meses. Estaba desesperada. Por su tono de voz y las cosas que me contó, me hice irremediamente una composición de la situación. Debido a mi trabajo como coach y después de haber visto las tripas de muchas empresas y las almas de muchos directivos se que un líder timonel necesita tenerlo todo bajo control. Es normal hasta cierto punto. Al final son conexiones dendríticas a nivel neuronal que han establecido patrones de comportamiento y actitudes que reportaron beneficios en el pasado y en escenarios diferentes. Pero el escenario cuando tienes una clínica con seis o diez profesionales cambia radicalmente a cuando tienes un equipo que supera los sesenta. Las consecuencias de su incapacidad para delegar, era que se saltaba a su gerente todo el rato, le quitaba la razón en público, se entrometía en aspectos que eran de gestión de la clínica dental. Reconozco que debe de ser difícil ver como alguien con su halo de MBA de Escuela de negocios cara, licenciado en Economía y con unos años de experiencia, toma decisiones por ti con las que pue-

des no estar de acuerdo.

Recuerdo que otra vez me llamó y me dijo:

-Pedro, estoy indignada!! Este gerente nuevo ha reunido a toda la clínica, incluso a las recepcionistas durante toda la tarde del Sábado, para hacer una tormenta de ideas sobre temas de branding, de propuesta de valor, nuevo distribución del organigrama, marketing y fidelización al paciente. Está obsesionando en protocolizarlo todo. Parece que tengamos que rellenar una ficha hasta para ir al baño!!

-Y tú, ¿qué hiciste al respecto?- insinué

-¿Que quieres decir?- preguntó

-Ya sabes lo que te quiero decir...

la prestigiosa Dra. Mathew se entrometa en su trabajo. ¿Entiendes?

Hubo un silencio largo al otro lado. No sé porqué pero ella siempre ha respetado mi opinión casi con culto.

-Puede que tengas razón... respondió escuetamente.

Yo nunca tuve a mi cargo a tanta gente como Suzanne. En mis anteriores trabajos eran equipos que no superaban las diez personas y a nivel personal he dirigido una ONG creada por mí, llamada Asturias en Acción (yo soy asturiano) que superaba por poco los veinte voluntarios. Para mí, ha sido muy importante todo lo que aprendí dirigiendo equipos. Y la receta que he sacado como

neral Electric durante cuarenta años. Todos estamos en el camino. Siempre saliendo de la zona de confort. Y esto hay que aceptarlo. Así es la vida, creo que cuando se encuentran las respuestas la vida nos cambia las preguntas.

El sueño de Suzanne era tener una gran clínica. Ella siempre hizo una asociación de ideas escasa: Éxito= competencias profesionales. Yo humildemente añadido: Éxito= competencias profesionales+ capacidad de liderazgo+ capacidad de gestión.

¿Qué te parece?, ¿Estás de acuerdo, Doctor?, ¿Conoces a alguna Dra. Mathew?, ¿Eres quizás tu también un poquito así?

En Enfoque dental, acompañamos a las clínicas dentales en su camino hacia la mejora continua mediante el coaching y formación en habilidades de liderazgo y competencias emocionales en el trato con el

Podría recomendar muchos libros sobre liderazgo, pero quisiera para empezar por 'Ganar', de Jack Welsh el CEO de General Electric durante 40 años



-No me pude aguantar. Cuando llevábamos dos horas de este brainstorming, empecé a hablar con la idea de hacerlo de manera contenida y dar un punto de vista pero me empecé a encender y al final terminé diciendo que no veía la necesidad de este tipo de reuniones...

-Suzanne, en breve se te irá este gerente. Le conocí y vi su CV. Es bueno. Y por eso no va a aguantar que nadie ni incluso

la de la esencia del liderazgo es: ESCUCHA+ CONFIANZA+ PASIÓN+ VISIÓN ESTRATÉGICA+ ADAPTACION AL CAMBIO+ CARISMA+ ALEGRIA Y OPTIMISMO.

Personalmente soy un devorador de libros de liderazgo, no hay materia en el mundo que mas me guste y podría recomendar muchos libros, pero quisiera para empezar recomendarte querido lector Ganar de Jack Welsh, el CEO de Ge-

paciente. Además también trabajamos las habilidades comerciales, marketing y estrategia de las clínicas dentales.

Mi nombre es Pedro Morchón y ante cualquier duda, pregunta, reflexión o aspecto que deseéis comentar no dudes en ponerte en contacto conmigo. Será un placer poder ayudarte.

Pedro Morchón Camino es experto en coaching.