

"El éxito precisa una mano derecha fuerte y una izquierda diplomática" - El Mundo Castellón al Día - 05/11/2017

**RAFAEL
MATESANZ**

Organización Nacional de Trasplantes. El fundador de la ONT, reconocida internacionalmente por el gran volumen de donaciones y operaciones de España, dará una conferencia el jueves sobre empresas sociales.

«El éxito precisa una mano derecha fuerte y una izquierda diplomática»

ELENA SALAZAR CASTELLÓN

Rafael Matesanz, fundador y exdirector de la Organización Nacional de Trasplantes (ONT), visita por primera vez Castellón para hablar de 'Empresas con corazón', de la mano del Club de Recursos Humanos de Castellón. Gracias a la gestión y liderazgo de Matesanz en la ONT, España presume de ser el país líder a nivel mundial en donación de órganos y trasplantes, durante 25 años consecutivos. El 9 de noviembre, a las 19 horas, el Paraninfo de la Universitat Jaume I de Castellón acogerá esta conferencia donde Rafael Matesanz hablará de cómo creó, a partir de la nada, un sistema que se ha convertido en modelo a nivel mundial. Y todo ello gracias a valores como el liderazgo, la constancia, la capacidad de sortear obstáculos y atraer recursos y talento humano.

PREGUNTA.—¿Cómo logro dar

«Hay que ser muy estricto en lo que se hace y decir siempre el mismo mensaje»

«No hace falta mucha gente en una empresa, pero sí muy motivada»

forma a la ONT? ¿Cómo comenzó este proyecto?

RESPUESTA.—Yo tenía unas ideas básicas muy claras, basadas en mi experiencia personal, sobre cuál era el punto más importante por solucionar: la escasez de donantes de órganos y también cómo hacerlo al menos en un plano local, en un hospital. Faltaba ver cómo se articulaba la implementación en todo el Estado y para ello había que hablar mucho con los implicados, contarles personalmente cuáles eran los planes y sobre todo escucharlos. Eso es lo que hice en los primeros meses que fueron durísimos porque la situación previa era un puro desastre y las resistencias a cualquier tipo de cambio enormes y además había que trabajar contrarreloj. Por supuesto que pensé en abandonar pero eran muchas las ilusiones puestas en el tema y no me echo atrás con facilidad.



EL MUNDO

había que intentarlo... y salió bien. Necesariamente las palabras de ánimo a alguien que se enfrentara a una empresa de esta magnitud serían las de Lao Tsé: 'Un viaje de mil kilómetros comienza por el primer paso'.

P.—Afirmas en una entrevista que cuando llegó a la ONT tenía una buena materia prima pero faltaba quien les coordinase y organizase. ¿Cómo logró dar forma a un modelo que es líder mundial desde hace 25 años?

R.—En las entrevistas que empecé a mi llegada conocí a gente joven de toda España, involucradas en la donación de órganos, con gran entusiasmo y muchas posibilidades, y sobre todo con grandes cosas que aportar. Solo necesitaban ser lideradas, tener un programa común, un proyecto ilusionante, ser escuchadas y escuchar. Todo eso fue lo que les prometí la

ONT y pronto comenzó a dársele, huyendo de burocracia inútil, hablándoles en su idioma y solucionándoles sus problemas. Todo comenzó a funcionar cada vez con más fuerza, se estructuró cada vez mejor y ahí están los resultados.

P.—¿Le costó convencer a los incrédulos? ¿Cómo lo consiguió? Ha logrado, además que un gran número de países copien el modelo español ¿Qué consejos daría sobre cómo liderar grandes proyectos o empresas sociales?

R.—Una de las cosas de las que me convencí más rápidamente fue que lo que más ayuda a triunfar es el éxito. Cuando las cosas comenzaron a marchar y afortunadamente eso ocurrió a los pocos meses, las reticencias comenzaron a estumarse. El liderato mundial en 1992, sólo 3 años después de que empezáramos desarmó, literalmente a los que planteaban resis-

tencia a los cambios y a partir de ahí el punto fundamental era seguir mejorando porque las bases estaban puestas. Es muy importante para comenzar un proyecto como éste tener muy claras las ideas sobre lo que hay que cambiar, no andar titubeando, hacerlo con el mayor consenso posible y sobre todo muy rápido. No se puede estar mucho tiempo pensando y anunciando planes que nunca llegan.

P.—En otra entrevista asegura que contaban con poca gente pero muy entusiasta. ¿Considera la actitud imprescindible para lograr objetivos? ¿Es más importante que la aptitud?

R.—No es preciso tener mucha gente pero sí muy motivada y preparada. Nosotros éramos solo 8 personas pero conseguimos sacar lo mejor de cientos de profesionales, ahora miles, en toda España. Eso se consigue cuando hay un proyecto ilusionante, una dirección que sabe dónde quiere llegar y unos trabajadores muy preparados y motivados.

P.—En estos 28 años al frente de la ONT ha logrado crear un clima de confianza en la sociedad como pocas entidades han logra-

do. ¿Cuál es el secreto?

R.—Hay que ser muy estricto en lo que se hace, decir siempre lo mismo sin cambiar el mensaje, no tolerar la más mínima desviación y sobre todo la máxima transparencia. El tiempo hace el resto.

P.—¿Qué consejos ofrecería para extrapolar el éxito de su entidad a una empresa?

R.—Los que he venido dando a través de esta entrevista. Ideas claras, proyecto definido pero susceptible de modificar escuchando a la gente, una buena comunicación sobre todo de los éxitos que se van logrando, continuidad en el proyecto y sobre todo coherencia a través del tiempo sin cambios incomprensibles. Yo diría que requiere una mano derecha fuerte y una mano izquierda diplomática sobre todo cuando están involucradas muchas instituciones y personas, debidamente combinadas.