

La vida pasa a través de los ojos y reconocerlo da aún más sentido a lo que hacemos

Fernando Álvarez Director General de Santen Pharmaceutical

Fernando Álvarez nos abre las puertas de Santen, farmacéutica japonesa líder en oftalmología que combina innovación, humanidad y pequeños gestos que marcan la diferencia.

En la sala de reuniones, el lema *Happiness with Vision* está escrito en la pared acristalada como una declaración de intenciones. Fernando nos recibe allí, tras atravesar un open space bañado por luz natural, rodeado de plantas y sakuras, los cerezos japoneses que recuerdan las raíces niponas de la compañía. En una vitrina, unas muestras de colirios, algunos originales traídos de Japón, sitúan el foco en lo esencial: la oftalmología y la salud visual de las personas. Aquí no hay despachos cerrados ni puertas que separen; todo el equipo trabaja en un espacio diáfano y el director general se mueve como uno más. Esa cercanía define la cultura de la empresa y su éxito: Santen ha registrado crecimiento sostenido en Iberia y fue reconocida en 2025 como una de las **100 Mejores Empresas para Trabajar**.

Fernando, son las cuatro de la tarde. ¿Qué viene después de esta entrevista?

Mis hijos son adolescentes y deportistas, así que cada día toca llevarlos o recogerlos de sus entrenamientos. Yo también practico deporte, me ayuda a silenciar el ruido, desconectar y reenfoarme. Es mi forma de mantener el equilibrio entre lo que realmente importa, lo urgente y lo necesario, de ordenar los pensamientos como poner un filtro en un Excel. Ahora estoy metido en crossfit, aunque siempre he practicado deporte. Soy muy curioso, lo que me ha llevado a formarme en diferentes áreas: farmacia, medicina, economía de la salud e historia, que me fascina y da mucho que pensar sobre qué aprender del pasado.

Diriges una empresa de oftalmología, sector tan técnico como humano. ¿Qué te enamoró del proyecto y de este negocio?

Precisamente eso: no es solo un negocio, es salud, calidad de vida y acompañar a pacientes, familias y cuidadores. **La vida pasa a través de los ojos**, y darse cuenta de esto da un sentido aún



más profundo a lo que hacemos en todos los niveles. Santen me enamoró con el tiempo, cuando conocí poco a poco a las personas detrás de cada proyecto. En tres años hemos lanzado cuatro innovaciones y estamos a punto de presentar un nuevo producto en miopía. Esto se logra si conoces al equipo, lo empoderas y lo retas, y entonces crece.

Mientras hablamos, una labradora empuja la puerta y entra lentamente; Fernando la llama. Ella agita la cola y se tumba detrás del cristal. “Colaboramos con la Fundación ONCE para socializar perros que ayudarán a personas con discapacidad visual. Viene de allí, se llama Keira y es una más. Ha crecido con nosotros”, dice.

Decías que es importante conocer a las personas. ¿Cómo se traduce eso en tu día a día?

Escuchando y estando presente, manteniendo una comunicación constante en conversaciones espontáneas o en remoto, sobre todo con los delegados y delegadas de ventas que conocen las problemáticas diarias de personal médico y pacientes. Fui delegado en mis primeros años y sé que entender el trabajo ajeno es el primer paso para ayudar.

Suena a alguien que lidera desde dentro, no desde arriba

No es casualidad que a menudo diga que soy “el primer delegado de la empresa”.

¿Cómo se lidera sin imponerse y sin perder el rumbo?

Escuchando y acompañando: liderar no es tener siempre la respuesta, es crear el espacio para

Fernando Álvarez, director general de Santen, reflexiona sobre el liderazgo empático, la diversidad y el impacto humano en una empresa que transforma la salud visual de millones de personas en el mundo.

que otros la encuentren. Mi papel es facilitar, marcar dirección y, en ocasiones, decir “no” y retar desde la convicción de que compartimos un mismo propósito, que construimos Santen juntos, y con la certeza de que siempre pueden contar conmigo.

Te involucras mucho en la vida de las personas. ¿Qué aprendes de esos encuentros que no te daría un informe?

La realidad. Los informes te dan datos; las personas te dan contexto, emociones y matices. Y eso complementa la toma de decisiones.

¿Algún feedback reciente te hizo replantearte algo importante?

Claro que sí, me pasa a menudo en reuniones con los equipos. Busco que cada persona se sienta cómoda para decirme lo que piensa, incluso cuando no está de acuerdo, o qué haría en

mi lugar. Recientemente, me han hecho replantear por completo una idea inicial sobre un próximo lanzamiento. Ese feedback es un regalo.

Para alguien con experiencia sería fácil seguir el instinto e ir a lo seguro. ¿Cómo lo evitas?

Rodeándome de personas competentes y diferentes, que piensan distinto y me cuestionan. El debate es clave: cuando no lo hay, algo falla.

Defiendes la diversidad de miradas. ¿Qué ha cambiado desde que apostaste por ella?

Las decisiones son más completas, aunque a veces tardan más. Las personas sienten que impactan directamente en la organización, que son responsables y no solo ejecutan órdenes. En la última encuesta interna de **Great Place to Work**, el 98 % de la plantilla respondió que “se siente orgulloso de lo que logra aquí”. Los premios de diversidad que ves al fondo son un recordatorio de nuestra responsabilidad, como empresa de seguir fomentando equidad e inclusión. Y quienes tenemos el privilegio de liderar equipos, tenemos una responsabilidad aún mayor.

¿Qué significa cuidar de personas desde tu posición?

Crear un entorno donde cada persona crezca, aporte y se sienta valorada siendo ella misma. Eso tiene un impacto directo en cómo cuidamos también a nuestros pacientes. Si cuidamos a nuestro equipo, a su vez, este cuidará mejor. Como los gansos que vuelan en “V”, cada uno genera la corriente que ayuda al que viene detrás. Nadie llega lejos solo.

Cuidar de personas significa cuidar la visión de miles de pacientes. ¿Cómo se vive esa responsabilidad?

Con mucha conciencia, porque cada decisión impacta en la vida de alguien. Te obliga a ser riguroso y humano.

Se escucha una risa desde el open space.

En un entorno exigente, es importante no perder el buen humor...

Cuando las cosas se hacen con

Álvarez pone en valor el bienestar, promoviendo un entorno donde el equilibrio entre esfuerzo y disfrute permite afrontar mejor la exigencia.

buen humor, es otra cosa. Aquí celebramos todo lo que podemos: cantamos cumpleaños, comemos sushi y llevamos perros a la oficina. No es frivolidad, es salud emocional.

¿Qué dicen estos pequeños rituales sobre vuestra cultura?

Que la clave está en el equipo, en el trabajo bien hecho y en disfrutar el camino juntos.

Mi mirada va a los cerezos detrás del cristal y Fernando añade: En Japón celebran el hanami, la floración del cerezo, un recordatorio de que hay que celebrar todo lo que se pueda. Aquí somos muy celebrativos.

¿Cómo se toman decisiones que impactan a tantas personas?

Con responsabilidad y valentía. Esta se demuestra en las pequeñas elecciones de cada día: escuchar, decir las cosas con corazón y atreverse a contradecir. Asumir este compromiso implica aceptar que el mundo es imperfecto y estamos aquí para impulsar que las cosas ocurran. Y eso depende de cada persona.

¿Qué te gustaría que quedara de tu paso por Santen?

Más allá de los resultados, el haber contribuido a que esta sea una compañía humana en sus valores, líder por innovación y reconocida por su impacto positivo en la vida de los pacientes.

Señalando la vitrina de colirios: el producto es importante, y lo que permite aún más: que alguien vea mejor y viva mejor.