

INAUGURACIÓN DE LA XIX PROMOCIÓN DEL PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

"La creatividad no es un fin, sino una herramienta"

Carmen Camacho

ccamacho@santelmo.org



La tarde del pasado día 17 de abril un grupo de jóvenes directivos andaluces se reunieron en la sede del Instituto Internacional San Telmo en Málaga para atender a la inauguración del Programa Master en el que ellos van a ser los protagonistas.

Son un total de 56 directivos de diferentes áreas dentro de la empresa privada con una edad media de 32 años y todos ellos con más de 4 años de experiencia profesional. Proceden de Andalucía Oriental, la mayoría son Ingenieros, licenciados en Derecho y en Dirección y Administración de Empresas y en un porcentaje más bajo hay representación de licenciaturas de la rama de la salud.

Nueve claves imprescindibles

La directora del programa Master, Marisa Martínez les dio la bienvenida a los nuevos alumnos y les introdujo a los profesores Juan Paneque Macías y Antonio Villafuerte Martín encargados de la presentación del Instituto Internacional San Telmo

La XIX promoción del Programa Master tuvo la suerte de contar con la presencia de Carlos Herrero Elordi, director general del Grupo Ybarra, que inauguró el acto con una extraordinaria conferencia basada en su propia evaluación como directivo.

El grupo Ybarra actualmente está constituido por nueve sociedades de aceite, maionesa, salsas, aceitunas, verduras y, recién-

temente han entrado en el sector de los precocinados con una empresa que han comprado en Cádiz. Pero Carlos Herrero no habló en su ponencia de la empresa sino de actitudes, del optimismo, de la felicidad, de la rebeldía, de la diversión, del respeto... cosas que son muy importantes a nivel de empresa y que además aportan un valor añadido.

El ponente sorprendió a los asistentes con unas pautas para hacer un balance empresarial de lo que ha hecho y de lo que no ha hecho en Ybarra, pero se trata de un balance personal como directivo.

En todas las claves que analizó, hizo un cuadro con dos actitudes extremas de las que hay que huir e intentar mantenerse en el punto medio. Durante unos cuarenta y cinco minutos compartió con todos los presentes esa táctica que él utiliza para crecer como directivo y como persona, basada en el examen de sus actuaciones y en sus propósitos de mejorar.

La primera clave que analizó fue el *optimismo*, que la definió como "una actitud, un enfoque positivo y el pensar que a todos los problemas se les puede dar una solución". A esta clave le corresponde en un extremo el "directivo eufórico" y en el otro al "directivo pesimista". Carlos Herrero señaló el peligro que tienen los "directivos eufóricos" porque son inestables, e igualmente piensa de los "directivos pesimistas"



que no son capaces de tirar del carro con el empuje que hace falta. "El directivo optimista empuja, se sobrepone a los momentos de crisis, aporta soluciones y valora las soluciones que aporta su equipo".

Otra de las claves que analizó es el *saber simplificar*, comentaba que un buen directivo debe tener capacidad de síntesis y comentó con mucha simpatía la frase "el exceso de análisis produce parálisis" señaló que esto es una realidad en la empresa. "La síntesis va unida a una buena organización, a saber ordenarse la agenda de trabajo y a calcular cuanto van a durar las reuniones". Animaba a los participantes a buscar un punto intermedio entre esas exposiciones complicadas, esas reuniones donde se repiten los argumentos e ir más al grano. Aquí marca como extremos al "directivo complicado" motivado por el lucimiento personal, concentrado en un único asunto al que le ha dado más vueltas de las necesarias y que, por lo tanto, se está cerrado a otras alternativas que se le puedan presentar. "Un rasgo muy común en esta clase de directivos es que se apoyan mucho en consultoras, servicios externos, por el miedo a la toma de decisiones". Como contraposición situaba al "directivo simple" que trabaja poco los asuntos, no sabe priorizar e improvisa demasiado.

La tercera clave que analizó fue el *estar*

centrado, apuntaba la necesidad de los directivos a estar centrados en un proyecto empresarial. "Muchos directivos corren el riesgo de descentrarse porque consideran que lo que tienen es fijo e inamovible y lo que buscan cosas que les entretengan más", y frente al "directivo descentrado" coloca al "directivo entregado" cuyas cualidades son la sumisión, miedo al riesgo, con dificultades en la toma de decisiones, que abusa del trabajo presencial. Formulaba una serie de preguntas retóricas que animaban a la autocrítica; "¿Estoy centrado en mi labor?, ¿Me desvié hacia otros asuntos externos?, ¿Aporto realmente algo a la cuenta de resultados de mi empresa?"

La creatividad fue la cuarta clave que evaluó. La creatividad no es un fin sino una herramienta. "El directivo debe crear un clima que favorezca la creatividad y eso depende del trabajo en equipo, saber definir líderes en proyectos, compartir información motivar a la gente". En los extremos de esta clave apuntaba al "directivo fashion o de diseño" el cual esta todo el día a la última moda, no tiene criterio objetivo no sabe donde va, se caracteriza por el cambio constante y se deja arrastrar por las modas. Su antítesis es el "directivo de mango" incapaz de provocar un cambio y su característica principal es su fidelidad al procedimiento.

La rebeldía es otra de las claves y otra de

"El directivo optimista empuja, se sobrepone a los momentos de crisis, aporta soluciones y valora las soluciones que aporta su equipo".



las cualidades que expresaba debía poseer un directivo. Rebeldía, inconformismo, pragmatismo. Aquí nos señala al "directivo revolucionario" al que le gusta el cambio por el cambio, cambia tanto lo que es necesario como lo que no es necesario. Tiende a desestabilizar el equipo por tantos cambios y, por lo tanto, lo juzgaba como muy negativo. Como contraposición apuntaba al "directivo acomodado", que es una persona que la han nombrado para un puesto y piensa que ya ha cumplido sus expectativas. Reflexionaba en voz alta con preguntas como "¿Me estoy acomodando un poco en el puesto en el que estoy?, ¿Estoy metiendo a mi empresa en un lío del que no vamos a saber salir?"

En su análisis anual también evaluó la *fideliadad o la lealtad*. Señalaba como extremos al "directivo arrivista" que lo definió como "un directivo que pasa de la empresa y de sus compañeros, no ve personas ve peldaños, le sobra el equipo, no comparte información". Y por otro lado, al "directivo borrego" que es todo lo contrario, es un directivo que se mimetiza con su entorno, se integra tanto con la empresa que pierde su personalidad, habla en primera persona del plural con tan solo seis meses en la empresa. "¿Estoy involucrado con mi empresa? ¿Comparto con mi equipo? ¿Le doy el sitio adecuado a cada persona en mi equipo?"

Tener principios en esta clave comentaba que le gustaba situar al "directivo compla-

ciente" que es al que todo dice que sí e igualmente comentaba su peligrosidad pues desestabiliza la organización por su incapacidad en un momento determinado a decir que no. Y por otro lado al "directivo intransigente" es el directivo que a todo dice que no, que a todo le pone pegas, llega a ser un poco autoritario. El punto intermedio ideal es el de un directivo capacitado que tiene criterio y que sabe lo que quiere hacer.

La octava clave fundamental en su análisis fue la de *divertirse trabajando*, hay que disfrutar con lo que uno hace. Aquí situaba en un extremo al "directivo desahogado" que todo lo lleva al terreno personal, no va a la empresa a trabajar va a hacer amigos y, frente a esta situación, señalaba al "directivo con mentalidad de funcionario" en el sentido peyorativo, no se involucra, muy pendiente de la hora de salida, cuando sale del trabajo no quiere saber nada hasta el día siguiente, etc.

Por último analizó *el respeto* donde sitúa al "directivo colega" que se cree que por haber llegado a un punto puede permitirse excesos, frente al "directivo cruel". Comentaba que, a veces, una persona que tiene una cierta responsabilidad tiene que ir rodeado de una aureola de crueldad, "hay gente que asocia que para ser un buen directivo tiene que ser una persona despectiva y, en definitiva, lo que provoca todo esto es la mediocridad y la falta de capacidad".

"El directivo debe crear un clima que favorezca la creatividad y eso depende del trabajo en equipo, saber definir líderes en proyectos, compartir información motivar a la gente".