

¿Cómo me ayuda San Telmo a ser mejor empresario?

Bartolomé Alarcón

Empresario y Profesor de Política de Empresa del Instituto Internacional San Telmo

Deseo agradecer, en primer lugar, al Instituto y a la Cámara que me eligieran para hacer una glosa de ambas instituciones, con motivo de la concesión de la medalla de oro a San Telmo por parte de la segunda, el pasado 28 de Septiembre. Podían haber elegido un sinfín de empresarios más prestigiosos y notables. Entiendo la designación como una muestra de afecto, pues mi vida profesional está estrechamente ligada a estas dos instituciones.

Tras unos inicios en una pequeña empresa y una multinacional, mi vida laboral ha tenido tres etapas. La primera, la de mayor ilusión, en la Cámara; la segunda, la de mayor compromiso, en San Telmo; la tercera, la más productiva, como empresario. Soy consciente de que la producción de ahora no hubiese sido posible si no hubiese aprendido previamente a trabajar con ilusión; a hacerlo con compromiso incluso cuando la ilusión palidece. Gracias a estas dos instituciones por darme la oportunidad de agradecerles públicamente por lo mucho que les debo.

Pero la preparación de esta glosa me ha permitido hacer una reflexión sobre dos temas muy importantes que trataré de exponer en este artículo: los beneficios que los empresarios le prestan a San Telmo y cómo nuestro Instituto puede ayudar a los empresarios. Es una especie de simbiosis muy interesante y productiva.

El valor de la Medalla

No me corresponde a mí tratar este tema, pero no me resisto a traer a colación una máxima del medievo: "El valor de la dádiva

de un Rey, no reside en la dádiva, sino en que la otorga un Rey".

El valor primordial de la Medalla es que la entrega la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla; heredera y continuadora de la antigua Cámara de Contratación allá por los tiempos en que Sevilla era el puerto de Indias. Una institución de varios siglos, que no sólo ha logrado permanecer superando muchos avatares y cambios legales, sino que se esfuerza por mantenerse permanentemente útil a los empresarios. Son notables los cambios realizados en los últimos años y, aún más, el nuevo plan de servicios que pone en marcha este año. ¿Nos gustaría que dentro de quinientos años la empresa o institución en la que trabajamos tuviese la pujanza como para otorgar un galardón de éste tipo y reunir en el mismo a un grupo tan nutrido y selecto como el se congregó con motivo de la entrega de la medalla? Lo que para muchos es un deseo que ni siquiera nos atrevemos a soñar, para la Cámara es una realidad.

Pero también tiene, en este caso, enorme valor la dádiva en sí. Las personas jurídicas que hasta ahora la han recibido (Hotel Inglaterra, Cruzcampo...) tienen más de un siglo de actividad. La dádiva premia algo más: el esfuerzo continuado. Pero hay otras entidades centenarias que no la han recibido: la dádiva premia el esfuerzo continuado con una fuerte implicación en el bien común. El mismo hecho de otorgar la Medalla y que ésta tenga repercusión social es un modo eficaz de promover esta actitud en la sociedad. La Medalla de Oro de la Cámara es,



Francisco Díaz de León. Amigos.

por tanto, necesaria. Que se la otorguen a San Telmo, un reconocimiento merecido.

Un motivo de alegría

La concesión de la medalla es un motivo de alegría que va más allá de las dos instituciones implicadas. Lo es para la sociedad en su conjunto. Máxime en un momento en que se favorece el individualismo y se pregona el éxito rápido y sin fundamento. Muchos individuos de esta sociedad se abocan al fracaso, pues se les presenta un camino equivocado. Promover el esfuerzo continuado, premiar a aquellos que no sólo buscan el bien particular sino que se implican en la mejora de los que les rodean, es un motivo de esperanza y, por tanto, de fundada alegría.

Qué le debe San Telmo a los Empresarios

Antes de pararme a reflexionar en lo que le debo a San Telmo como empresario, quiero ejercer de tal. Dado que parte de la profesión de empresario es poner en valor lo que hacemos, querría detenerme en su contrario, es decir, ¿Qué nos debe el Instituto a nosotros, los empresarios y altos directivos?

Una primera aproximación podría ser "su existencia, su razón de ser"; pero esto me parece genérico (podría decir lo mismo de cualquier otra escuela de negocios) y, en parte, incierto (el Instituto sería viable formando personas sin experiencia, como hacen la práctica totalidad de escuelas de negocios). También podría responderse que les debe sus donaciones económicas, siempre importantes; sería cierto, pero es de nuevo genérico: lo mismo podrían responder no sólo la mayoría de escuelas de negocio, sino un ingente número de instituciones sin ánimo de lucro.

Mi pregunta es más precisa, ¿qué le debe el Instituto a los empresarios y altos directivos para ser la singular institución que es dentro del selectivo mundo de las escuelas de negocios? En 1995 tuve la suerte de acompañar a cenar a James Austin que pasaba unos días con nosotros. En calidad de representante de Harvard, realizaba una de las visitas obligadas al ser esta institución

miembro del Consejo Asesor de San Telmo. En el transcurso de la cena, el profesor Austin me habló del impacto que le causaban sus estancias en San Telmo. Conocedor del sector de las escuelas de negocio de todo el mundo me dijo: "En el supermercado de las escuelas de negocio, San Telmo es la bombonería". Glosándome esta idea me insistía en que, en su opinión, el Instituto era la escuela más selecta, la más "coqueta", un auténtico lujo. Es cierto, su dimensión, las instalaciones, la calidad del trato... pero todo ello debido a una realidad que es causa de todos los demás: que trabaja con bombones, ni siquiera se permiten los bizcochos. Estos bombones son sus participantes. El Instituto es, posiblemente, la única escuela en la que el 100% de sus participantes tienen experiencia directiva, la gran mayoría lleva decenios practicando la dirección, y, en la actualidad, más del 90% de los egresados se quedan vinculados a la Agrupación de Miembros. Insistimos, ¿por qué San Telmo es la "bombonería" en el supermercado de las escuelas de negocio? Por que los empresarios y altos directivos asistimos a sus programas; su esencia nos la debe a nosotros que le otorgamos la confianza de mejorarnos.

Este hecho tiene consecuencias fundamentales. Basta mirar su claustro de profesores y compararlo con el de otras escuelas. En 1999, Business Week publicaba el porcentaje de profesorado de veinte escuelas de negocios con, al menos, cinco años de experiencia en el mundo de los negocios. Harvard ocupaba el segundo puesto empezando por la cola (después de Insead) con un 8 por ciento, Wharton el 10 por ciento y Stanford estaba en el 20 por ciento. En el Instituto San Telmo este selecto perfil de profesores es el 100%. No podría ser muy distinto, pues sería casi imposible dialogar de negocios por el método del caso entre sus participantes y otro tipo de profesores. Difícilmente podrían quedar satisfechos empresarios y directivos que tocan la realidad de los negocios y necesitan ideas y métodos prácticos que les ayuden a ganar dinero dialogando sobre asuntos

Posiblemente, el mayor activo de una empresa sea hoy su capacidad para hacer. El saber marcarse metas, dividirse el trabajo entre las distintas personas de la organización y que cada una cumpla con su parte.

que no les interesan con personas que nada les aportan. San Telmo nos debe la calidad de su claustro.

Y como consecuencia de la unión entre participantes y profesores, surge la sustancia misma de la escuela: sus contenidos. En sus múltiples formas de casos, notas técnicas, asuntos abordados, campos de interés para la investigación... A nadie que lea un poco a algunos de los más prestigiosos gurús se le escapa que el concepto mismo de lo que es gobernar una empresa ha pasado por una etapa oscura. Las escuelas que, por falta de anclaje en la realidad de los directivos, se han dejado llevar por estas modas se han perdido. Tanto que algunas de las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo han redactado un documento interno para sus profesores sénior titulado "Cómo recuperar el enfoque de la alta dirección". En esta vorágine de teorías nada prácticas, no sólo ha mantenido, obligada por la calidad de sus participantes y su deseo inquebrantable de servirlos, este enfoque, sino que lleva nueve años recibiendo en sus Encuentros Internacionales de Política de Empresa a profesores de diversas escuelas de todo el mundo que se esfuerzan por mantenerse útiles a la alta dirección de las empresas.

La bombonería ha sido un auténtico baluarte que ha mantenido el enfoque de la alta dirección. La bombonería es hoy faro que ilumina incluso a otras escuelas mayores o más prestigiosas. Todo ello se lo debe a los empresarios y altos directivos que durante 25 años y de forma continuada han depositado su confianza asistiendo a sus programas. Un trocito de esta Medalla de Oro nos corresponde a cada uno de los antiguos alumnos del Instituto.

** Otro trozo al profesor José Luis Lucas, quien tanto como asesor, como profesor del Instituto ha sido el catalizador para cristalizar la unión entre la alta dirección y el mundo académico, permitiendo el tránsito bomobonera, baluarte, faro.*

Pero de forma singular, es de justicia reconocerlo, a un pequeño grupo de ellos que constituyen su Patronato. La pujante y magnífica realidad que hoy contemplamos ha pasado momentos difíciles; y no puntualmente. Sus primeros catorce años fueron tan complejos que exigieron el aval personal de sus patronos para mantener viva la Institución. Sirva como ejemplo Jaime Parías, quien siendo presidente de la Caja Rural de Sevilla supo mantener los créditos al Instituto por encima de las recomendaciones técnicas. El tiempo ha demostrado su olfato de buen político de empresa, pues esta decisión mantenida resultó ser buena para la Caja y vital para San Telmo.

Las tentaciones para abandonar el enfoque de la alta dirección y dedicarse a una formación de menor nivel (también necesaria) que les asegurase resultados económicos positivos permitiéndoles liberar su patrimonio personal, imagino habrán sido muchas y fuertes; sin embargo, no cedieron. Aprovecho, en nombre de todos los que posteriormente nos hemos beneficiado del contacto con San Telmo para agradecer, el enorme esfuerzo realizado y la enorme fidelidad a la Institución demostrada. De modo especial, a un alto directivo llamado Antonio García de Castro; sin su compromiso con el Instituto, su fortaleza para perseguir el bien arduo, su prudencia en el



Alessandro di Mariano di Vanni Filipepi. *Retrato de hombre con una medalla.* (detalle). Galería de los Uffizi. Florencia.

gobierno en los buenos y malos momentos y su laboriosidad y dedicación mucho más allá de lo exigible, la Medalla que hoy recibe la Institución, posiblemente, nunca le hubiese sido concedida.

En qué me ayuda a Ser Mejor Empresario

Al iniciar el núcleo y justificación de esta reflexión (por qué el ser alumno de San Telmo me hace ser mejor empresario) que ría poner énfasis en dos aspectos generales. En primer lugar, que está en tiempo presente aunque realizase mi programa de Alta Dirección en el año 1993. En segundo lugar, que no hago referencia a lo aprendido (sería demasiado extenso y, además, no lo fundamental), sino a lo mejorado. Recuerdo que en la distante sesión inaugural de febrero de 1993 dijeron: "lo importante de vuestro paso por San Telmo no es lo que aprendáis, sino lo que mejoréis". En aquel momento me pareció una frase brillante, hoy una innegable realidad. Y hablo en presente, no ya porque un programa sirva para toda una vida, sino porque yo (como la inmensa mayoría de altos directivos que hemos pasado por sus aulas) he mantenido el contacto con el Instituto y la formación continua. Insisto, no por lo que

aprendo (que obviamente también), sino por lo que me ayuda. Señaló, a continuación, sin ánimo de ser exhaustivo ni excluyente, algunos aspectos en los que se concreta esta ayuda.

a) Profesionalidad

Posiblemente, el mayor activo de una empresa sea hoy su capacidad para hacer. El saber marcarse metas, dividirse el trabajo entre las distintas personas de la organización y que cada una cumpla con su parte. En cierto modo, las empresas son la suma del trabajo de cada uno de sus empleados. Una empresa será tanto mejor cuanto mejor sea cada trabajo individual. Cumplir cada uno con su compromiso, en tiempo y en forma, y con la mayor calidad de lo que se es capaz es lo que entiendo por profesionalidad. La capacidad de hacer de una empresa es proporcional a su profesionalidad.

En San Telmo, la profesionalidad entra por los poros; se nos contagia desde nuestro primer contacto hasta el último con la institución de modo continuado. El trato de las secretarías de programa, la calidad con que recibimos la documentación y las carpetas, el cumplimiento estricto de los horarios, la exigencia a prepararse los casos por cumplir con el equipo, independientemente

te del interés personal en los mismos, las llamadas del director de programa si nos despistamos... y esto no depende, curiosamente, tan sólo los profesores. Es la propia profesionalidad del Instituto la que nos contagia y nos mejora.

b) Confianza

En las empresas todos somos iguales, pero algunos más iguales que otros. El modo de trabajar del empresario o alto directivo contagia a toda la organización y todos perdemos el empuje si nos falta la confianza en la calidad de nuestras decisiones, en nuestra capacidad de llevarlas a cabo con éxito. La vida no es cuestión de seguridad, sino de confianza. Esto es especialmente cierto en la vida de la empresa, que debe construirse su propio futuro.

El enfrentarse a una gran cantidad de situaciones empresariales, muchas de ellas

de áreas sobre las que no tenemos experiencia, y resolverlas satisfactoriamente nos aporta gran confianza en nuestras capacidades; especialmente para esa mayoría de hombres de empresa sin titulación universitaria y a los que la titulación reinante les hace menospreciarse. El que los casos sean de distintos sectores de actividad, la mayor parte de las cuales ni hemos tocado ni nos hemos planteado trabajar y comprobar que en esas situaciones también tenemos criterio, nos aporta un plus importante de confianza: la necesaria para lanzarnos a negocios que hasta ahora considerábamos vetados para nosotros.

c) A ser menos imprescindible

Asistiendo a un seminario de unos días de duración se aprende pero no se cambia. Al final del seminario llegas a la oficina

con más trabajo pendiente; requiere un esfuerzo suplementario, pero no modifica nuestros hábitos. Por el contrario, tener durante todo un año un día menos a la semana (el día de programa) y un esfuerzo adicional permanente (prepararnos los casos) no es algo que se solucione con un esfuerzo suplementario y puntual. Nos lleva a replantearnos como organizar nuestras tareas, a darle una vuelta más a nuestra delegación. El gran descubrimiento realizado durante el programa es que podemos llevar la empresa con un día menos de trabajo. Su mayor aportación que nos libera un día. En cada uno queda, al terminar el programa, no volver a los hábitos anteriores. Necesitamos tiempo para pensar, nos quejamos, y con razón, de no tenerlo. San Telmo nos lo da, se trata sólo de no dejarlo.

d) Una muy buena cantera de directivos

Y todo lo dicho anteriormente, es algo que recibimos no sólo nosotros los empresarios: mejora cada persona que asiste. Hoy en día, es una opinión personal, una de las mayores dificultades para crecer es tener las personas adecuadas. Con frecuencia, tendremos más proyectos que personas a las que confiárselos con garantías. Personas profesionales, con empeño en la acción, que sepan delegar y reflexionar... esto lo aporta el Instituto. Lo hace, además, sobre buena materia prima, ya que parte del secreto del éxito de San Telmo es que es auto-selectivo: tomar la decisión de venir (personas muy ocupadas y con éxito demostrado) es difícil. Aquellos que lo hacen no son cualquiera ni en el presente ni, lo que es más importante, en su ilusión de futuro.

Una confidencia personal. Estoy convencido que sin los cuatro puntos anteriores, ahora no sería realidad el grupo empresarial en el que trabajo. Yo he tenido la confianza para montar negocios y dejar autonomía a sus gerentes. Pero no se habría logrado sin ellos: Ignacio Molina, Andrés Zumaquero o Victoria García; todos antiguos alumnos de San Telmo.

e) Amigos cuando los he necesitado.

En los negocios no todo sale según lo previsto. Algún proveedor falla, diversificas en un negocio que no conoces bien... 5.000 antiguos alumnos dan para mucho; sobre todo, cuando el clima entre ellos es de sana camaradería (mantener ésta es posiblemente el logro más singular del Instituto y del que menos oigo hablar. La última asamblea era, ante todo, una reunión de 2.000 amigos).

Muy pocas veces he hecho uso de este recurso. No me parece prudente dado mi doble papel de antiguo alumno y profesor. Se pueden contar con los dedos de una mano, pero en todas tuve una respuesta positiva. Gracias.

f) Serenidad

Hoy se habla con enorme énfasis de las enormes dificultades que nos plantea el

entorno: que si es turbulento, que si está crispado, que si son tiempos de caos... a mí personalmente me parece triste, falto de ilusión, lleno de miedos. Entiendo, además, que no es real (al menos no con esa crudeza). Es fruto, por un lado, de agoreros que parecen ganar con nuestra intranquilidad y, por otro, de la extrema irritabilidad en la que viven gran número de directivos (sobrepasados por el ritmo de trabajo y la presión de la vida personal, parecen haber perdido la necesaria sensación de dominar la situación). El resultado de ambos es la predisposición a tomar medidas drásticas, de acción o de omisión, sin aparente justificación. Acciones y omisiones de enorme repercusión en sus empresas.

El alto directivo no debe estar tranquilo nunca, pero sereno siempre. Necesitamos venir periódicamente a San Telmo, la paz de sus jardines, el trato afable y sin prisas de las secretarías, un café con un antiguo compañero, el estudio previo a las sesiones y el disfrute durante las mismas, la reflexión pausada lejos de la presión del día a día, nos aporta pausa en una vida de prisas; perspectiva en un entorno esclavo de lo novedoso y las medidas radicales a corto plazo. Sin que lo notemos, el Instituto nos serena; y esto no tiene precio.

g) A seguir queriendo ser mejor persona.

Permitidme una reflexión que es el fundamento de mi continuidad como profesor. Estoy convencido de que no es un intelecto el que forma a otro intelecto; si no una persona la que forma a otra persona. Del mismo modo, no es un jefe el que trabaja con sus subordinados; ni colaboradores trabajando conjuntamente. Es una persona la que convive, trabaja y lidera a otras personas. El esfuerzo por ser mejores personas de los empresarios y altos directivos repercute, en primer lugar, en su propio trabajo; en segundo lugar impulsa el trabajo de toda la organización empezando por su equipo.

Al decir mejor persona, obviamente no me refiero al ser "buena gente". Ese tipo de buenas personas blandas y pueriles son

incompatibles con nuestra profesión de directivos, exigente y madura. Me refiero a ser más valientes para reconocer la realidad cuando esta no gusta; a la audacia de emprender cuando el negocio lo merece; la prudencia para no guiarnos sólo por impulsos personales; la constancia para que los asuntos fructifiquen por encima de las dificultades; la fortaleza para no abandonar por el cansancio o el aburrimiento; la justicia para retribuir a empleados, proveedores y la sociedad la parte que merecen por su contribución; la generosidad para acotar nuestra vocación de empresarios cuando la familia nos necesita.

Esto nos recuerdan en San Telmo: ser personas mejores. Esta ilusión y exigencia nos ayuda a mantenerla viva. Por supuesto, que nos ayuda a ser mejores empresarios. ¿Cómo podría ser de otra manera si nos alientan en el esfuerzo continuo por ser mejores personas? ¿Si nos aportan la profesionalidad, la confianza y la serenidad para que este deseo fructifique cada día? San Telmo, gracias. Los empresarios y altos directivos te hemos dado mucho, pero nos devuelves mucho más.

El alto directivo no debe estar tranquilo nunca, pero sereno siempre.