

COMIENZA LA XX PROMOCIÓN DEL MASTER

Aprender con rigor

Patricio Cisneros Barrera (E-MBA- 94), Director General de Cecofar actuó como ponente

Mamen Gómez

cgomez@santelmo.org

Patricio Cisneros: "Un buen directivo, cuando se va de una empresa, ha de haber aportado valor añadido al equipo, a la misión y al producto o servicio".

El pasado 11 de enero, dio comienzo una nueva promoción del Programa Master en Economía y Dirección de Empresas, del Instituto Internacional San Telmo, (Executive MBA). En esta ocasión, pudimos contar con la intervención de Patricio Cisneros, director general de Cecofar, que actuó como ponente.

Patricio Cisneros es Licenciado en Farmacia por la Universidad de Sevilla y antiguo alumno de San Telmo, ya que realizó en 1994 el Programa Master en Economía y Dirección de Empresas. Antes de ser nombrado Director General de esta cooperativa farmacéutica, en la que lleva casi 20 años trabajando, desempeñó distintos puestos, como el de director financiero, justo antes del que desempeña en la actualidad.

Claves para ser un buen director general

Este antiguo alumno comenzó su disertación hablando de su experiencia en San Telmo. Para Cisneros no fue fácil convencer a sus superiores de la necesidad de cursar un master; "entonces, hacer un programa como este, tenía poca credibilidad". No obstante, aseguró que "el master funciona", mientras recordaba que lo más importante para él fue aprender de la vida, de la empresa y de las personas, al tiempo

que felicitaba a San Telmo por la labor formativa que lleva ejerciendo desde hace 25 años.

La segunda parte de su discurso la dedicó a hablar de su experiencia en la dirección de Cecofar. Para Cisneros, existen dos premisas fundamentales en la toma de decisiones. En primer lugar, considera que las bromas son la mejor forma de decir las cosas serias. Por otra parte, considera imprescindible la desmitificación de los directores generales. "Según un estudio, un alto porcentaje de los directores generales no aportan nada a sus empresas. El 50%, incluso, son negativos, detraen valor. Existe otro 20% que es indiferente, ni aporta valor ni lo detraen".

Haciendo alusión al libro de Ken Blanchard, "Bien hecho" (Whale Done), trató el tema de la importancia de motivar a los demás, a través de la relaciones positivas y el impacto que tienen a la hora de alcanzar resultados. De este modo, Cisneros recomendó a los directores generales el uso de lo que se denomina, el "enfoque Whale Done". Es decir, contruir la confianza, acentuar lo positivo y, cuando hay un error, redireccionar la energía. "Como veis, esto es la dirección, es bastante simple y sencillo de usar, contagioso, incrementa la productividad, mejora la



moral y se consiguen mejores resultados. Sin embargo, aseguró que en las empresas no ocurre esto. "Nos ponemos un traje, nos sentamos en una mesa de dirección y nos convertimos en lo que denominamos «líderes tóxicos», con unos defectos como la arrogancia, la prepotencia, la vanidad, el orgullo, etc". En esta misma línea, afirmó que existe otra forma de dirigir en la que, como mínimo, obteniendo los mismos resultados, se puede ser feliz. "Hay que divertirse. Probablemente, las empresas no ganen más porque la gente se aburra".

Por otra parte, explicó lo que ha de hacer un director general cuando llega a una empresa. Para este antiguo alumno, lo primero es realizar un análisis de la situación general, del sector, del mercado, de los clientes, de las financieras, etc. En segundo lugar, ha de crear su nueva organización funcional, es decir, crear su nuevo organigrama y sus propios sistemas de control. En tercer lugar, consideró que las empresas no están en el mercado por casualidad, tienen un patrimonio y ese patrimonio son los valores; por ello, "hay que identificarlos, aflorarlos, cuidarlos, mejorarlos y aumentarlos". Recomendó, en cuarto lugar, redactar la misión, "brújula que te marca el sentido de todas las direc-

ciones y de todas las decisiones que estés tomando". La realización de un plan estratégico, a largo plazo, de no más de tres años, donde, al menos, haya una ventaja competitiva, fue el quinto punto que enumeró. Por último, aseguró que había que cambiar culturalmente la empresa, "esto, sin duda, es lo más complicado. Muchas empresas lo intentan y muy pocas lo consiguen".

Seis puntos para tener en cuenta

El director general de Cecofar, también tuvo la oportunidad de compartir con los nuevos alumnos, las características que ha considerado más importantes a lo largo de su trayectoria profesional, y que ha tenido en cuenta en la práctica de su gestión:

1. Equilibrio. "Es lo que llamamos inteligencia emocional". Este factor es, para Cisneros, lo más importante que ha de tener un directivo. "Para que haya un buen equilibrio, lo primero es quererte a ti mismo. Es lo que yo llamo "el trícido", es decir, si no te pones tú en la rueda que tira, el trabajo y la familia irán mal. Además, hay que saber desconectar, pues los domingos no son para trabajar. En definitiva, hay que conseguir que tu trabajo no te aleje de lo que más te importa".

2. Toma de decisiones cuyas características son: riesgo, anticipación, rapidez en tomar la decisión, coraje y visión. Sobre este último concepto, añadió que "es relativamente fácil decir qué es lo que vas a hacer; lo difícil es decidir qué es lo que no vas a hacer".

3. Liderazgo. Para Cisneros, el liderazgo es aquel que hace líderes, "para ello, tienes que lograr que los demás den ejemplo, que respeten, que comuniquen, que se comprometan, que sean responsables e íntegros y que deleguen sin abdicar. Los líderes motivan, priorizan, son humildes, admiten los errores, disfrutan y sienten pasión con lo que hacen, retan al trabajador, potencian el trabajo del equipo y reconocen los éxitos".

4. Trabajo en equipo. Según Patricio Cisneros, en las empresas hay que trabajar en equipo, basándose siempre en la confianza, aunque en la mayoría de las ocasiones resulte una utopía. Por otra parte, aseguró que no se deben crear estructuras piramidales sino horizontales; "las piramidales succionan el cerebro, la gente se vuelve tonta. Sin embargo, las horizontales provocan la creatividad y el aporte de valor".

Esta XX Promoción del Programa Master cuenta con un total de 65 participantes cuya media de edad es de 32 años. De entre los participantes, el 43% son Ingenieros, el 34% son licenciados en Económicas, Empresariales o Dirección de Empresas y el 23% restante han realizado otras licenciaturas.



5. Recursos Humanos. En este punto, trató conceptos como la motivación, el control, la rotación interna y funcional de puestos, la comunicación interna y la sucesión. Además, habló de la importancia de la formación. "Podemos tener los mejores trabajadores y la mejor tecnología, pero si no tenemos una buena adaptación esto no sirve para nada".

6. Innovación. "Primero creer para después crear"; con esta premisa, comenzó a hablar sobre este punto. Para él, innovación es cuestionarse todo, volverlo al revés. "Podemos innovar en todos los aspectos de cualquier actividad y de cualquier negocio. Hay que crear una cultura de innovación, desterrando verdades absolutas".

Concluyó su intervención afirmando que "un buen directivo, cuando se vaya, debe haber aportado valor añadido al equipo, a la misión, al producto o al servicio de la empresa. El mercado es simple: o das, o te dan".



El Programa Master

Por otra parte, Joaquín Aguirre, director de esta promoción del Master, explicó a los asistentes algunas características sobre el programa que estaban a punto de comenzar.

De 18 meses de duración, el programa Master del Instituto Internacional San Telmo está orientado a desarrollar las capacidades directivas de un selecto número de profesionales con experiencia. De esta forma, el objetivo del programa es que estos partici-

pantes mejoren en la realización de las tareas directivas que tienen encomendadas y se preparen para ocupar puestos de mayor responsabilidad en la dirección de empresas.

Además, el programa Master atiende a las distintas áreas de la empresa con un enfoque global desde la alta dirección. Esto permite que el participante alcance un amplio conocimiento práctico en cada una de estas áreas, comprendiendo y valorando las importantes interrelaciones existentes entre ellas.

Perfil de la promoción

Esta XX Promoción del Programa Master cuenta con un total de 65 participantes, cuya edad media es de 32 años. De entre los participantes, el 43% son ingenieros, el 34% licenciados en Económicas, Empresariales o Dirección de Empresas y el 23% restante ha realizado otras licenciaturas. Por provincias, dado que el Programa se imparte de forma simultánea en Málaga, la gran mayoría procede de Sevilla, Cádiz, Córdoba, Jaén y Cáceres.