

ISSN 1692-8466

INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 18 • Enero - Mayo 2007



Coaching

mitos y realidades

Las obras aquí reproducidas pertenecen a **José María Llorente**, joven pintor bogotano, y corresponden a su última producción titulada ***Espacios Urbanos***. Estas obras han sido expuestas recientemente en galerías de Brasil y Colombia.
Agradecemos a José María su generosidad.



Pedro A. Niño R.
Director General del INALDE

EL AÑO 2007 AVANZA, y en nuestro país se presentan fenómenos políticos y económicos de particular interés que concentran la atención de los empresarios.

De una parte el crecimiento económico continua en un ritmo alto, quizás inesperado para muchos, y el ritmo de ingresos de divisas al país es bastante notorio; esto ha traído como consecuencia una reevaluación fuerte del peso que para algunos sectores es positiva y para muchos trae efectos perversos, especialmente en aquellos que dependen altamente de mano de obra.

La economía del Banco de la República lucha para mantener la inflación dentro de los límites señalados o esperados. La demora en la incorporación del TLC crea expectativas e incertidumbres en algunos de los empresarios. Apenas pasado un año de la reelección presidencial, el debate político es fuerte y especialmente lo que se ha denominado entre algunos "el debate de la parapolítica". En un panorama como este, se hace sentir la necesidad de mayor formación por parte de los actuales y futuros directivos.

En el **INALDE** observamos la buena acogida que nuestros programas siguen teniendo entre la comunidad directiva colombiana. En primer lugar, los jóvenes directivos han encontrado en el **MBA** que ofrece la Escuela, quizás la mejor alternativa en Colombia frente a posibilidades de ir al exterior, teniendo en todo caso la gran ventaja de realizar un programa como estos en nuestro país y no tener que separarse del cargo, de su familia y despatriarse; teniendo además la gran ventaja de la construcción de una red (networking) de contactos que serán de gran importancia para toda la vida.

En los programas directivos y ejecutivos tanto en Bogotá como en Medellín se realizará este año el PADE con la grata presencia de una buena representación del estamento militar colombiano: las Fuerzas Armadas de Colombia han entendido en muy buena hora que la formación de sus cuadros de mando en una Escuela de Negocios proporciona una interesante oportunidad para compartir con directivos del sector privado estrategias del manejo en la dirección. Esto indudablemente enriquecerá el programa tanto para miembros de las Fuerzas Armadas como para los directivos empresariales.

La presente edición contiene artículos que tocan diferentes temas en el área de Dirección de Personas, el área de Entorno Económico y otros aspectos relevantes para la formación de directivos.

En cuanto a noticias, la Junta Directiva de la Asociación de Egresados designó recientemente como Directora Ejecutiva a la doctora **Cecilia Duque Duque** ampliamente conocida en el país y que se vincula al **INALDE** luego de su brillante trayectoria en varios gobiernos al frente de Artesanías de Colombia, le damos pues la más cordial bienvenida. Para todos los egresados del **INALDE** les deseamos que sus negocios y sus actividades marchen bien y los animamos a invertir, a producir y crear empleos siendo concientes de la responsabilidad que tenemos con el país. ■

Editor

Ricardo Quintero Meza

Comité Editorial

Pedro A. Niño R.

Director General de INALDE

Cecilia Duque Duque

Directora Ejecutiva Asociación de Egresados de INALDE

Héctor Angel C.

Asesor Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE

Helmuth Barros

Presidente Entrante Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE

Mauricio Rojas P.

Miembro Consejo Directivo INALDE

Sandra Idrovo

Representante Cuerpo Académico INALDE

Ulrike Wahl H.

Egresada MBA

Comité Asesor

Luis Fernando Jaramillo C.

Director del Área de Comercialización INALDE

Director del Programa MBA

Fabio Novoa R.

Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE

Sandra Idrovo C.

*Directora del Área Dirección de Personas
en las Organizaciones INALDE*

Juan Pablo Dávila V.

Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE

John Naranjo D.

Director del Área Entorno Económico INALDE

Peter Montes S.

Director del Área Política de Empresa INALDE

Gonzalo Gómez B.

Experto Empresa Familiar INALDE

María del Carmen Guarín

Directora de Fotografía

Guillermo Reyes Fierro

Comunicaciones INALDE

Revista INALDE

*Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios
Universidad de La Sabana y de su Asociación de Egresados*

Publicación cuatrimestral

Edición No. 18, Enero - Abril 2007

Diseño

Gatos Gemelos Comunicación

Tel. 257 7622

gatos@gatosgemelos.com

Impresión:

Panamericana Formas e Impresos S.A.

contenido

Revista INALDE

Edición No. 18 • Enero - Abril 2007

Una reflexión

04 Actuación teatral para empresarios
Fabio Novoa

**06 Educación superior en Colombia:
Una búsqueda de soluciones para
los más pobres**
John Naranjo

A fondo

**12 Estudio del entertainment
inalámbrico en Estados Unidos**
**Cómo crear una cartera
de alianzas sólida**

Pinar Ozcan: Las alianzas empresariales tienen un papel cada vez más indispensable como estrategia de gestión. A pesar de ello, los datos concretos sobre los resultados de las carteras de alianzas son pocos.

**18 Deciding on Time-Based Conflicts
across Life Domains in Nigeria**

Chantal Epie: Profesora del LAGOS Business School en Nigeria. Fue Directora de esa Escuela durante varios años. Abogada de la Universidad de París con amplia experiencia en consulting and research activities.



Coyuntura

28 **Acción Integral: Compromiso de los colombianos por la paz del país**

En la II Sesión de Coyuntura organizada por la Asociación de Egresados del INALDE, el Señor Almirante, Guillermo Enrique Barrera Hurtado, Comandante de la Armada Nacional, presentó la Acción Integral, una estrategia encaminada a contrarrestar el problema de la violencia que afecta a las instituciones y la población civil en el país.

32 **Plan Nacional de Desarrollo 2006 - 2010: Pensando en el futuro del país**

Resumen de la presentación realizada por el doctor Daniel Castellanos, Coordinador del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en el marco de la I Sesión de Coyuntura de la Asociación de Egresados del INALDE.

Coaching: un especial

Raúl Lagomarsino Dutra

40 **La maldición del coach light: tragicomedia en tres actos**

**Acto I. Mi amigo el coach:
La trampa de la simpatía**

44 **Acto II. La trampa de las frases hechas y las respuestas fáciles**

48 **Acto III. Cambios profundos al instante: Sólo agréguele coaching**

57 **Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo**

Tendencias

64 **Vender puede asegurar el futuro de una empresa**

Vender o no vender, ésta es la cuestión...

Pedro Bueno y Josep Tàpies: Si usted es empresario, le vamos a enfrentar a una de las decisiones más complejas de su vida: ¿debo vender mi empresa? Lo que le planteamos en este artículo es la posibilidad de que, en determinadas ocasiones, la venta puede ser la mejor salida para una empresa. ¿Cómo saberlo? Aquí tiene algunas ideas.

Vida INALDE

76 **Nombramiento en la Asociación de Egresados de Inalde**

80 **Visita de profesores internacionales al INALDE**

82 **Noticias**

ACTUACIÓN TEATRAL PARA EMPRESARIOS

Hace unas semanas fui invitado a dar sesiones en una Escuela de Negocios Europea. Diseñé con esmero mi programa de clases de 20 horas sobre emprendimientos, tema que siempre he considerado de suma importancia para cualquier directivo en el mundo, pues se ha demostrado que las empresas que triunfan en el siglo XXI son aquellas que han logrado inculcar el espíritu emprendedor en su cuerpo de ejecutivos y de empleados. Pero cual fue mi sorpresa cuando me encontré en el mismo evento con una vieja amiga, a la cual llamaremos Isabel Rubinat, quien también había sido invitada como profesora a la misma Semana Internacional para Directivos y después de los saludos de rigor le pregunté por el curso que estaba enseñando y con toda la naturalidad me dijo: ¡Actuación teatral!

Por: Fabio Novoa

¿Cómo? repuse, ¿enseñas técnicas de teatro a los directivos?

Pues sí, ¿de qué te extrañas? Tú lo sabes, la dirección de empresas y el teatro tienen muchos temas en común, después de todo, en ambos casos se trata de comunicar un mensaje, de vender algo. La diferencia entre el actor y el ejecutivo es que el actor sabe que está actuando.

Una respuesta interesante pero enigmática, que fue el tema central de la cena que tuvimos una noche después.

Isabel es una amiga europea que conocí hace muchos años cuando ella era una promisoría ejecutiva de marketing de empresas multinacionales. Ha vivido en Milán, París, Luxemburgo, Barcelona y en otras ciudades. Tiene

dos hijas y en el momento en que nos encontramos tenía dos trabajos simultáneos: actriz de teatro y profesora de una acreditada Business School del viejo continente. Allí, para mi sorpresa, enseñaba un curso dirigido a altos ejecutivos, que era muy popular y con frecuencia era el primero que cerraba inscripciones por exceso de participantes: Actuación para Directivos Empresariales.

Después de nuestro intercambio de ideas inicial, llegamos a ciertas conclusiones que creo que pueden ser de utilidad para quien lea estas líneas y por eso a continuación me permito resumirlas.

Al estar de acuerdo con el aforismo de Shakespeare: “*el mundo es un escenario y todos los hombres y mujeres somos meros actores*”, concluimos que el pro-

MR. WILLIAM
SHAKESPEARE
COMEDIES,
HISTORIES, &
TRAGEDIES.
Printed according to the True Originall Copies



LONDON
Printed by Iaac Iaggard, and Ed. Blount. 1616



blema del ejecutivo es que su papel de actor lo hace bastante mal pues simplemente no sabe actuar, nadie le ha enseñado técnicas interpretativas, que sin lugar a duda, lo facultarían para comunicar mejor. Claro, ésta no es una falla sólo de los ejecutivos sino también de las amas de casa, de los médicos, de los consultores, de los políticos y en general de todas las profesiones.

Pero en medio de nuestra conversación, pensaba que evidentemente yo también era un actor en mis clases por el método del caso, pues con el tiempo me he venido convenciendo de que el contenido de lo que transmito hace apenas un 20% o 30% del mensaje total, casi la mitad es lenguaje corporal y facial y cerca de un 20% el timbre y la dinámica de la voz. En resumen, en numerosas situaciones de la vida personal y profesional, se vuelve más importante el cómo antes que el qué. ... Y así lo enseñamos en nuestros cursos de Negociación directiva...

A continuación, con ánimo inquisitivo, pregunté:

Pero, ¿tú también actúas en todas las facetas de tu vida?

“¡Claro!, porque a veces soy jefa, a veces compañera, a veces madre, a veces profesora, otras actriz. ¡Y actúo de forma distinta en cada caso!, pero todas las caras son más por igual”

En medio de nuestra conversación le dije: “Muchas veces enseñé a los profesores principiantes y aún en mis sesiones de consulta, sobre todo cuando trabajo con la fuerza de ventas, el manejo de la palabra. Recomiendo no llenar los huecos con palabras, dar pausas, no temerle a los silencios. Un silencio antes de decir algo importante crea expectativa, des-

pues fomenta la reflexión. Les señalo que manejar las pausas es más difícil que las palabras y estas últimas conviene aprender a administrarlas bien”. Isabel sin pensarlo me dijo: “Pues estás enseñando actuación teatral”.

Bueno de aquí en adelante por la conversación no fue una discusión sino un diálogo provechoso en donde cada uno trataba de aportar algo a un tema fundamental: Los directivos tienen que conocer las técnicas de actuación.

Por ejemplo, todos sabemos que cuando vamos a hacer un discurso ante una audiencia selecta, además de preparar las palabras apropiadas, siempre ensayamos la entonación de la voz y sabemos que sería conveniente intentarlo delante de un espejo.

Extendiendo esta buena práctica, sería positivo que se siguiera el mismo hábito en casos tan disímiles como cuando un director general trate de vender un proyecto a su Junta directiva o cuando un gerente comercial tenga que cerrar la venta de un producto ante un cliente principal. En este tipo de actividades es recomendable primero, estudiar con mucho detenimiento lo que se va a decir y después ensayar la forma en que se va a decir, porque volviendo al siempre oportuno Shakespeare: *“Las improvisaciones salen mucho mejor cuando se preparan”*

Continuando nuestra tertulia, advertimos que existían muchas actividades que hacían los actores que deberían imitar los directivos. Por ejemplo, ver con anticipación el recinto en donde se va a realizar

la reunión, ver sus espacios y la ubicación de las sillas, para determinar cual podría ser el mejor sitio para sentarse. Antes de asistir a un evento importante en donde van a asistir personajes con distintos intereses como proveedores, clientes funcionarios del gobierno ..., sería provechoso probar una especie de juego de roles con los nuestros; de esta improvisación y de la forma en que se interprete puede surgir la creatividad, las ideas, la imaginación. Y por último, algo que saben los grandes actores: si el

“Las improvisaciones salen mucho mejor cuando se preparan”

tema o la actividad que vas a desarrollar no te apasiona, es mejor que lo dejes para otro día o se lo encargues a otra persona.

Y una nota final que parece fundamental: a menudo, cuando nos proponemos persuadir a alguien, queremos detallarlo todo ¡y ese es el mejor modo de aburrir o de no convencer!. Es preferible dejar las cosas en el aire, dejar margen para la imaginación del otro, que crea que está colaborando en la solución. Parodiando a Voltaire: *“Esfuézate más en ser interesante que exacto, pues el cliente lo perdona todo menos la aburrición”*.

En definitiva, parece ser que los actores y los directivos tenemos muchas cosas en común y es mucho lo que podemos aprender de ellos. ■



John Naranjo Dousdebés

Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE.

Ingeniero civil de la Universidad Javeriana, candidato a Doctorado de la Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del Departamento de Planeación Nacional de Colombia, miembro de la Junta Monetaria, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros y Ministro Plenipotenciario de Colombia ante la UE, entre otros.

Educación superior en Colombia:

Una búsqueda de soluciones para los más pobres.

Por: John Naranjo

A medida que pasa el tiempo se va generando mayor consenso en afirmar que el crecimiento económico acelerado es condición necesaria para que las sociedades puedan salir de la pobreza y miseria. También se reconoce que ese crecimiento por sí solo no es suficiente para atacar los problemas de exclusión social que caracterizan a segmentos muy numerosos de la población colombiana, y que según los últimos estimativos alcanzan a 21 millones de personas que viven en la pobreza, de los cuales 6 millones, de los 42 que somos, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, viven en la indigencia, palabra con la que se designa a las personas que a duras penas pueden adquirir los nutrien-

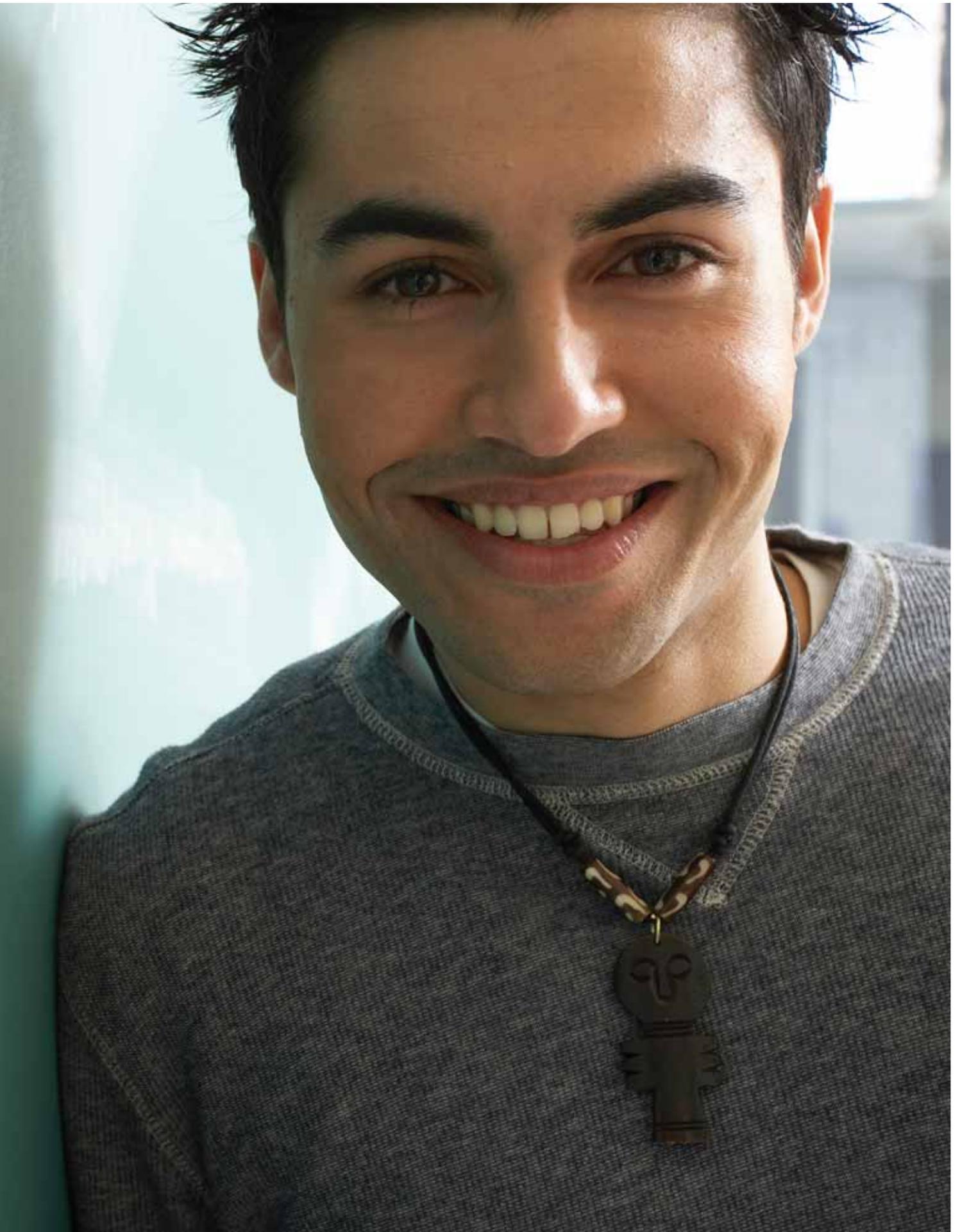
tes mínimos necesarios para mantenerse con vida cada día.

También se observa que las economías más dinámicas, que muestran tasas del 8 al 10% anual en la elevación de su ingreso, alcanzan este resultado gracias a inversiones cuantiosas en maquinaria, equipo, tecnología, y lo más importante: a la mejora sustancial de su productividad año tras año.

Esta productividad se incentiva y sostiene en el tiempo, si se promueve la apertura de la economía y el esfuerzo exportador, si se cuenta con un sector financiero fuerte y competitivo con capacidad para acompañar la asignación de crédito a los proyectos productivos; si se mejora la infraestructura vial, energética, de comunicaciones, y se crea un ambiente favorable para los negocios.

Los planes del Gobierno actual contemplan los propósitos y objetivos mencionados. Esto es buena noticia, pues se mantiene con los derroteros de hace 4 años y se acogen recomendaciones consignadas en el trabajo desarrollado por la Misión, que se creó para estudiar los problemas generados por la pobreza y mala distribución de los ingresos que caracterizan a Colombia. Pero un comentario aparte merece el tema de la educación superior en el país.

Sabemos que un alto índice de generación de ingresos y de empleos corresponden al trabajo desarrollado por pequeñas y medianas empresas, segmento en el que la transferencia de tecnología, la capitalización adecuada para enfrentar las nuevas dificultades, y la planeación al mediano o largo plazo es





prácticamente inexistente o adolece de muchas falencias, por lo que la mejora en productividad se presenta muy lentamente en este sector y en magnitudes insuficientes.

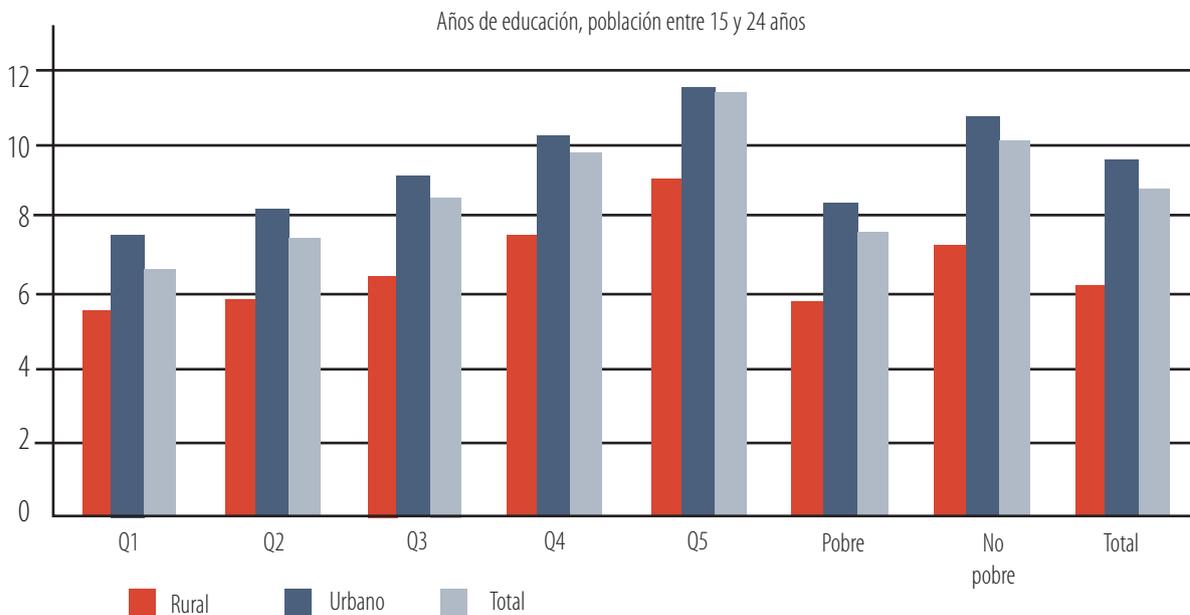
Los diagnósticos del problema son numerosos pero coinciden en señalar entre otros, que no hay voluntad para asociarse con posibles accionistas cuando se requie-

ren capitalizaciones de la empresa para no perder el control personal, o con otras empresas que puedan ser complementarias a su actividad dentro de lo que se denominan cadenas productivas o clusters. Falta la visión de un mundo globalizado, no hay deseos de acogerse a las normas básicas de lo que hoy se denomina códigos de buen gobier-

no; y existe poca capacidad gerencial, producto entre otras cosas de las limitadas oportunidades que en nuestro medio tienen muchos pequeños empresarios para acceder a los estudios universitarios adecuados. El gran tesoro que se tiene en los pequeños empresarios por su capacidad emprendedora y esfuerzo propio no se aprovecha, en muchos casos, precisamente por falta de capacidad directiva y gerencial.

No es de extrañar esta situación si se recuerda que las personas posiblemente directivas de muchas empresas son mayores a los 25 años y que en Colombia los años promedio de educación, para una persona que tenga edad para ir a la Universidad, no pasan de 9 años (Ver gráfico N° 1). Si la escuela básica requiere 11 años, entonces ¿quién va a la universidad? Como consecuencia de esto la tasa de cobertura en educación universitaria se acerca solo al

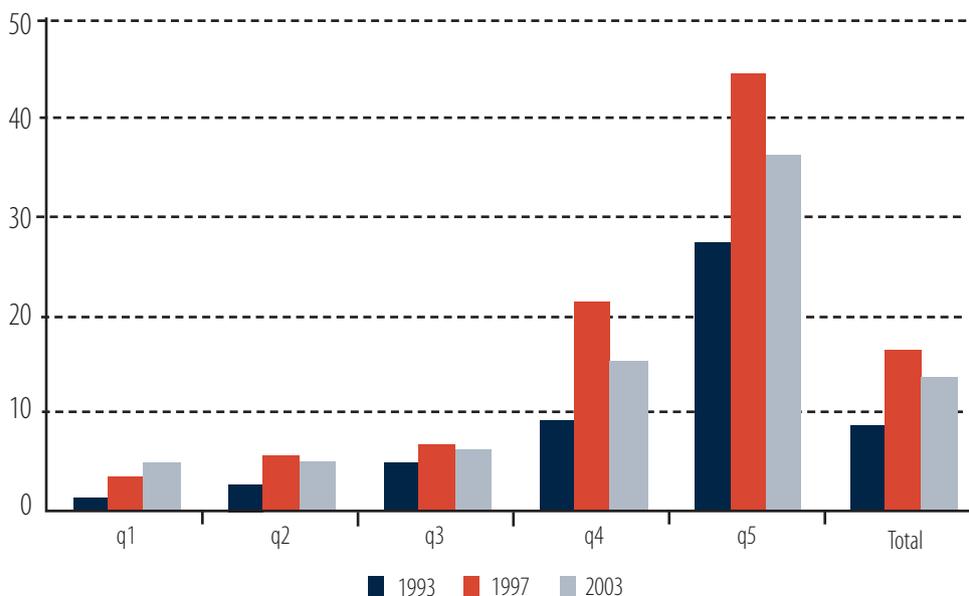
Gráfico 1: Años de educación, población entre 15 y 24 años.



Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP. Estudio: ¿Quiénes son los pobres?, desarrollado en el marco de la Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad (MERPD), y publicado en el documento *Pobreza y Desigualdad en Colombia, Diagnóstico y Estrategia*. Bogotá, Editorial Xpress Estudio Gráfico y Digital Ltda., 2006.

Gráfico 2: Tasas de cobertura

Tasas de cobertura netas en educación superior según quintiles de ingreso per cápita. Total Nacional, 1993, 1997, 2003



Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP. Estudio: *¿Quiénes son los pobres?*, desarrollado en el marco de la Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad (MERPD), y publicado en el documento *Pobreza y Desigualdad en Colombia, Diagnóstico y Estrategia*. Bogotá, Editorial Xpress Estudio Gráfico y Digital Ltda., 2006.

18% (y esto hablando de los que tienen más ingresos). Los pobres no pueden acceder a la educación superior. (Ver gráfico N° 2); sin embargo mucha Pyme en Colombia está en manos de empresarios que no tienen la educación adecuada y aun así subsisten y generan riqueza.

Afortunadamente la Misión contra la Pobreza y el Plan de Desarrollo del Gobierno 2006 - 2010 se ocupa del tema de la educación con más énfasis que los anteriores planes, cuando reconocen que no se trata sólo de llegar a una cobertura universal en los cursos de educación primaria y media, sino que se debe enfrentar los resultados en el aumento de cobertura a nivel de colegio (actualmente se gradúan 500.000 bachilleres por año, que se aumentarán en pocos años a cerca de 817.000). A estos bachilleres si no se les califica adecuadamente en

la escuela superior, sólo engrosarán las cifras de desempleo y frustración; y habrá poco que hacer cuando de aumento de productividad se trata. Si no hay una cobertura más amplia en la educación superior no hay productividad ni crecimiento sostenible.

Para enfrentar el problema habrá que aumentar el número de estudiantes de educación superior haciendo uso por primera vez de subsidios de sostenimiento (para que no abandonen la universidad por falta de fondos de manutención), ampliar los créditos estudiantiles especialmente para los pobres, y centrarse en carreras cortas con currículum de alta calidad y adecuados para las necesidades del país. Estas acciones están consideradas en el Plan, además del uso de los sistemas de acreditación de los ECAES para conceder crédito úni-

El gran tesoro que se tiene en los pequeños empresarios, por su capacidad emprendedora y esfuerzo propio, no se aprovecha, en muchos casos, precisamente por falta de capacidad directiva y gerencial.

camente a los programas con un puntaje mínimo de calidad, incorporar las universidades oficiales al sistema de crédito (los personas pudientes tendrían créditos a pagar tan pronto tengan trabajo), y mejorar el observatorio de empleo profesional en el país.

En resumen el Plan es un primer paso en la dirección correcta para reconocer, como lo hizo India hace varios años, que sin una educación superior amplia y pertinente es imposible competir, aumentar productividad y salir de la pobreza. La educación básica no es suficiente.

“Visión 2019”: Un punto de vista a revisar

Una vez conocido el programa del Gobierno, y estando de acuerdo en sus grandes objetivos, parece razonable volver a recordar aspectos expuestos por el INALDE y la Universidad de La Sabana con ocasión del lanzamiento de Visión 2019, que podrían llegar a oídos del Congreso cuando se debata el Plan de Desarrollo. Algunos de los comentarios serían:

1 PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN DNP. 2019 *Visión Colombia II Centenario, Propuesta para discusión*. Tercera Edición. Bogotá, Editorial Planeta Colombiana S.A. 2005.

a) Financiación

La educación superior es costosa, no es financiable a través del mecanismo de las matrículas, y no será viable en el futuro sin el apoyo del Estado. La educación privada ofrece un campo atractivo porque trabaja con mayor eficiencia, son menores los costos de educar a un joven, cuenta con programas de “nicho” que no suelen ser ofrecidos por las universidades públicas, y tienen una capacidad instalada en aulas, laboratorios, planta física, etc.

La asignación de recursos debe ser guiada por un criterio de calidad, no de preferencia de unas entidades sobre otras.

Se debe estudiar un plan que contemple un viraje gradual, que permita un reacomodo en la oferta, trasladando recursos de la financiación de la oferta a la financiación de la demanda para que los candidatos escojan las instituciones de educación superior, atendiendo a las condiciones de éstas y no a sus posibilidades económicas.

La financiación de la demanda no debería hacerse a fondo perdido. Alcanzar un grado en la educación superior, en un país como el nuestro, es un privilegio que exige al que logra esta meta alguna suerte de retorno financiero o en especie. Todo privilegio tiene responsabilidades con el país que lo permite.

Para reducir el riesgo del no pago del crédito propuesto podría pensarse en fondos fiduciarios de garantía, separados por las distintas instituciones de educación superior, para no trasladar el riesgo de las unas a las otras; fondos incluso constituidos con aportes de las mismas universidades que reciben un beneficio de la financiación de la demanda, para lograr que se preocupen de la calidad de los destinatarios de la financiación, en tanto compartan el riesgo respectivo.

Los préstamos deberían estructurarse para ser cubiertos a la finalización de los estudios, con un costo lo más cercano posible a la inflación y con un período de gracia para permitir la instalación profesional. Incluso, puede pensarse en descuentos sobre la cantidad debida, con cargo al Estado, por alto rendimiento académico debidamente comprobado.

Estos créditos deberían ser asignados sobre la base de una selección coordinada con las necesidades del país y con el número de profesionales requeridos en cada una de las actividades, canalizándolos a los mejores, mediante pruebas confiables. ■

b) Educación para Directivos

El mundo moderno requiere una educación continua. No es concebible que los trabajadores desarrollen la misma tarea toda su vida. Para facilitar esa evolución se requiere ofrecer posibilidades de entrenamiento dinámico a los profesionales, y convencer a los directores del sector público y privado que para aumentar su productividad tiene que actualizarse y salir de la rutina diaria.

Una buena forma de mejorar nuestra competitividad es promocionar la demanda y la oferta de Escuelas especializadas en la Dirección Empresarial, pública o privada. Este aspecto no está contemplado en el Plan y debería ser parte de una estructura educativa apropiada para la globalización.” ■



c) Calidad

En estos años anteriores se han desarrollado sistemas de verificación de la calidad que, a pesar de su reciente novedad, están produciendo frutos al despertar una preocupación constante por la auto-evaluación y por la búsqueda de altos niveles de calidad. Los sistemas de acreditación y de registro calificado, a pesar de su juventud, están produciendo resultados innegables y podrían ser aún más exigentes.

Sin embargo, se ha superpuesto a estos sistemas otro instrumento que ofrece serias perplejidades. Los exámenes ECAES están produciendo que las Universidades empiecen a preocuparse del cómo obtener mejores resultados en dichos exámenes más que por impartir la clase de formación que corresponde a su Proyecto Educativo Institucional y a sus sesgos propios. Se ha enfrentado, en los estudios curriculares de distintos programas, la preocupación de si las propuestas realizadas por las diferentes universidades responden o no a la necesidad de alcanzar puntajes elevados en los ECAES, con lo cual se llegará, de no existir correctivos, al mismo resultado de los exámenes de calidad del bachillerato.

Buena parte de la deserción en estos estudios deriva de la baja calidad en los bachilleres y de las falencias en las distintas cohortes, falencias que muy difícilmente pueden remediarse en los niveles universitarios. Esta realidad, fácilmente comprobable, muestra el fracaso de unas pruebas más dirigidas a obtener una uniformidad en los egresados del bachillerato que una verdadera capacitación para los estudios superiores.

No se puede permitir que el ECAES pretenda repetir la experiencia en dichos niveles, golpeando los sesgos de los distintos establecimientos educativos y estableciendo parámetros uniformes de medición, que van en contravía de la pluralidad que requiere el país en las preparación de profesionales.

Calidad sí, evidentemente, pero calidad dentro de una diversidad en la oferta educativa, que debe ser juzgada, no solamente en sus resultados frente a mediciones muy cuestionables, sino en su misma existencia, permitiendo que sean las instituciones debidamente acreditadas (bajo parámetros cada vez más exigentes) las que establezcan sus criterios internos para calificar el rendimiento de sus alumnos. El verdadero resultado de un profesional no lo da un examen cuestionable, sino una experiencia laboral satisfactoria. ■

A los bachilleres si no se les califica adecuadamente en la escuela superior, sólo engrosarán las cifras de desempleo y frustración; y habrá poco que hacer cuando de aumento de productividad se trata.



a fondo

Estudio del entertainment inalámbrico en Estados Unidos

Cómo crear una cartera de alianzas sólida



Las alianzas empresariales tienen un papel cada vez más indispensable como estrategia de gestión. A pesar de ello, los datos concretos sobre los resultados de las carteras de alianzas son pocos. En este artículo, Pinar Ozcan, profesora del IESE, Universidad de Navarra, aporta su percepción del tema, basada en su investigación sobre la industria de los videojuegos inalámbricos estadounidense.

Cada vez son más los que consideran que las alianzas son una manera clave de mejorar los resultados en el entorno empresarial actual. Pueden aportar conocimientos esenciales y reducir los costes de transacción gracias a la concentración de activos, las economías de escala y alcance y la mayor legitimidad. Estas ventajas pueden resultar especialmente importantes para compañías de recursos limitados, como negocios empresariales, y en entornos dinámicos en los que para prosperar se necesitan diversos recursos en continuo estado.

Hasta la fecha, las investigaciones realizadas sobre este tema se habían limitado al análisis de las alianzas entre dos empresas. Sin embargo, últimamente se está poniendo bajo el microscopio una nueva esfera de formación de alianzas que comprende el conjunto completo de asociaciones directas de una empresa, su cartera de alianzas.

Las carteras de alianzas son de gran beneficio para el rendimiento, especialmente en relación a la innovación en industrias con uso intensivo de conocimiento. Si

bien las alianzas entre las empresas son el elemento esencial de las carteras de alianzas, los ejecutivos comienzan a darse cuenta de que pueden sacar provecho a un máximo de alianzas con distintos socios, así como de una gama de asociaciones de mayor o menor compromiso con otras compañías.

¿Cómo pueden formar las compañías carteras de alianzas eficaces? ¿Cuál es el momento adecuado para hacerle propuestas a un potencial socio, sobre todo a los destacados que posiblemente resulten socios muy valiosos? ¿Cuáles son las tácticas persuasivas más eficaces a la hora de seducir a socios potenciales? ¿Cómo afecta la relación con un socio a las relaciones con las otras compañías de la cartera?

Retrato del mercado de los videojuegos inalámbricos

El mercado estadounidense de videojuegos inalámbricos, en el que se producen y venden juegos para teléfonos móviles, nació alrededor de 1999 y sigue creciendo de manera exponencial. Un informe de Frost & Sullivan, una empresa consultora y de estudios de mercado, calcula que la industria generó unos ingresos

Actuar rápido

En primer lugar, el estudio demuestra que los ejecutivos tienen más posibilidades de formar una cartera sólida si se acercan a los socios potenciales pronto y les convencen de la posibilidad de un mercado interdependiente. La ventaja de actuar rápido reside en que resulta más sencillo atraer la atención de socios potencialmente destacados. Es esencial poder “vender” la visión de una red interdependiente y atractiva para ambas partes, porque de esa forma se asegura el vínculo y se refuerza a través de una estrecha interacción en la creación conjunta del mercado. Si decidimos retrasar la actuación, por un lado puede permitirnos distinguir a los socios atractivos, pero por el otro lado éstos pueden estar demasiado ocupados con sus relaciones existentes para prestar atención a los recién llegados, y la visión de grupo quizá ya esté formada.

Tenemos un buen ejemplo en Starclick, uno de los primeros que entraron en el sector. Al lanzar la empresa, sus directivos

consideraron que necesitaban vínculos que les aportasen legitimidad, acceso a la tecnología y recursos de marketing. Por tanto, rápidamente contactaron con los que podrían interesarse por el incipiente mercado: operadores inalámbricos, creadores de plataformas y fabricantes de teléfonos móviles. Como comenta su director general: «Queríamos ver hacia dónde se dirigían...».

De todas las compañías a las que se dirigieron los ejecutivos de Starclick, dos resultaron ser fundamentales: una empresa tecnológica y un operador inalámbrico importantes en su sector. Ambas compañías se habían planteado entrar en el mercado, pero Starclick contactó con ellos antes de que hubieran tomado una decisión, ofreciéndose como su editor de juegos y facilitarles la entrada al mercado. Su rápida actuación permitió que Starclick, una empresa pequeña de recursos limitados, sacase provecho de la asociación con empresas destacadas que más tarde se convertirían en actores principales de este mercado.

anuales de 17.500 millones de dólares en 2006. Asimismo, Data-monitor predecía que en 2005 el 80% de los usuarios de telefonía móvil en Estados Unidos y Europa occidental utilizarían, al menos de vez en cuando, estos juegos en sus móviles.

El estudio se centró en seis compañías situadas en los tres ejes fundamentales de la actividad relacionada con los juegos inalámbricos en Estados Unidos: Los Ángeles-San Diego, San Francisco-Bay Area y Seattle-Washington. Por medio de entrevistas a directores generales, socios y expertos en la industria, así como con otros medios de recopilación de datos, se descubrieron las claves del éxito de las carteras de alianzas de estas empresas, desde los comienzos hasta ahora. Los resultados de este estudio proporcionan una visión detallada de cómo los ejecutivos forman carteras de alianzas sólidas. Demuestran que las carteras no tienen que estar determinadas de manera exógena, sino que también pueden diseñarse estratégicamente y funcionar correctamente. Podemos resumir los resultados en los siguientes cuatro puntos.



Acercarse a distintos socios

En segundo lugar, se ha descubierto que los ejecutivos tienen más posibilidades de formar una cartera de alianzas sólida si se acercan a varios socios de forma simultánea y destacan su capacidad de unir a socios potenciales. Mediante esta estrategia, la empresa focal puede resaltar su atractivo, al unir a empresas mutuamente interesadas en trabajar juntas. Más adelante, esta estrategia refuerza la relación mutua entre los socios, al crear un conjunto de empresas complementarias cuya conexión permite lanzarse conjuntamente a una acción coordinada de promoción del mercado.

Por el contrario, un enfoque secuencial sólo cuenta con el atractivo de la empresa focal, por lo que resulta menos valiosa para el socio potencial y no aporta demasiado a la promoción del mercado.

Mobilate optó por este enfoque, y consiguió formar una cartera sólida a pesar de haber entrado en el mercado relativamente tarde. Cuando apareció

Mobilate en 2002, compañías como Starclick y Topmobile ya tenían estrechos vínculos con socios destacados. Pero Mobilate consiguió recuperar el terreno perdido con estos líderes del mercado gracias a su acercamiento, durante cuatro meses de intensas negociaciones, a distintas compañías de alto nivel. Durante las negociaciones, los ejecutivos de Mobilate aumentaron el interés de estas empresas al informar a cada una del continuado interés de las demás. Como resultado, Mobilate consiguió vincularse a tres operadores y tres marcas conocidas, y construir una cartera de alianzas sólida.

Socios parecidos, relaciones diferentes

En tercer lugar, los ejecutivos tienen más posibilidades de formar una cartera sólida si crean vínculos con socios del mismo tipo y adaptan la profundidad de esos vínculos estratégicamente. Estos vínculos redundantes son una forma eficaz de enfrentarse a los imprevistos, mejorar la información y limitar el potencial de acabar con los socios equivocados. Esta estrategia es viable, a pesar de su aparente exigencia de recursos, siempre y cuando los ejecutivos presten una atención secuencial a las variaciones de profundidad de los vínculos. Starclick lo ilustra perfectamente, ya que estableció vínculos con distintas marcas para desarrollar juegos de diversos tipos. Los ejecutivos de los operadores comenzaron a reconocer que la compañía tenía cada vez más juegos demandados por los consumidores, de manera que su interés por estrechar sus relaciones con Starclick aumentó. A su vez, esto aumentó el atractivo de Starclick para otros socios, como los fabri-

Si decidimos retrasar la actuación, por un lado puede permitirnos distinguir a los socios atractivos, pero por el otro lado éstos pueden estar demasiado ocupados con sus relaciones existentes para prestar atención a los recién llegados.





Toda empresa en busca de socios puede incrementar la solidez de su cartera siempre y cuando dirija propuestas de interés mutuo a los socios destacados y lo haga de forma rápida, siempre consciente de las interdependencias y rivalidades entre los actores del mercado, y con vistas a desarrollar una competencia interna para la dirección efectiva de varios socios.

cantes de teléfonos móviles y las marcas, ya que se consideraba que los operadores eran las empresas más importantes del mercado.

La compañía también varió la profundidad de sus relaciones, es decir, centraron su atención en las relaciones y trabajaron codo con codo junto a sus socios en momentos críticos, como el lanzamiento de una nueva versión de su plataforma. Sin embargo, siempre mantuvieron la comunicación con otros operadores con los que mantenían una relación menos activa en ocasiones, como por ejemplo la plataforma Java.

Como explica uno de sus directivos: «intercambiábamos llamadas de teléfono, hablábamos en sus congresos, y nos dejábamos ver de todas las maneras posibles en el ámbito de Java, mientras nos centrábamos en la otra plataforma».

Evitar a los competidores

En último lugar, los ejecutivos tienen más posibilidades de formar una cartera sólida si evitan aliarse con sus competidores. Este tipo de asociaciones suele proporcionar beneficios a corto

plazo, pero son inestables por naturaleza. Este estudio demuestra que, incluso si los socios rompen el vínculo al volverse éste destructivo, las consecuencias negativas en la cartera son más duraderas.

Cellcruise es un buen ejemplo. Los ejecutivos de la empresa trataban de implantarse en una importante zona geográfica, pero contaban con recursos limitados y no podían abrir una sucursal en la región. Así pues, firmaron un acuerdo con un rival que haría llegar a los operadores regionales los juegos de Cellcruise a cambio de una parte de los ingresos. El plan se volvió en su contra cuando descubrieron que su rival estaba retrasando la entrega de los juegos de Cellcruise. Tras descubrir el problema, Cellcruise trató de romper el acuerdo, pero los trámites legales tardaron seis meses en resolverse. Mientras tanto, la compañía no pudo entregar directamente sus juegos a los operadores regionales.

Más tarde, el vicepresidente de la compañía se lamentaba: «Perdimos mucho tiempo. Deberíamos haber esperado para entrar directamente».

¿Qué tipo de vínculo hay que crear?

Estos descubrimientos tienen varias implicaciones. La primera es que una asociación temprana supone que empresarios y capitalistas de riesgo en busca de mercados en los que hacer su entrada en el momento oportuno deben actuar rápido. Los primeros momentos de un nuevo mercado son los ideales para asegurar socios destacados, porque los ejecutivos de dichas compañías no están ocupados con otros socios, por lo que están abiertos a nuevos modelos empresariales que les permitan crear el mercado de forma conjunta.

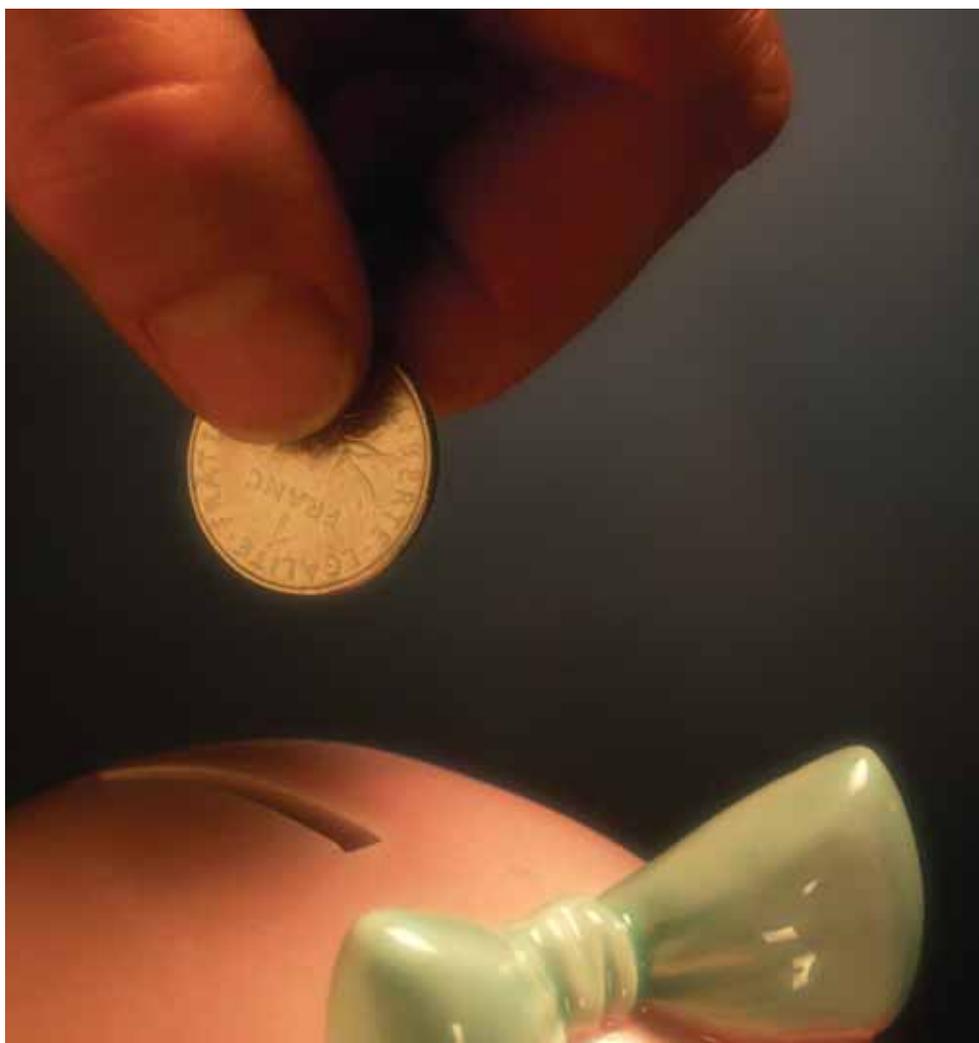
En segundo lugar, los ejecutivos deben tener siempre en mente el conjunto de su cartera en el momento de acercarse a socios potenciales para crear vínculos. El apalancamiento de las interdependencias entre los distintos socios permite a los ejecutivos aumentar el valor de su empresa por medio del corretaje. En lo que respecta a las relaciones, esto sugiere que resulta más eficaz formar una cartera regularmente, acercándose simultáneamente a un grupo diverso de socios.

Por último, que los ejecutivos no están obligados a limitarse a estrechar vínculos con unos pocos socios. Independientemente del tamaño de la empresa, los ejecutivos pueden manejar a diversos socios a la vez, prestando atención a cada uno en el momento adecuado.

El caso de Cellcruise sirve de advertencia a los ejecutivos, y es que, aunque los incentivos estén alineados en el momento de la formación, las alianzas con la competencia pueden volverse negativas con facilidad. Además, los daños relacionales que pueden resultar de una alianza con un rival –mala

reputación ante socios potenciales, pérdida de tiempo en la creación directa de vínculos, etc.– superan con creces los beneficios de una alianza de este tipo.

A pesar de que esta argumentación se centra en negocios empresariales, las implicaciones en el ámbito de la gestión pueden aplicarse también en el caso de empresas establecidas que tratan con distintos socios. Toda empresa en busca de socios puede incrementar la solidez de su cartera siempre y cuando dirija propuestas de interés mutuo a los socios destacados y lo haga de forma rápida, siempre consciente de las interdependencias y rivalidades entre los actores del mercado, y con vistas a desarrollar una competencia interna para la dirección efectiva de varios socios. ■





Deciding on Time-Based Conflicts across Life Domains in Nigeria

Por: Chantal Epie, Lagos Business School

In this qualitative study, data collected from 21 respondents by means of diary writing revealed elements of Nigerian managers' decision making process in situations of time- based conflict between their work, an Executive MBA and their family. A detailed descriptive Model of the day--to-day decision making process is proposed. Decision makers are considered as part of dyadic relationships in the various life domains. The Model distinguishes two moments in the decision phase of the process: the formulation of an intention and the actual move to action. Weak internal resources as well as changes in pressures and in external resources may push a person to decide against their personal preference or that of a valued dyadic partner, negatively affecting physical or psychological wellbeing. The research provides unusual glimpses into the pressures and work-life dilemmas of managers in a developing country.

En este estudio cualitativo, la información se consiguió a través de escritura diaria en 21 ejecutivos nigerianos, en su proceso de toma de decisiones en situaciones de conflicto de tiempo entre su trabajo, un MBA ejecutivo y su familia. Se propone un modelo descriptivo detallado del proceso de decisión en el día a día.

Los Ejecutivos se consideran parte de relaciones bipersonales en los diferentes campos de la vida. El modelo diferencia dos momentos en la fase de toma de decisiones: el primero, es la formulación de un propósito, y, el segundo, la puesta en acción. Recursos internos débiles, así como cambios en las presiones y recursos externos pueden obligar a una persona a tomar una decisión en contra de sus preferencias personales o de sus relaciones bipersonales, afectando negativamente su bienestar físico y psicológico. El estudio ofrece un punto de vista diferente acerca del las presiones y dilemas de trabajo de los ejecutivos en un país en desarrollo.

INTRODUCTION

Today's working environment in Nigeria is marked by strong pressures on individuals and their families. Economic decline in the past two decades has led organizations to limit their employee costs, causing a massive reduction in employment opportunities. Although there are laws concerning salaries and conditions of service, there is no effective regulation of working hours, especially in the case of white-collar jobs (Ovadia & Ankomah, 2001). Naturally, insecurity leads employees to accept long hours to preserve their jobs. Middle managers, although they have a level of freedom in organizing their time, are themselves under the authority of senior managers who expect full dedication to the demands of the job. This is added to a strong family culture that embraces not only the nuclear but the extended family members, thus multiplying the family demands faced by employees (Aryee, 2005). Working women are particularly affected because of the traditionally patriarchal social organization (Omololu, 1997).

There is both research and anecdotal evidence of the strain workers may experience as they seek to reconcile conflicting demands of work, family and personal concerns (e.g. Major, Klein & Ehrhart, 2002; Aryee, 1993; Aryee, 1992).

This makes it particularly important - and it is the objective of this study - to obtain insights into the process by which employees attempt to resolve time-based conflict between work, family and other activities related to both domains. Greater emphasis will be placed on work-family than work-life conflict because of the cultu-

rally imposed subordination of all personal interests to the requirements of the family in the Nigerian society.

RESEARCH METHODOLOGY

Participants

I studied 21 managers with full-time jobs; married with at least one child and doing an Executive MBA. This was to ensure a homogeneous level of (nuclear) family responsibilities among all participants. A qualitative study of men and women trying to combine several major life domains (work, studies and family) in a cultural and socio-economic environment such as Nigeria should be rich in work-family conflict. Participants who are managers with a high level of education and financial resources can be expected to have some power of choice and are ideal for the detailed study of the conflict between life domains from a decision making perspective.

Diary writing, even if it covers only one and a half days, is a valid method to document a decision making process...

Data collection

Participants wrote a diary of a whole Friday and Saturday morning - days on which work-MBA-family conflict, if it really existed, would be at its peak as classes took place mostly during weekends: on Friday they had to leave work early to attend afternoon and evening sessions at the business school; heading for home not earlier than 8 p.m., and on Saturday they had to resist both work and family

demands on their time as they attended school from 9 a.m. to 1.30 p.m.

They were not asked a series of specific questions, but simply to write how they had managed the home-workplace-school-home interfaces and coped with the pressures they faced.

Diary writing, even if it covers only one and a half days, is a valid method to document a decision making process that is likely to occur several times in the course of a single day.

Data analysis

Formal content analysis was carried out independently by two people using the template approach illustrated by King (1994). A template is a list of categories prepared beforehand to permit classification of data under relevant headings. Words, phrases or whole paragraphs in the diaries were coded according to categories. All coded contents were compiled

according to categories in one memo per participant.

Categories were derived from the decision-making and the stress literature; they covered:

- a) Dyadic relationships involved: workplace, EMBA and family dyads;
- b) Demands from the various domains: workplace, EMBA, family and environmental demands

- c) Experience of conflict: time-based and strain-based (Carlson, Kacmar & Williams, 1998);
- d) Consideration of options, with their respective costs and rewards;
- e) Resources available: external (workplace, EMBA, family), and internal resources;
- f) Problem-solving mechanisms: active, affective and cognitive (Begley, 1998);
- g) Values;
- h) Decision;
- i) Post-decision appraisal: consequences to oneself and others in the various dyads;

Inter-coder reliability was 95%. A discussion between the two coders on the few discrepancies easily led to full consensus. Analysis was followed by synthesis, resulting in a model of the day-to-day work-EMBA-family decision making process.

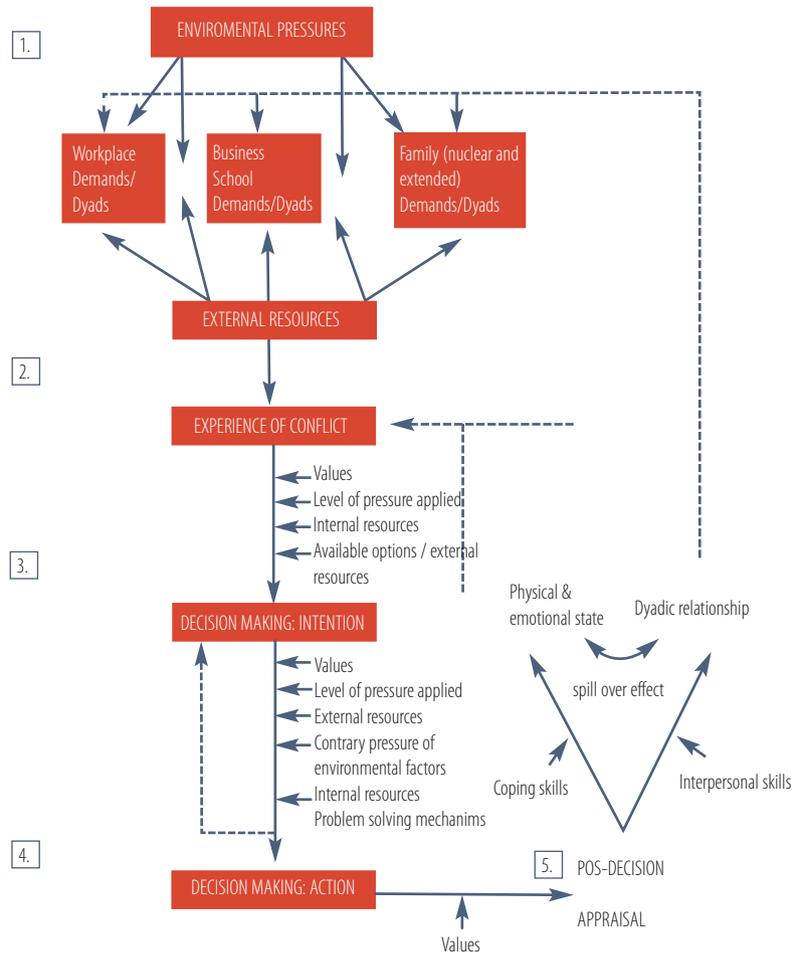
THE DAY-TO-DAY WORK~MBA-FAMILY DECISION MAKING PROCESS

Examination of the data suggests the decision making process outlined in the Exhibit and discussed in this section. The diary excerpts are verbatim records that reflect forms of speech commonly used in Nigeria.

1. Dyads, pressures and external resources

Significant workplace dyads affecting the work-EMBA-family interface include mostly the managers and their immediate boss. At the business school, participant-lecturer and participant -classmates dyads stand out. Family dyads proved to be more complex than they would probably be in a Western context. The spouse-spouse and parent-child dyads are the

Exhibit Nº 1. Graphic by Chantal Epie



principal ones, but, as expected in view of the prevalent extended family system in Africa, the diaries show that parents, uncles and siblings make upon the managers demands that cannot easily be ignored.

I got home by 19:25 hours to see my uncle from my hometown already waiting for me. After discussing with him, it became clear that I needed to take a quick decision, otherwise I would not be able to prepare adequately for the MBA programme the following day. (...) I informed my wife of my intention to check into a hotel. She appreciated my position but cautioned that my uncle might feel slighted that I left the house because of his presence,

I was at a crossroad really between culture and my future, and decided that it would be better to explain my circumstances later to my uncle, I then, informed him of my decision to check into a hotel for the night. As expected, he protested the decision and suggested instead that he could leave the house if his presence was not needed. Well, it was getting to 23:00 hours when I left for a nearby hotel for the night. (...)

I am required to travel to the village today with my uncle due to the death of my grandmother. With the ouendani financial involvement, I am still undecided on the right decision to take about this trip.

In addition to the expected demands from the various life domains that constitute "positive" pressures to do something, the

managers are subjected to a range of "negative" pressures, peculiar to developing countries, that prevent one from doing what one wanted in spite of the most careful planning.

There are the traffic jams and the mile-long queues for fuel at petrol stations causing additional bottlenecks on already chaotic roads. There are the frequent power cuts that disturb families' early morning routine or delay urgent work. Finally there are social demands which culture imposes as a necessary part of life. All these were categorized as pressures from the environment that make it more difficult to give the desired time and attention to the main life domains. For example:

My first disappointment that morning was the fact that I got to the office later than I had anticipated because there was a road diversion by Julius Berger near my office, which led me to a clumsy route that took almost one hour of my time. I did not know of that diversion before then.

The seriousness of the power supply problem is such that being able to switch on the light may be considered newsworthy:

I woke up at 5 a.m. as usual. Power was available. I was delighted. I studied for an hour and left for the office at about 6.40 a.m.

The availability of assistance moderates the appearance of time-based conflict as some activities can be delegated to others. From the data such assistance can be categorized as: 1) work resources (staff to whom tasks can be delegated); 2) home resources (domestic staff, family member); 3) business school resources (support from classmates).

I had a business with family meeting with my husband. (...) We were expecting our older children from the boarding school for the public holiday. The arrangements for picking



them up from the bus terminal were made excluding me since I would be in school. The roads are in poor condition and drivers are quite reckless. Thank God, our secretary has nicely agreed to go with the driver to get them.

In conclusion it was not as stressful a day as it could have been (...). It would have been bad if my cousin was not there at home to receive the children, feed them and settle them for their lessons.

It is interesting to note that although the diary writers can afford the services of drivers and nannies (cheap resources in Nigeria compared to Western standards), such resources are not always considered a satisfactory substitute for personal involvement. A male manager writes:

What about my son? I don't see him before I leave in the morning, and he is asleep by the time I get back in the evening. At the mercy and instruction of the driver and househelp.

Very dangerous. I have to make out time to spend with him over the weekend. Probably

take him out somewhere. But when? I have to catch up with my school and office work. Twenty-four hours in the day seems too short these days.

Hence the experience of time-based conflict appears only partially moderated by the availability of external resources. Other factors intervene.

2. Experience of conflict

As expected, it is overwhelmingly time-based conflict that appears in the diaries. There are too many things to do, and too little time to do it; or the problem may be that a work assignment must be fulfilled exactly at the time of a child's school event. Strain-based conflict (for example: getting angry with someone in one domain because of accumulated tensions in another domain) was related to the frustration caused by time-based conflict.

When two events are to take place at the same time in different domains, people put weights on each one in line with their personal values and tend to choose according to their dominant value. Sometimes, however, values pull more or less equally in both directions, and this creates a conflict for the person (Carlson & Kacmar, 2000), which I call value-based conflict.

The relative strength of family and other values affects the pain experienced by managers who find themselves unable to participate satisfactorily in a salient life domain. Certainly personal values are influenced by both culture and gender, but different persons of the same culture and gender may exhibit wide variations from the central tendency. The comments of two female managers who return late to their respective homes and find their children already asleep are in striking contrast as one experienced a feeling of guilt and the other of relief:

- a) I got home after lectures at about 9.00 p.m. only to find all my children sleeping. I felt guilty because I had told their nannies to try and keep them awake till I returned. They had not seen me before going to bed throughout the week
- b) Lectures ended at 7.45 p.m. I drove through traffic all the way home and got home at 9.00 p.m. Thank God my daughters were asleep! I had a quick dinner and was off to sleep by 9.45 p.m.

Pressures from significant others in the various life domains can be experienced as painful when the manager finds he or she cannot satisfy the need of a highly valued dyad partner.

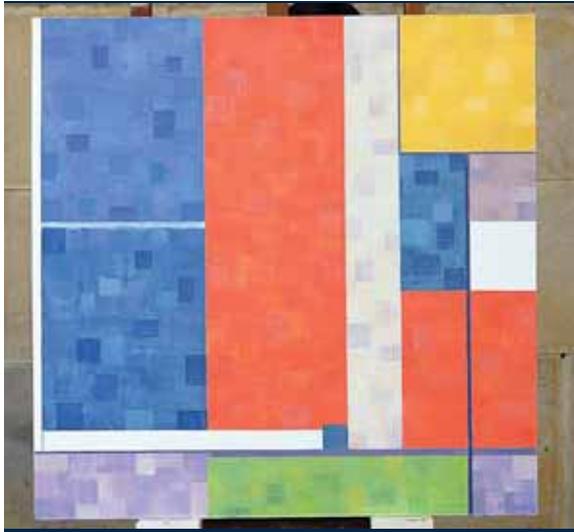
(My husband) mentioned that he thought it would be nice of me to make him breakfast. I returned him a look as if to say 'please, do be considerate!' This was because I knew he had the option of getting a burger from a nearby fast food place. Also because the time for school was dangerously near and the tension had started to build up as I had one more outstanding assignment to submit (. . .) I felt bad about not having given my husband breakfast because he usually is not a food person while I love to cook. Therefore when he does ask for food specifically, the family is happy to run around, laying out a feast. So, not rising to the occasion because I was rushed of my feet made me feel bad.

Internal resources (organizational ability, self-management and time management skills) affect the way the manager reacts to this network of forces pulling in various directions. Some diary writers exhibit remarkable capacity for organization, enabling them to emerge relatively unscathed from the conflicting pressures that leave others depressed or frustrated.

I woke up yesterday with confusion in my mind as a result of a lot of things to do and conclude that day. (. . .) Immediately I got to my office, I thought of what to do to achieve the result. I thought of calling a departmental meeting (. . .) Each person was assigned to



The relative strength of family and other values affects the pain experienced by managers who find themselves unable to participate satisfactorily in a salient life domain.



work on different action plans and report back by 12:00 noon. This was done, and by 12:00 noon we had followed up and concluded on most of the issues outstanding. About 96% result was achieved (. . .) I delegated my back-up staff to supervise other staff while I prepared for my lectures.

By 1.15 p. m. I left the office for school. I was able to review all my case studies. After the lectures I called to confirm status and I was told that everything was in order. I was so glad that I was able to achieve what looked like a mountain to me in the morning. I went back home rejoicing. On getting home, I had time to play with my little daughter and my wife before we went to bed. I had a very sound sleep.

As they seek to resolve their time-based conflict, some of the managers weigh their options. When considering the costs and rewards of a particular option, a manager may consider the impact on the relationship with the other member in the relevant dyads at work, at school or in the family.

My husband, who travelled for a week; was to return that day but I was not sure of the flight time. Also, I needed the driver who was to pick him from the airport to buy some fuel. Since there is a serious fuel scarcity, I decided to ask the driver to get the fuel and figured out that my husband would take a cab home. Luckily, when I called home in the afternoon, he was not offended at my decision not to send the driver to pick him up from the airport.

In line with the principle of bounded rationality according to which human beings are limited in their data-gathering and information-processing ability (Simon, 1957), the consideration of options is often short-circuited. Some individuals seem to have narrowed their choices to a very limited set of options. Indeed, some appear to perceive they have no choice at all. For example, several of the managers did not appear to question the culturally imposed social obligation to squeeze time out of an already-tight schedule to visit a classmate

before she leaves the maternity ward. One woman reports:

(All my plans) changed when I noticed that my baby was restless and had a temperature. I rushed her to the doctor and spent almost two hours there (. . .) I ended up using my break time to prepare the school work. After classes at 8.00 p.m., I had to rush to the clinic to see a course mate who has just had a baby. Finally I got home at 8.45 p. m. My children were so happy to see me that they jumped to hug me and almost tripped me over. Surprisingly I screamed and shouted at them for roughing me up.

3. Decision making: intention

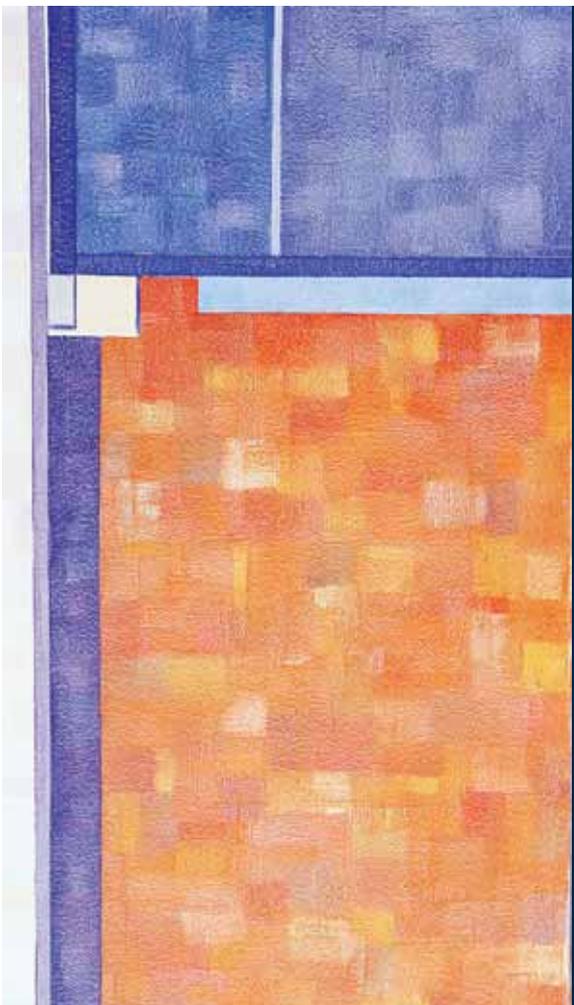
The diary accounts reveal frequent links between active and affective problem-solving mechanisms. In the face of conflict, the diary writers appear often action oriented: they design an action plan to overcome the problem. If in the process further hurdles have to be scaled they may also note an emotional surge of anger or frustration. Sometimes, the affective mechanism is the first to come into play, urging the person to action.

Of late I have also been a little depressed and I wonder what exactly is the cause. I need to sort myself out quickly, otherwise I'd make a mess of the business, my family and the MBA (. . .)

It's break time and I think I know why the depression. It's been my work. My work is my major hobby but for some time I've not sat down to write code, which I really like doing. I've not generated or exploited new ideas. I've become part of the trading culture and I am no longer having fun. I resolve to get the firm back into work and school. With a few action plans outlined, I feel I am back.

In some cases, the person engages in cognitive problem solving, reframing the problem as a merely temporary setback.

On the way home, massive traffic jams. At home, no electricity. Everyone is tired. The children have even gone to sleep. My wife can't even tell me about her day; neither can I tell her



about mine. Are we really happy? I guess so. Many other things are working out right. With time we will get on top of all of this. This is simply a developmental phase.

The need to resolve the conflict leads to a decision. But it is clear from the diary data that making a decision is not always the final step. When there is a time gap between deciding what should be done and moving to action, there is room for renewed pressures from the complex forces that had intervened in formulating an intention, and for new pressures to interfere with the move from intention to action.

If the intention that was formulated went against the person's hierarchy of values, and further pressure comes from the valued partner in the neglected dyad, the person might go back to the pre-

but those manifested in actual deeds ("theory-in-use"). However, the diaries suggest that importance (whether a person feels about something, consciously or not) and priority (what the person actually decides to do instead of something else) are two separate concepts. Importance is determined by values. The priority given in practice may not reflect a person's values and may be the result of intense pressure to which the person yields reluctantly and perhaps painfully.

Internal resources affect the person's ability to withstand contrary forces. Sometimes the intention will be confirmed even in the face of difficulties because the person is sufficiently when organized to be able to overcome obstacles; sometimes it will be changed and a new decision will be made.

At this time she was close to tears and one thing I cannot stand is my daughter crying, especially in the course of making a reasonable request. Then I knew I had to attend and therefore renewed my promise to her. I got to the office thinking of an appropriate time to leave for the school programme. I saw however on my in-tray a notice of an emergency management meeting. It was to commence at about 2:00 p.m. about the same time I thought I could dash to my daughter's school so that I could be back early enough to attend my first class at the Business School, a class I did not want to miss.

Here I was then torn between three decisions. Attending the meeting which usually lasts for a minimum of two hours would mean missing my class as well as absenting myself from my daughter's school since they were scheduled to close the Open Day activities at about 4,00 p.m. Eventually I decided to attend my MBA class.

4. Decision making: action

The moment of action comes, whether the action corresponds or not with the initial intention. The last manager quoted in no. 3 above had changed his mind more than once before he took decisive action:

I immediately pur a call to my Manager Director and asked to be excused from the meeting. He obliged but was quick to remind me that it would be the second time in a row

When considering the costs and rewards of a particular option, a manager may consider the impact on the relationship with the other member in the relevant dyads.

vious stage and revise the initial intention, especially if unexpected external resources become available or pressure from the rival dyad member is relaxed for any reason. On the other hand, it may happen that an intention formulated in line with dominant values is thwarted by an unexpected change in external resources or increase in the pressure applied by the rival dyadic partner, or by the contrary pull of environmental factors

Argyris (2002) affirms that true values are not those merely proclaimed (respoused theories)

Yesterday was Friday. I expected it to be like any other day but it never turned out so. The previous day my daughter had told me about an Open Day in her school scheduled for Friday. (. . .) As I had done in the past, I promised my eight-year old daughter that I would attend. The promise was made just to get her off my back as I knew I was not going to make it.

Yesterday morning, however, she reminded me of my promise to attend the programme in her school. She insisted that I must come as she was not going to believe my usual excuses. She reminded me that I had never attended that programme since she enrolled in that school about 5 years ago.



that I would be absenting myself from that meeting. As for my daughter's school, I made a mental note that I should endeavour to attend the very next Open Day programme, since it was organized every term.

The action taken may or may not be in harmony with the person's hierarchy of values. In any case, values will intervene in the next stage once action is taken, and affect the person's post-decision appraisal.

5. Post-decision appraisal

After formulating an intention or moving to action, the managers often make an evaluation of the decision taken. This assessment covers consequences to oneself, physical or psychological; and to others in the various dyads. At the level of the intention, a negative assessment may lead to a change of mind, with or without corresponding action, and a new assessment is made.

After taking action, the person feels good or bad depending on their assessment. Although there was an intentional time allocation decision (Edwards & Rothbard, 2000), the above quoted manager experienced negative feelings because the decision was the result

of pressure and not true preference. He concluded:

That decision hurt my emotions so much as I knew that at the end of the day I was coming home to meet a little girl with a long lace and watery eyes.

By contrast, another manager under less pressure because he was on annual leave, knowing his children very much wanted their father, not only their mother, to come to their school's Open Day made no attempt to satisfy them and manifested only the mildest sense of guilt:

I woke my wife up for some discussions regarding what she would need to take care of while I was gone. These included purchase of some items for my parents, attendance at our children's Open Day at school and other domestic chores.

(...) I drove back home after lectures, I had thought I could stop over at my children's favourite fast-food shop to purchase some items for them as a little way of placating them regarding my absence at their Open Day. I could not do this because there was so much traffic in the area. Upon my arrival at home, only one out of my four children was still awake. It was from him I obtained some information about how the Open Day went (from the children's perspective). My wife prepared one of my favourite diet meals and I really enjoyed eating it and made her know that I did

Two categories of consequences emerge from the data. There are consequences to self, in the form of physical and emotional state; these are moderated by the person's coping skills (an internal resource).

By the time lectures were to begin, I already felt like going home. This was mainly because I had a stiff neck which added to my discomfort and frustration. But for class attendance regulations, I truly would not have sat through the lecture sessions. It is very sad that the only times I spend with my young wife is when I return home at night to sleep. This is very worrisome to me even though she tries to understand my schedule.

There are also consequences to the other person in the various dyads (for example lecturer/student or parent/child), affecting the relationship. These appear moderated by the person's interpersonal skills (another internal resource).

More and more I find my role in life akin to that of a juggler in a circus. My wife has travelled for at least a week. Yesterday there was yet another MBA assignment, the three children to put in bed, and a proposal to have ready for 8 a.m. the following day.

So I decided to call the children and apologize since I was not going to be home by their bedtime, and offered that I drop them off at school the next morning (something they like and I seldom do). (...) This morning I had breakfast with them and dropped them off. (...)

An important prospect wanted a meeting with me. We finally agreed to meet at 7 p.m. Now, 7 p.m. falls within the last class on Friday and I wasn't sure the lecturer would be sympathetic (our facilitators are notorious for not being so).

I made the appointment, the prospect signed the deal, I got home early enough for my children to tuck me into bed. And yes, the facilitator was sympathetic after all. I guess all's well that ends well.

There may be spillover effects between the person's own physical or emotional state and the relationship with the other partner in a dyad. Eventually there will be a feedback loop from the person's physical and emotional state to the experience of conflict as can be inferred from the following account:

Another Friday again; always a pressure filled day. (...) The ritual has now become: up at 3.30 a.m. to try and kick in as much work as is possible before I rush out at 6.15 a.m., to beat the terrible traffic jams on my way to work, to clock in at 7.00 a.m.

How is everyone else taking all of this? My wife has indeed been very understanding and supportive. She too has to go to work early. She has to wake up at night to feed the baby and make sure that our son is ready for school.

I know she is trying hard at it, but she does get flustered sometimes and complains about why we need to go through all this pressure just to live. Are we truly happy? Together, yes. But all this pressure ...

There will be another feedback loop, from a dyadic relationship developed as a result of previous decisions, to the demands made by the dyadic partner who may either withdraw or increase the level of pressure applied, thus modifying the pull of the demands from all domains.

The previous night I came in around 11 p.m. and tried to explain to my wife how hectic work had been but she was not in a listening mood. She pretended she was sleeping and was too tired to listen but I knew she only got into bed when she heard me ring the door bell. (..) Yesterday morning I quickly dressed up, lapped my wife to say bye and off I went.

After classes, I went back to the office to spend one hour before going home. I got home around 10.00 p.m. and my wife was 'sleeping'. I greeted her and she responded coldly. I explained that I had to stop over at work but she responded with a shrug. I know my wife well enough to understand that unless we settled the issues on the ground we could not make progress. No conversations, no laughter, nothing whatsoever. However I had to read for the Saturday classes so we could not talk. This morning I quickly explained why I had been coming home late and let her into the project I was working on. After a while, we made up and I found my drive to school today more pleasant than my drive to work yesterday.

CONCLUSIONS

Decision making is not always a conscious process. The diaries suggest that day-to-day work-life decisions are often virtual because previous choices, conscious or not, have led to an established routine or way of behaving. In this case, options are not considered, values hardly interfere and consequences are not evaluated as the person does not question what has to be

done. Decision making becomes actual when a new situation arises or conflicting pressures are experienced.

Underlying many of the managers' dilemmas is their original major decision to do an EMBA. The question arises as to why they should persist in studies that put them under extreme pressure with little support from their work. One of the managers provides an answer:

All this pressure: Well, there is no way around it if we must maintain a sociological, financial and emotional balance in this country today. (..) What about this new job I have? Prestigious, many might think a grand, lucrative oil job. You'll never have to worry about personal economics again. Ha! I say. No one ever thinks of the highly tasking effort that goes into maintaining such a job. (..) One must move on. One must do what is beneficial for one and the family (..) That is what has pushed me into this ...

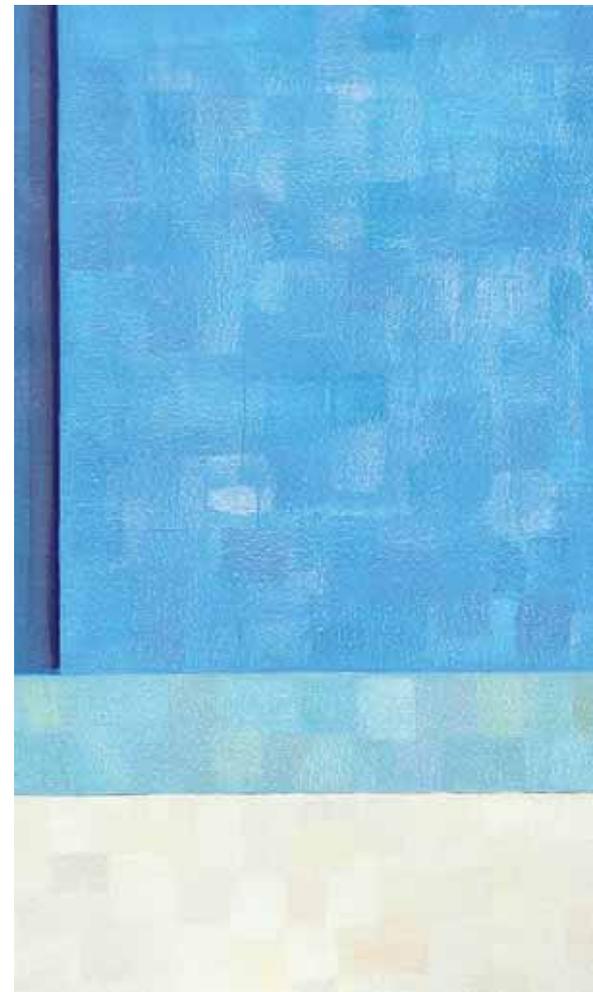
In the Nigerian society job titles matter greatly: they represent success, higher standards of living for the extended family and greater prestige for the individual spilling over to family members. Academic titles are very important: they represent greater chances of success. This explains the managers' initial decision to undertake an EMBA and their later daily decisions to reap its benefits in spite of the emotional cost: to themselves and their loved ones. No one wants to be left behind in the race for status and money.

The purpose of this qualitative study was to get insights into a process. This process could be truncated or the content of its various stages present a very different picture with participants from other social classes or cultures. Blue-collar workers with restricted resources and no room for autonomous decisions may have no viable

option except yielding to pressure from dyadic work partners, cutting off essential elements of decision making. Managers in developed countries have less environmental problems complicating their lives. Those in an individualistic culture experience a more limited range of family pressures and may have different hierarchies of values. There are countries where social pressure for educational achievements and status symbols is mild, allowing people to settle in their comfort zone if they so wish.

This research however provides unusual glimpses into the pressures and work-life dilemmas of managers in a developing country environment - specifically Nigeria.

This study also permitted a detailed mapping of the day-to-day decision making process, with the various factors that intervene in a complex interplay in each stage, on



the basis of empirical data. It adds to the existing literature on work and family linkages by including the environmental and cultural context in which work and family interact as suggested by Edwards & Rothbard (2000). It supports the observation that paid work is invading personal and family lives, not only in developed, but also in developing countries (Rapoport, Lewis, Bailyn & Gambles, 2005).

A specific contribution of the Model of the Work-EMBA-Family Day-to-Day Decision Making Process is the distinction between decision making as an intention and decision making as action. When there is a time gap between intention and action, circumstances may deteriorate; a person may feel torn apart when obliged to go back on a previous decision. While this indicates the nature of decision making proces-

ses as people re-evaluate their options in the light of changing circumstances, it also means that the moment of action is more than mere implementation; it is a new decision to confirm or to change the previous decision formulated as an intention.

Underlying many of the managers' dilemmas is their original major decision to do an EMBA.

The Model helps to identify actions that could be taken to better equip people in the Nigerian environment to make decisions that will have a positive impact on themselves and on their partners in significant dyads. Awareness of the various factors at play in the day-to-day decision process and of the consequences of those decisions on one's personal wellbeing and on the quality of important relationships should help a person to master the process instead of being carried away by it.

Managers need to develop time management, interpersonal and problem solving skills, to clarify their values and strengthen their capacity to resist external pressures. It is greatly beneficial to them and to their organizations if they are able, not only to solve the problem of the moment (single-loop learning) but also to avoid making of their present behaviour a source of future problems (double-loop learning) as Argyria (2002) pointed out. It is difficult to challenge the assertion that, often, "today's problems come from yesterday's "solutions'" (Senge, 1990:57). ■

References

- Argyris, C. (2002) Teaching Smart People How To Learn, Reflections, Vol. 4, N° 2, pp. 4_15.
- Aryee, S. (2005) The Work/Family Interface in Sub/Saharian Africa. In Poelmans, S. (eds) Work And Family: An International Research Perspective, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N.P. (2000) Mechanisms Linking Work and Family. Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- King, N. (1994): The qualitative research interview. In Catherine Cassel & Gillian Symon (Eds), *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage:14-36
- Major, V.S., Klein, K.J. & Ehrhart, M.G. (2002). Work time. work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*. 87. pp. 427~436.
- Omololu, F.O. (1997). Socio-cultural Factors Affecting Occupational Health in Nigeria. In *Death by Instalment: Occupational Health and Hazards in Nigeria*. Lagos: Friedrich Ebert Foundation.
- Ovadje, F. & Ankomah, A. (2001). Human Resource Management in Nigeria. In Budhwar, P.S. & Debrah, Yaw A. (eds) *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge.
- Poelmans, S. (2001). A qualitative study of work-family conflicts in managerial couples. Are we overlooking some fundamental questions? (Research paper no. 445). IESE Publishing. Barcelona, Spain.
- Poelmans, S.A.Y. (2005). The decision process theory of work and family. In: Ellen Ernst Kossek and Susan Lambert (Eds.), *Managing Work-Life integration in Organizations; Future Directions for Research and Practice*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rapoport, R., Lewis, S., Bailyn, L & Gambles; R. (2005) Globalization and the Integration of Work with Personal Life. In: Poelmans' (Ed.), *Work and Family: an International Research Perspective*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Simon, H. (1957). *Administrative Behaviour*. New York: Free Press.





Acción Integral: Compromiso de los colombianos por la paz del país

En la II Sesión de Coyuntura organizada por la Asociación de Egresados del INALDE, el Señor Almirante, Guillermo Enrique Barrera Hurtado, Comandante de la Armada Nacional y egresado PADE 2006 del INALDE, presentó la Acción Integral, una gran estrategia encaminada a contrarrestar el problema de la violencia que afecta a las instituciones y la población civil en el país.

En Colombia, país que ha sufrido por muchas décadas el flagelo de una “guerra interna” con diferentes etapas, protagonistas, pensamientos e ideales, se ha intentado por medio de las diferentes instituciones gubernamentales y militares buscar soluciones viables con miras a devolver la paz en el territorio nacional.

El Gobierno y las Fuerzas Militares han mostrado su compromiso con el país y con el pueblo colombiano en esta lucha; pero lamentablemente el conflicto armado colombiano cada vez toma diferentes connotaciones, trayendo como consecuencia el encrudecimiento de las incursiones armadas, el desplazamiento forzoso de la población civil, la pérdida de los valores y la inestabilidad de los diferentes sectores económicos,

políticos y sociales de la nación, entre otras repercusiones.

¿El conflicto armado tiene solución?, es la pregunta que la gran mayoría de los colombianos se ha hecho durante mucho tiempo. Hoy en día la búsqueda de la solución a este problema de violencia en el país ha tomado otro rumbo, teniendo en cuenta que la paz ya no es un compromiso exclusivo del Gobierno Nacional o de las Fuerzas Militares, sino el compromiso y el trabajo conjunto de todas las instituciones y habitantes del territorio nacional.

El planteamiento de esta posible solución fue el tema central de la II sesión de Coyuntura organizada por la Asociación de Egresados del INALDE el pasado 8 de marzo. La conferencia estuvo a cargo del Comandante de la Armada Nacional, Señor Almirante, Guillermo Enrique Barrera Hurtado, quien presentó el tema

El Estado y la Sociedad Civil ante el terrorismo: Una respuesta integral fundada en la dignidad de la persona humana.

En esta conferencia, el Almirante Barrera realizó el planteamiento de las estrategias de tipo institucional que el Gobierno Nacional y las Fuerzas Militares están realizando con miras a enfrentar la lucha contra el terrorismo y los grupos al margen de la ley. Dichas estrategias se involucran en lo que se conoce como la Acción Integral.

La Acción Integral es una estrategia que busca conseguir la paz en todo el territorio nacional. Se puede definir como el desarrollo, de forma coordinada y simultánea, de cada una de las acciones de tipo político, económico, social y militar, que buscan fortalecer las estructuras básicas del Estado y garantizar, de esta forma, la defensa y protección de



La solución del conflicto no es sólo responsabilidad del gobierno, requiere del compromiso de todos con el país.

los derechos y libertades de la población.

Esta Acción Integral es el resultado del entendimiento de la naturaleza del conflicto armado interno colombiano, y la cual involucra diferentes protagonistas. La idea central de dicha acción es lograr que cada uno de los sectores: político, económico, jurídico, social y militar implementen acciones conjuntas con el Estado, y así, contrarrestar la guerra política desde su campo de acción, con el apoyo de la población civil.

En Colombia, los grupos al margen de la ley utilizan diferentes tipos de acciones con el fin de lograr sus objetivos, todos enfocados a una finalidad: la guerra política en el país. Este enfoque de guerra es la unión de varios tipos de acciones de inteligencia, psicológicas, ideológicas, acciones de masas, organizacionales, jurídicas, diplomáticas y armadas, que buscan sujetar a la sociedad a una ideología a través del convencimiento, el engaño o el terror, fomentando de esta manera el odio entre seres humanos, y trayendo como consecuencia que la población no pueda participar activamente en la toma de las decisiones sobre asuntos que le impiden desarrollarse y progresar.

La estrategia para combatir este tipo de guerra es la organización de la Nación como un “todo” que enfrente y derrote la guerra política. Esto se logra fusionando los esfuerzos de los diferentes sectores públicos y privados, con el apoyo de la población civil, para lograr objetivos básicos como generar un ambiente de seguridad, bienestar social, desarrollo económico, ambiente favorable, mejor calidad de vida, y un compromiso con la población entre otros.

La Acción Integral contempla acciones estratégicas como la generación de alianzas con el sector pri-



vado y las organizaciones sociales, a la vez que el trabajo conjunto de las organizaciones gubernamentales será pieza clave para el desarrollo de la estrategia. Otras acciones contempladas son la acción cívica y la participación comunitaria, la creación de áreas estratégicas, el equilibrio ecológico y la creación de un agente generador de seguridad.

Todas estas acciones están enfocadas en la protección de la dignidad humana, en hacer valer los Derechos Humanos, en fortalecer la institucionalidad, en mejorar la calidad de vida de los colombianos y en fomentar el desarrollo del espíritu solidario y participativo de los diferentes sectores y de la sociedad colombiana, entre otros.

Hoy en día esta Acción Integral ya está funcionando. Uno de los grandes ejemplos es la llamada red de cooperantes, el cual es un programa presidencial que busca aumentar la solidaridad ciudadana en torno a la cooperación con las autoridades civiles y militares, con el fin de aumentar la prevención del delito y la disminución de los actos violentos que afectan a la comunidad en general. Esta red es básicamente la

aplicación práctica del principio constitucional de la solidaridad, en donde las personas cumplen con su deber cívico de denunciar irregularidades ante la autoridad competente.

Otros ejemplos de procesos exitosos realizados como parte de la Acción Integral en el país ha sido el trabajo en equipo desarrollado entre el Estado y la sociedad, el compromiso de las embajadas colombianas para mejorar la imagen del país en el exterior, alianzas con ONGs en el exterior y la consolidación de la comuna 13 en Medellín, la cual fuera durante muchos años centro de operaciones de grupos al margen de la ley y un territorio asediado por la violencia.

La seguridad es patrimonio de todos. Es por eso que el efectivo funcionamiento de la Acción Integral no depende exclusivamente del Gobierno y de las Fuerzas Militares, depende del respaldo y el compromiso que tanto el sector público y privado, como la población civil, estén dispuestos a dar con el fin de generar una estrategia organizada y eficiente, en pro de la tan anhelada paz que todos los colombianos están esperando. ■

**La Acción Integral
contempla acciones
estratégicas como la
generación de alianzas
con el sector privado
y las organizaciones sociales,
a la vez que el trabajo
conjunto de las organizaciones
gubernamentales será pieza
clave para el desarrollo
de la estrategia.**

Plan Nacional de Desarrollo 2006 - 2010: Pensando en el futuro del país

Resumen de la presentación realizada por el doctor Daniel Castellanos, Coordinador del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en el marco de la Primera Sesión de Coyuntura de la Asociación de Egresados del INALDE.

Colombia enfrenta un nuevo camino, una nueva realidad con proyección al largo plazo, en donde cada una de las instituciones, empresas, sectores o ciudadanos tendrá la función de apoyar al Gobierno en los proyectos pensados para el desarrollo del país.

Cada uno de esos proyectos están contemplados en lo que se conoce como el **Plan Nacional de Desarrollo**, realizado por el Departamento Nacional de Planeación, y cuya finalidad es mostrar una visión estratégica, en el largo plazo, del país que se quiere desde el punto de vista del Estado en los campos social, económico, seguridad, desarrollo, ambiental y de infraestructura, entre otros temas.

La relevancia de este Plan, teniendo en cuenta que es una especie de “mapa” de los proyectos que piensa ejecutar el actual Gobierno en los próximos 3 años, fue el marco de la I Sesión de Coyuntura, organizada por la Asociación de Egresados de INALDE, que se realizó el pasado 8 de febrero en las instalaciones del Gun Club en Bogotá.

La presentación del Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010: **Estado Comunitario: Desarrollo para Todos**, estuvo a cargo del doctor Daniel Castellanos, Coordinador del Plan Nacional de Desarrollo (PND), quien inició su exposición mostrando los tres grandes objetivos del Plan: Consolidar un crecimiento económico elevado para generar empleo y distribuir sus beneficios a todos los colombianos; hacer énfasis en reducción de la pobreza, equidad, competitividad, desarrollo sostenible, profundización de la descentralización y fortalecimiento de la

democracia, y afianzar los logros de la Política de Defensa y Seguridad Democrática para seguir elevando la confianza en el país y las instituciones.

Para el cumplimiento de estos objetivos, el Gobierno nacional ha contemplado varias acciones puntuales como la consolidación del control territorial y la autoridad por medio de la presencia del Estado en las diferentes regiones del país, la implementación de políticas enfocadas a personas de escasos recursos, el sostenimiento de una

El Plan Nacional de Desarrollo contempla para la Política de Defensa y Seguridad Democrática una partida presupuestal de \$13.6 billones.

economía y finanzas públicas transparentes, la creación de condiciones para acceder a mercados internacionales, el desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura para mejorar la productividad y la competitividad y la promoción de un desarrollo regional sostenido y equitativo entre otras acciones.

Seguridad y defensa: claves para el desarrollo

Uno de los puntos más importantes contemplados en el PND, es la Política de Defensa y Seguridad Democrática. El Gobierno considera que esta Política es la base para garantizar la confianza de la población y una mayor inversión en el país.

Grandes objetivos para el Plan: Consolidar un crecimiento económico, generar empleo; distribuir sus beneficios a todos los colombianos; énfasis en reducción de la pobreza, y afianzar los logros de la Política de Defensa y Seguridad Democrática para seguir elevando la confianza en el país y las instituciones.



La estrategia para lograrlo parte de la necesidad de combatir las actividades ilícitas y fortalecer el tejido social, intensificando la lucha contra las drogas y generando nuevas alternativas para combatir los cultivos ilícitos por medio del desarrollo alternativo.

Por el lado de la Fuerza Pública, el Plan busca convertirla en una Fuerza más moderna, ética y moral, que apoye a la desarticulación del círculo vicioso narcotráfico – terrorismo – guerrilla, a la reducción de la tasa de homicidios en el país y a combatir el flagelo del secuestro y la extorsión, apoyada por sector privado y sociedad civil.

Con relación a la movilidad, la Política de Defensa y Seguridad Democrática busca la redefinición de los roles y misiones de las fuerzas, y la reubicación de las unidades, con el fin de mejorar la calidad y la efectividad de sus acciones. Para lograrlo es necesario modernizar la inteligencia y la contrainteligencia de estas instituciones, la implementación de un Plan Nacional y la reforma del Departamento Administrativo de Seguridad DAS.

La Fuerza Pública busca la protección y cumplimiento de los derechos humanos y la atención a la población afectada por la violencia. Por eso en el Plan se propone crear condiciones para superar la vulnerabilidad derivada del desplazamiento por medio de la protección, la seguridad y la estabilización socioeconómica de la población que sufre este flagelo.

Entre las acciones para apoyar a la población afectada por la violencia se encuentra el diseño de un Plan Nacional de Acción para reintegración a la vida civil de los excombatientes, la descentralización de la política de reintegración social y económica, y el fortaleci-



miento de los sistemas de información del Sistema Nacional de Atención Integral de Población Desplazada (SNAIPD) para alcanzar mejor diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de la política de atención a la población desplazada en el país.

En busca de la equidad y la reducción de la pobreza

Otro de los puntos contemplados en el PND, fue la reducción de la pobreza y promoción de la equidad. Este punto abarca temas relacionados con la pobreza, el sistema de salud, la educación y las condiciones de vida de la gran mayoría de los colombianos.

Según lo proyectado, Colombia tendrá en el año 2010 una cobertura plena en educación básica y salud. El Plan estima extender los servicios de salud con una inversión de \$18.7 billones de pesos, mientras que para ampliar la cobertura en educación básica se invertirán \$40.5 billones de pesos, destinados para 1,5 millones de cupos.

Entre otros aspectos que se contemplan en el PND con relación a la salud, se encuentra la



En el Plan se propone crear condiciones para superar la vulnerabilidad derivada del desplazamiento por medio de la protección, la seguridad y la estabilización socioeconómica de la población que sufre este flagelo.

reducción de la mortalidad infantil y el aumento de la cobertura de vacunación al 95% (en la actualidad la cobertura es del 87% de la población).

El tema de la reducción de la pobreza en el país esta contemplado en la política social, la cual busca crear las condiciones necesarias para que la población vulnerable desarrolle capacidades que le permitan generar sus propios ingresos y superar la pobreza estructuralmente. El Plan, adicionalmente, estima la reducción de la pobreza al 35% y la indigencia al 8%, la atención a 1,5 millones de familias en pobreza extrema brindando acceso integral a programas y servicios sociales del Estado, la entrega de 5 millones de microcréditos, la reducción de la tasa de desempleo al 8.8%, y la financiación de 828,433 viviendas de interés social mediante subsidios y créditos entre otros beneficios pensados para apoyar a las personas de escasos recursos en el territorio nacional.

Con relación a la infraestructura de servicios básicos para la población, está contemplada la implementación de 32 planes de

partamentales de agua potable, la creación de sistemas integrados de transporte masivo para grandes ciudades y sistemas estratégicos de transporte público en ciudades intermedias. También se destaca el mejoramiento integral de los barrios y de macroproyectos urbanos.

Para la promoción de la equidad el Plan contempla una partida de 130.2 billones de pesos, equivalentes al 57%.

Por una economía más competitiva

La inversión en infraestructura, tecnologías de información, minas y energía, desarrollo empresarial, ciencia, y gestión ambiental y de riesgo y el modelo administrativo son temas claves en el PND. En estos aspectos se espera un crecimiento alto y sostenido para generar un desarrollo equitativo.

Para el 2010, Colombia habrá desarrollado ambiciosos proyectos de autopistas y vías arteriales complementarias, con el fin de generar una adecuada integración de las regiones del país. Estos proyectos contemplan la construcción de nuevas auto-



Para la promoción de la equidad el PND contempla una partida de 130.2 billones de pesos.

pistas y de corredores complementarios, a la vez que se invertirá para mantener la actual red de transporte con el fin de minimizar los costos de operación asociados al transporte, reducir los tiempos de desplazamiento y la accidentalidad. Con relación a otros medios de transporte, se espera consolidar las redes férreas y de transporte fluvial mejorando las condiciones de navegabilidad en los ríos y mares, se ampliará la capacidad portuaria con el fin de generar un desarrollo equilibrado y sostenible del sistema de puertos que garantice eficiencia, mayor capacidad y el desarrollo de sectores productivos en su área de influencia; y se mejorará la in-

fraestructura y seguridad aeronáutica, todo esto con la participación activa del sector privado.

Por el lado de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) se proyectan mejoras en el servicio de banda ancha, ampliando la cobertura a otras regiones del país e implementando las TIC's en el sector productivo, con la finalidad de mejorar el comercio electrónico y reforzarlas en sectores como la administración pública, la salud y la educación.

En el sector minero y energético del país, el Plan busca continuar con la promoción de la exploración y explotación de hidrocarburos y minerales, y la capitalización de la compañía Ecopetrol S.A. El país continuará con el intercambio de gas natural y la consolidación de la regulación del sector eléctrico y de hidrocarburos. Se busca adicionalmente el establecimiento de mecanismos para desarrollo del mercado eléctrico andino y centroamericano, y aumentar la cobertura y la calidad de servicios de energía eléctrica y gas en Colombia.

Es importante destacar que el Plan incluye el desarrollo empresarial en diferentes sectores de la economía, por lo que busca consolidar, por ejemplo, la oferta competitiva de sectores como el turismo para convertirlo en motor de desarrollo regional.

Con relación a las Minipymes, se busca implementar estrategias para asociarlas con grandes empresas por medio de subcontrataciones, desarrollo de proveedores y compras públicas; a la vez que el Gobierno quiere iniciar nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea, la Efta y Canadá, profundizar acuerdos comerciales vigentes y finalizar negociaciones en marcha como el



Triángulo Norte y el TLC con los Estados Unidos.

Acerca de la gestión ambiental y del riesgo en el país, se ha propuesto crear una gestión integral del recurso hídrico que garantice su disponibilidad, promover la conservación y uso de la biodiversidad para generar flujo de bienes y servicios ambientales, realizar cambios tecnológicos y optimizar procesos productivos para mejorar la competitividad y el desempeño ambiental de las empresas, entre otros aspectos.

El Modelo administrativo de intervención busca el equilibrio entre el mercado y el interés público para corregir las fallas que se presenten. Por eso, el Plan hace énfasis en que la participación del Estado en la economía se centre en cuatro funciones: planeación, regulación, promoción y control. El Plan contempla, en este sentido, acciones puntuales para el cumplimiento de estas funciones como la implementación de un sistema de evaluación de la gestión pública orientada a resultados, un seguimiento y control al gasto central y descentralizado, rendición de cuentas y participación ciudadana, y el uso y difusión de la información pública.

Estado para todos

El PND afirma que la democracia y la justicia son requisitos fundamentales para alcanzar un Estado eficiente y transparente al servicio de todos los ciudadanos, por lo que sugiere en su planteamiento proyectos dirigidos a fortalecer la democracia, la justicia, el modelo administrativo de intervención y el desarrollo regional.

El Gobierno es consciente que el Estado y la economía del país tienen deficiencias, por lo que el Plan promueve una mejoría utilizando mecanismos para optimizar el funcionamiento de la democracia representativa y la promoción de la participación ciudadana y comunitaria, en especial la que está dirigida al control social de la función pública y el fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas.

Con relación a la justicia, el Plan busca fortalecer el Sistema Penal Acusatorio y dinamizar la administración de justicia a través de la descongestión de los procesos. Entre los aspectos a mejorar con relación a la justicia, el Plan busca reducir la impunidad a través del fortalecimiento del programa de protección a víctimas, testigos y funcionarios ju-

El país continuará con el intercambio de gas natural y la consolidación de la regulación del sector eléctrico y de hidrocarburos.



diciales, y optimizar los mecanismos alternativos de solución de conflictos. También se busca mejorar el Sistema Penitenciario y Carcelario para reducir el hacinamiento y poder desarrollar planes de resocialización de los reclusos en las diferentes cárceles del país.

Finalmente, con relación al desarrollo regional, se propone la profundización de la descentralización y promoción de la equidad regional, creando un modelo de descentralización fortalecido con miras a mejorar el desempeño fiscal, fortalecer la gestión territorial, la implementación de políticas territoriales que atiendan la diversidad regional y la promoción del desarrollo fronterizo y la integración regional nacional e internacional.

Tabla N° 1. Plan de Inversiones 2007 - 2010 (Millones de Pesos de 2006)

Objetivos y estrategias PND	\$	Porcentaje
2. Política de defensa y seguridad democrática	13.622.671	6,0%
3. Promoción de la equidad	130.184.096	57,0%
4. Sostenibilidad del crecimiento	69.459.138	30,4%
5. Gestión ambiental y del riesgo que promueva el desarrollo sostenible	607.717	0,3%
6. Un Estado al servicio de los ciudadanos	4.087.526	1,8%
7. Dimensiones transversales del desarrollo	10.599.905	4,6%
Total general	228.561.054,00	100%

Fuente: Plan de Inversiones 2007 - 2010 (Millones de Pesos de 2006), contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Cuadro tomado de la presentación titulada "Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 "Estado Comunitario: Desarrollo para Todos", expuesta por el doctor Daniel Castellanos, Coordinador del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en la primera Sesión de Coyuntura del INALDE el pasado 8 de febrero de 2007.

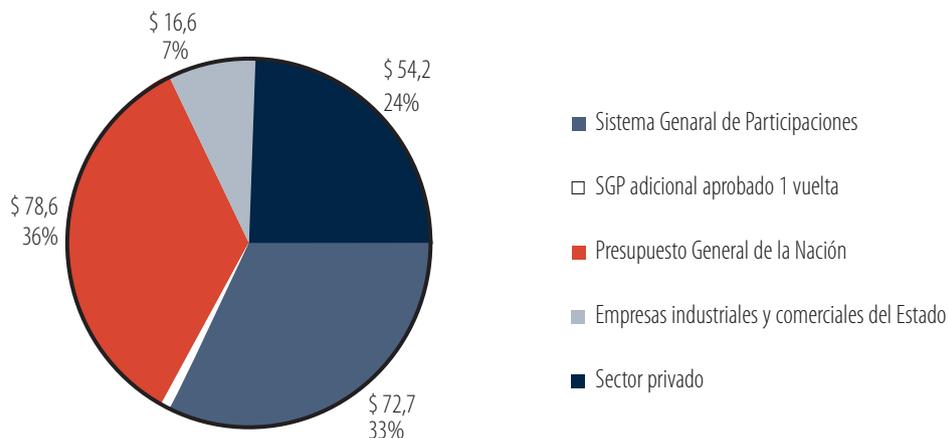
El costo del Plan Nacional de Desarrollo

El Plan de Inversiones (PI), con el cual se piensa financiar los objetivos y estrategias contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo, ascienden a \$228.6 billones de pesos distribuidos de la siguiente manera (Ver Cuadro N° 1):

El Plan de Inversiones es consecuente con el objetivo principal del Plan Nacional de Desarrollo: el 87.4% de los recursos está dirigido a crecimiento y equidad y contiene un gran esfuerzo participativo de todas las entidades por incluir una regionalización del presupuesto mayor al 75%.

En cuanto a la financiación, el Plan de Inversiones se costea con un 36% del Presupuesto General de la Nación, un 33% del SGP, un 24% sector privado y un 7% de recursos provenientes de las empresas industriales y comerciales del Estado (Ver gráfico N°1).

Gráfico 1. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010



Fuente: Distribución del financiamiento para el Plan de Inversiones 2007 – 2010 (Millones de Pesos de 2006), contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Gráfico tomado de la presentación titulada “Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010” Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”, expuesta por el doctor Daniel Castellanos, Coordinador del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en la primera Sesión de Coyuntura del INALDE el pasado 8 de febrero de 2007.

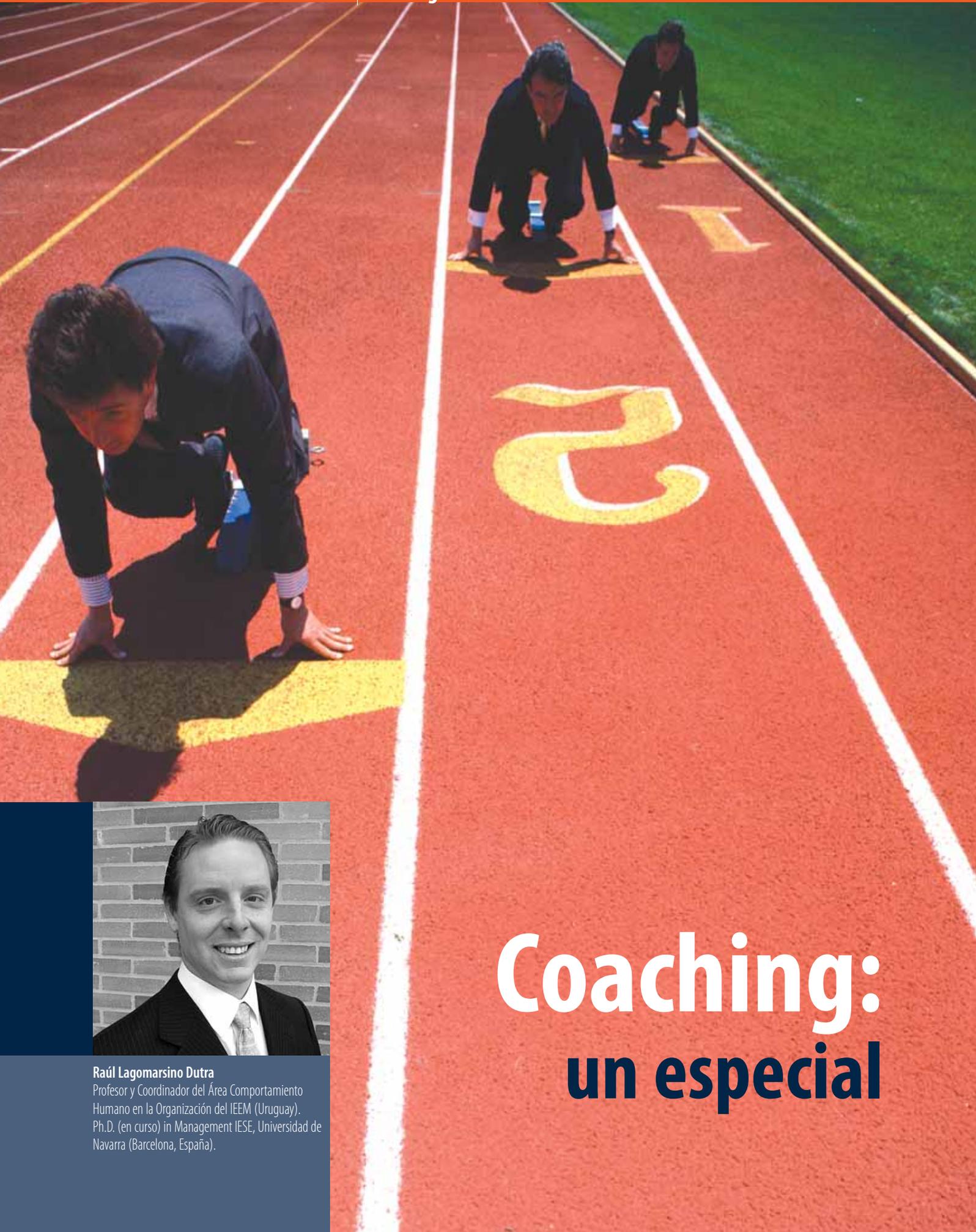


El éxito de este Plan Nacional de Desarrollo no depende del Gobierno, depende de cada una de las organizaciones, sectores, instituciones, empresas y ciudadanos que creen en la necesidad de buscar una solución a los problemas de Colombia, para lograr un mejor desarrollo y una mejor convivencia en cada una de las regiones del país.

Las personas pueden consultar el documento completo del Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010: Estado Comunitario: Desarrollo para Todos, en la página Web del Departamento Nacional de Planeación: www.dnp.gov.co ■

El 87.4% de los recursos está dirigido a crecimiento y equidad y contiene un gran esfuerzo participativo de todas las entidades por incluir una regionalización del presupuesto mayor al 75%.

coaching



Raúl Lagomarsino Dutra

Profesor y Coordinador del Área Comportamiento Humano en la Organización del IEEM (Uruguay).
Ph.D. (en curso) in Management IESE, Universidad de Navarra (Barcelona, España).

Coaching: un especial

La maldición del coach light: tragicomedia en tres actos

Acto I. Mi amigo el coach: La trampa de la simpatía.

¿Por qué la trampa de la simpatía? me suelen preguntar siempre que hablo de este tema. ¿Es que acaso el coach debe ser antipático?

Aclaremos desde el comienzo que no es esa la intención del título.

Es bueno, y en cierta medida es necesario, que haya una buena relación personal entre el coach y el profesional a su cargo. De esta forma se facilita el diálogo, y baja la defensividad del profesional, permitiendo al coach conocer a fondo antes, más y mejor al profesional. Con esto en mente, es natural -y positivo- que el coach busque desde el inicio de su tarea ganarse la simpatía del profesional, fomentar un clima de apertura y comunicación transparente, o al menos evite en el inicio de su tarea confrontaciones y situaciones tensas. El coach light, sin embargo, exagera este punto, llevando frecuentemente al profesional y a la empresa (incluso a sí mismo) a escenarios aparentemente idílicos, pero definitivamente nefastos.

Tomemos el caso de Andrés García, un ejecutivo de cuentas

sumamente valioso, considerado un “alto potencial” por su empleador, una multinacional líder en su ramo.

Si bien el trato de Andrés con los clientes era exquisito, y no tenía roces con quienes trabajaban en su división, tenía serias dificultades de relacionamiento con sus colegas de otros departamentos, lo que había llevado en más de una ocasión a que la alta dirección tuviera conversaciones con él, tendientes a ayudarlo a mejorar en ese aspecto.

Ante la falta de frutos de estas gestiones, y como modo de reconocer el valor de Andrés para la organización, se decidió contratar un coach personal, que lo ayude en su desarrollo profesional. La situación tomaba un cariz especial ante la perspectiva del retiro en breve de un miembro del Directorio, y Andrés era un candidato firme a ocupar su puesto.

Carlos Domínguez, el coach que la dirección contrató, se percató casi de inmediato del problema de fondo: Andrés era egoísta consumado, al punto que sólo trataba bien a aquellos con quienes tenía algún interés, o porque necesitaba

algo de ellos. También se dio cuenta enseguida que Andrés era el tipo de persona que pone “etiquetas” a la gente, con prejuicios que luego son muy difíciles de levantar. “Jorge es un blando”, “Esther es una inútil”, “Con Diego no se puede trabajar” eran el tipo usual de frase que Andrés usaba para referirse a sus colegas. “Ya ves, Carlos, me han puesto a trabajar contigo porque soy el único candidato que tienen para cuando Alberto se retire del Directorio el año próximo.”

Con estos elementos a la vista, y motivado por el sustancioso bonus que la dirección ligó al éxito del proceso de coaching (que sería medido en la próxima evaluación por competencias 360° de Andrés), Carlos optó por forjar primero una fuerte relación personal con Andrés, centrándose en aspectos secundarios del manejo de personal y dejando “para más adelante” los temas centrales de su egoísmo y falta de auto-crítica. Alabando su foco en resultados y su facilidad para cerrar buenos tratos con clientes, Carlos sugirió a Andrés que enfocara su carisma y encanto personal hacia dentro de la

organización. “De la misma forma que logras que los clientes te estimen, también te estimarán el resto de los trabajadores de la empresa” solía recordarle. “No importa que ellos no te caigan bien, pero tu sí tienes que caerles bien a ellos. Piensa en ellos como clientes internos.” Trabajaron técnicas de relacionamiento informal y dirección de reuniones, para mejorar la apreciación

Al poco tiempo de trabajar juntos y aplicar las directivas de Carlos, en lo referente a manejo de reuniones y gestión de las relaciones informales, los resultados eran asombrosos. Andrés dedicaba todos los días parte de la mañana a interesarse por sus colegas, alabando con frecuencia los éxitos que obtenían. En las reuniones se mostraba menos proclive a acaparar la atención, escuchando a sus colegas mucho más de lo que solía hacerlo.

Estos sencillos cambios en su actitud externa le valieron, en la siguiente evaluación 360° una mejora sustancial de sus competencias de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, sobre todo por el marcado contraste que significaron respecto de la anterior evaluación. Incidentalmente, sus resultados de negocio también mejoraron sustancialmente.

Carlos terminó su trabajo con alabanzas, recibió su bono, y Andrés una felicitación personal del presidente de la compañía.

Al poco tiempo, sin embargo, los colegas comenzaron a hacerle notar a Andrés que si bien los escuchaba en las reuniones, prácticamente nunca ponía en práctica las sugerencias que le hacían. Al mismo tiempo, las sonrisas de Andrés no lograban ocultar que era el único directivo que nunca tenía tiempo o recursos para ayudar otras divisiones cuando surgía la necesidad.

Andrés no prestó atención a estos comentarios, por lo que paulatinamente la relación volvió a ponerse tensa, a medida que sus colegas iban cayendo en la cuenta que estaban siendo manipulados por Andrés. El resultado fue un resurgimiento de los roces entre divisiones, con un renovado encono, llegando en casos al borde de la enemistad. La siguiente evaluación 360° de Andrés fue la peor de la historia de la empresa. Al quedar vacante el puesto en el Directorio, se promovió a otro directivo, lo que originó la

renuncia inmediata de Andrés en medio de un acceso de furia.

La compañía sufrió un duro golpe en sus cifras de negocio, a causa de la migración de clientes que Andrés se llevó consigo a la competencia. Al mismo tiempo, Andrés estaba convencido de haber sido tratado injustamente por la empresa, lo que generó resentimiento y agudizó su egoísmo aún más.

A los directivos de su nueva empresa, sin embargo, no les importaba el mal clima laboral que al poco tiempo se generó. Les bastaba con ver como crecía día a día la cartera de clientes de Andrés, para tolerarle sus imperfecciones en la dirección de personas.

Al mismo tiempo se dieron cuenta que Andrés no era (y probablemente no sería nunca) candidato a la alta dirección de la empresa, pero que debían de cuidarse mucho, porque cuando Andrés se diera



cuenta de esto los abandonaría igual que hizo con su anterior empresa.

Breves reflexiones

Este caso nos permite reflexionar sobre los peligros que implica que el coach ponga un énfasis desproporcionado en fomentar una relación cordial con el profesional, a expensas de la sinceridad, y perdiendo de vista el fin último de su tarea.

¿Es bueno que se desarrolle un fuerte vínculo personal entre el coach y el profesional? Desde luego. El problema surge cuando mantener la “buena onda” entre el coach y el profesional se transforma en el fin principal de la tarea del coach, al punto de postergar acciones o decisiones que se entienden convenientes desde el punto de vista del desarrollo del profesional a largo plazo, por no correr el riesgo de dañar ese clima en lo inmediato.

Es evidente que en este caso falla algo: la motivación principal del coach debe ser el efectivo desarrollo profesional de su gente.

El coach light tiende a centrarse en elementos accesorios, dejando intactos los defectos de fondo, porque son mucho más difíciles (y dolorosos) de solucionar. Paradójicamente, esta actitud suele causar daños enormes al profesional en cuestión y a su empresa, aunque a corto plazo los resultados puedan parecer sumamente positivos.

El coach light no entiende que su tarea no siempre tiene un “final feliz”, y que si lo hay, el camino para alcanzarlo no suele ser grato para ninguna de las partes. Desarrollarse implica aprender, y aprender implica ponerse en situaciones incómodas, donde existen riesgos. Hay que dar por descontado que habrá fracasos en el camino, momentos donde la

tentación de volver a lo “malo pero conocido” será mayor que la de buscar lo “bueno por conocer”. Tratándose de profesionales ambiciosos y en cierto grado exitosos (que es para quienes se suele contratar el coaching), exponerse a fracasos suele ser algo que no les agrada mucho, y las resistencias pueden ser fuertes.

Al mismo tiempo, al coach light le es difícil diferenciar entre lo que el profesional quiere y lo que necesita. El largo plazo es una dimensión de la que el coach light habla mucho pero entiende poco, porque sus propios objetivos no van tan lejos. Su motivación no suele ser el desarrollo del profesional, sino que se perciba que su tarea tuvo éxito, y de esa forma aumentar su propio prestigio y proyección como coach.

El caso de Andrés deja planteada una serie de preguntas interesantes: ¿cómo medir entonces la efectividad del coach? ¿es conveniente poner algún tipo de incentivo variable a la tarea del coach?

Dejaré éstas y otras preguntas para el segundo acto. Esta tragedia media recién comienza... ■

Coaching y habilidades interpersonales

Para realizarse de forma efectiva, el coaching debe cumplir una serie de requisitos fundamentales:

1. Ser una práctica habitual.
2. Realizarse con intención de ayudar al profesional que la recibe.
3. Centrarse en competencias profesionales y no en resultados.
4. Alinearse con la estrategia de negocio.
5. Ofrecer un plan de mejora gradual.

A su vez, el coaching requiere de la persona que lo llevará adelante una serie de habilidades interpersonales que le faciliten en trato con aquellos a quienes deba acompañar en su proceso de desarrollo. Entre éstas cuentan, por ejemplo, la empatía, cierta dosis de carisma, facilidad de comunicación, sentido del humor y ser capaz de motivar.

Estas habilidades tienen como único beneficio el facilitar la tarea del coach, especialmente en lo relativo a reducir la defensividad del profesional, generando un vínculo de confianza mutuo que permita la comunicación honesta entre ambos.

Frecuentemente, sin embargo, el coach pierde el foco de su tarea, y exagera el énfasis en estas cualidades. Pasa de esta manera de ser una poderosa ayuda al desarrollo profesional a ser una amenaza para la persona a quien debería ayudar. De ser un coach pasa a ser un coach light.

- 1 Los nombres y situaciones en el presente artículo han sido modificados para proteger la privacidad de las personas involucradas.
- 2 La piedra filosofal y el coaching ejecutivo. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Nº. 21, Agosto 2005.

Bibliografía

- Douglas T. Hall, Karen L. Otazo, George P. Hollenbeck: Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, winter 1999.
- Steven Berglas: The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, June 2002.
- Raúl Lagomarsino: La piedra filosofal y el coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, Año VIII, Número 2, Agosto 2005.
- Pablo Cardona: *Las claves del talento*. Ediciones Empresa Activa, Barcelona 2002.

No es casualidad que el coaching se haya puesto de moda precisamente ahora. Entre los tantos motivos que conspiran para que esto suceda, Steven Berglas¹ destaca que vivimos en una época caracterizada por la búsqueda del cambio fácil y no doloroso, en la que el éxito se puede encapsular en 12 sencillos pasos, o 7 hábitos (ahora resulta que son 8).

Lo que puede resultar irónico, es que los profesionales del coaching tampoco están inmunes a esta tendencia a simplificar la realidad hasta transformarla en un tópico con el que se sienten cómodos.

Tomemos el caso de Julieta, una joven ejecutiva de cuentas recién promovida a una gerencia departamental de una empresa de telecomunicaciones en fuerte crecimiento. Si bien en todos los aspectos técnicos Julieta destacaba por su excelencia, y mantenía una relación muy cordial con sus compañeros de trabajo más cercanos, era vista por el resto de la empresa como una persona muy “dulce”, pero callada y algo tímida. De todas formas, Julieta estaba entusiasmada con el desafío y daría lo mejor de sí para salir adelante.

El nuevo cargo implicaba gestionar un equipo de 9 ingenieros y técnicos, en estrecha coordinación con otras áreas de la empresa, manejando plazos muy estrechos, y con riesgo de fuertes multas si se producían retrasos. Su jefa, preocupada por que la personalidad de Julieta pudiera ser un obstáculo para su rápida adaptación al cargo, contrató a Daniela, una CEO retirada de una empresa de publicidad regional, para que le hiciera coaching durante un período de tiempo.

Acto II. La trampa de las frases hechas y las respuestas fáciles



Con fama de “mujer dura”, y un historial de éxitos empresariales a sus espaldas, Daniela se había transformado desde su retiro como CEO en la coach más solicitada para mujeres ejecutivas de la región.

Daniela acompañó a Julieta durante todo un día de trabajo, en el que hubo tres reuniones de coordinación con otros sectores, varios despachos personales con su equipo, y una intensa reunión para resolver un problema técnico.

alguien querría sacarla de en medio para quedarse con su puesto?

En las sesiones siguientes, Daniela se centró en los despachos persona a persona, algo que Julieta parecía disfrutar mucho. Su nuevo trabajo directivo no le había permitido a Julieta mantenerse tan actualizada como antes acerca de los adelantos técnicos y los nuevos prototipos que estaban en fase experimental. Durante los despachos con sus colaboradores, Julieta

tas e ideas que le traía su equipo eran sensatas y beneficiosas, ella estaba feliz de dejarles cada vez más libertad en lo técnico y poder concentrarse en sus otras responsabilidades.

Los problemas, de todas formas, siempre se las arreglaban para aparecer. En más de una ocasión, dos buenas ideas de sus colaboradores, a las que ella había dado “luz verde” por separado, resultaban en dos direcciones contra-



Al terminar el día, Daniela le comunicó a Julieta que se sentía muy optimista respecto del trabajo que tenían por delante. Le dijo con una gran sonrisa que era “un diamante en bruto”, y que si quería salir adelante tendría que evitar ser una “sardina en un mar de tiburones”.

Durante el camino a casa, Julieta se preguntó varias veces si ser un “diamante” era más o menos importante que ser “bruta”. Tampoco le quedaba muy claro a qué “tiburones” se refería. ¿Acaso

solía preguntarles sobre estos adelantos, pidiéndoles que les explicaran los aspectos técnicos novedosos que ella no conocía.

El ambiente durante los despachos personales era de colegas, más que de jefe y subordinado. Como nunca había tenido experiencia de dirección, Julieta se había sentido un tanto temerosa de ser capaz de efectivamente mandar un equipo de profesionales. De todas formas, al ver que las situaciones se resolvían de forma sencilla, y que las propues-

puestas, con lo que había que reconsiderar todo el asunto, con la resultante pérdida de tiempo.

Daniela, sin embargo, percibía un peligro en esa situación, y se lo hacía saber repitiendo frases como “La guerra hay que ganarla antes de pelearla” o “habla suave pero lleva en la mano un gran garrote”.

Julieta se sentía desconcertada ante esta situación, y preguntaba exactamente a qué se refería con esas frases. En esos momentos, Daniela recomendaba a Julieta ser más “fuerte”, mostrar más “decisión”, “dejar claro quién es el jefe”, o se arriesgaba a perder autoridad frente al grupo.

Julieta aceptaba esos comentarios y sugerencias, y le decía a Daniela que intentaría ponerlos en práctica. Interiormente, la mayoría de las veces se devanaba los sesos intentando descifrar exactamente qué quería decir eso de “hablar suave pero llevar un garrote en la mano”.

Luego de un par de semanas trabajando sobre los despachos individuales, Daniela pasó a centrarse en las reuniones.

La dinámica de trabajo en el sector de las telecomunicaciones llevaba a que los temas problemáticos se resolvieran muchas veces en reuniones donde había varios niveles y áreas involucradas.

Julieta participaba de esas reuniones, pero se esforzaba por mantenerse al margen de las discusiones hasta que fuera imprescindible su participación, para destrabar un tema en el que no se hubieran puesto de acuerdo, o cosas por el estilo. Incluso cuando la dirección que tomaba el grupo no era la que ella consideraba la mejor, ella dejaba que lo experimentaran, porque creía que si todos opinaban que eso era lo mejor, quizá la equivocada fuera ella.

Daniela volvía a insistir en que Julieta debía “liderar” las discusiones, y no dejarse llevar por la marea. “Tú debes ser el ojo del huracán, haz que todo gire alrededor tuyo, pero tú debes mantener la calma, para ver el conjunto” le aconsejaba Daniela, al tiempo que repetía “Julieta: el único entrenamiento para liderar, es liderar. Tienes que comenzar a ser líder”.

Si bien reconocía que a veces las reuniones se le iban de las manos, y se volvían algo caóticas, sobre todo cuando se abordaban temas muy inciertos o de mucho riesgo, Julieta creía que lo hacía relativamente bien, sobre todo teniendo en cuenta su corta experiencia directiva. Lo que más la trastornaba, sin embargo, era que no tenía la menor idea de lo

que Daniela pretendía que ella hiciera. ¿Debía mostrarse inflexible y llevar adelante su propia idea independientemente de lo que pensara el equipo? Sabía que esa no era la mejor opción. ¿Hasta dónde debía permitir el debate, y cuándo debía ella tomar las riendas e imponer una decisión desde su puesto de jerarquía?

Daniela insistía en que “liderar es un arte, y debes descubrir la artista en ti”, pero Julieta nunca había entendido nada de arte. De pronto comenzó a preguntarse si de verdad servía para este nuevo trabajo, ya que ni siquiera era capaz de entender las indicaciones de su coach profesional. Comenzó a tener cada vez más nostalgia de su trabajo técnico, donde se sentía tan a gusto, y formaba parte realmente de un equipo que estaba dibujando las fronteras de la tecnología. “Eso sí que es liderar”, pensaba.

Al cumplirse el primer mes de trabajo junto a Julieta, Daniela elevó su informe de progreso a la dirección de la compañía. En el mismo, si bien destacaba las conocidas cualidades técnicas de Julieta, ponía en tela de juicio su capacidad real para adaptarse al trabajo gerencial, por lo que Daniela entendía que eran “paradigmas de dirección equivocados”. Incluso

**Puede resultar irónico que los profesionales del coaching tampoco
están inmunes a las tendencias de simplificar la realidad hasta
transformarla en un tópico con el que se sientan cómodos.**

dudaba que Julieta quisiera realmente ocupar el cargo de gerente divisional.

La dirección de la compañía resolvió volver a tener una charla con Julieta sobre sus perspectivas de desarrollo. Julieta entendió que la empresa no estaba satisfecha con su forma de dirigir, y cuando le dejaron abierta la posibilidad de integrarse a un equipo de desarrollo técnico de alto nivel, la aceptó sin pensarlo dos veces, firmemente decidida a no cometer dos veces el error de pretender ser una directiva. A ella le atraía mucho más trabajar.

La empresa tuvo que cubrir el cargo con otro ingeniero, que no contaba con el prestigio técnico de Julieta, y que además tenía un sentimiento de culpa porque creía haberle quitado el puesto a su antigua colega. El equipo tardó mucho

tiempo en funcionar como tal, y para cuando lo hizo, ya había perdido el liderazgo tecnológico en el sector.

Breves reflexiones

El caso de Julieta nos permite reflexionar sobre los peligros que implica que el coach sea demasiado vago y caiga de forma repetida en frases hechas, que no implican una clara indicación de la conducta que el profesional debe adoptar, o en qué forma debe cambiar.

Conceptualmente, uno puede tener claro el significado de una frase como “habla suave pero lleva un garrote en la mano”. Otro problema es aplicar esa frase a situaciones concretas de la vida diaria de un directivo. Es necesario complementar la frase con ejemplos concretos de cómo “hablar suave”, y también de cómo “llevar un garrote”.

Si bien al principio Julieta tiene verdadero interés y aparenta tener también potencial para el cargo, es evidente que necesita ayuda para adaptarse al mismo. La designación de un coach profesional no parece ser mala idea.

En este contexto, tener un coach que me lleve de la mano, resulta una alternativa excelente, siempre que emplee métodos que no impliquen salir de la propia área del confort. ■

¹ Steven Berglas. The Very Real Dangers of Executive Coaching. Harvard Business Review. June 2002.



Daniela insistía en que

“liderar es un arte, y debes

descubrir la artista en ti”,

pero Julieta nunca había

entendido nada de arte.

Hemos llegado al último acto de nuestra tragicomedia, y a esta altura el lector seguramente ha sido capaz de hacerse una idea de lo que es y de lo que no es el coaching ejecutivo, más allá de lo que podamos haber elaborado en los actos anteriores.

Por ejemplo, aunque no nos hayamos referido expresamente a ello, queda sobreentendido que el coaching ejecutivo es una herramienta muy poderosa, pero de aplicación puntual, para ayudar a directivos concretos a superar deficiencias claramente delimitadas.

Si el objetivo de un programa de coaching es mejorar una deficiencia claramente delimitada, es lógico pensar que dicha área de mejora es lo suficientemente grave como para ameritar el incurrir en el costo de diseñar y aplicar una herramienta tan específica. Dicho de otra manera, cuando se diseña y aplica un programa de coaching ejecutivo es porque hay mucho en juego.

Por último, si se trata de deficiencias potencialmente graves, y hay que intentar solucionarlas mediante técnicas tan sofisticadas, lógicamente podría suponerse que es porque serán temas muy difíciles de cambiar.

Recapitulando, habremos concluido que el coaching ejecutivo es una herramienta diseñada a medida para ayudar al directivo a

Acto III. Cambios profundos al instante: Sólo agréguele coaching.

El tiempo es esa cualidad de la naturaleza que evita que todo suceda al mismo tiempo. Últimamente parece haberse descompuesto.

Douglas Adams: Hasta luego y gracias por el pescado.

superar carencias que son muy difíciles de cambiar, pero que si no se avanza sobre ellas, son lo suficientemente graves como para conllevar un importante riesgo para la carrera del directivo, y para la organización en su conjunto.

Ante tal perspectiva, cualquiera podría dar por sentado que lo primero que deben hacer quienes se planteen emplear esta herramienta es armarse de paciencia, ya que todo indica que los cambios no van a verse de la noche a la mañana.

La lógica de quien así pensara sería impecable. Sin embargo, sería un error asumir que la realidad se condice con la lógica. Lo que la mayoría de las veces sucede es precisamente lo contrario: los resultados del coaching se espera que sucedan de inmediato.



Tomemos el ejemplo de Germán Dint, un contador que recientemente ha sido promocionado a la Dirección de Ventas Nacionales de una empresa de alimentación.

Con casi 10 años de carrera como vendedor en el área de exportaciones, Germán destacaba entre sus compañeros por su empuje comercial y habilidad

Cuando se diseña y aplica un programa de coaching ejecutivo es porque hay mucho en juego.

para ganarse la confianza de los clientes. Sus éxitos en los últimos años habían llevado a la dirección de su empresa a nombrarlo Gerente de Ventas para Nuevos Mercados. En el período que estuvo en el cargo abrió mercados en 5 nuevos países, consolidó vínculos con los canales de distribución y formó un sólido equipo comercial bajo su mando, involucrándose a fondo en la selección y formación de cada uno de sus colaboradores. Era visto en la empresa como alguien con gran

Las ventas nacionales significaban el 60% de la facturación de la compañía, y estaban en manos de un equipo de ventas con muchos años de experiencia, y con fama de esforzarse poco por la empresa.

La erosión que los márgenes habían sufrido en los últimos años llevó a la empresa a asignarle a Germán el reto de repetir su gestión exitosa al frente de los nuevos mercados, ahora con la mayor área comercial de la empresa. Especialmente se le encomendó “poner en

convertían en “califas” de sus territorios. La llegada de Germán, con el intento de unificar políticas, fue fuertemente resistida. Por más esfuerzo que Germán puso en ganarse la confianza de los Jefes Regionales, la acogida que daban a sus propuestas se dividía entre el desprecio irónico y el enfrentamiento frontal.

La situación hizo ebullición cuando tres Jefes Regionales (Germán estaba convencido que de forma coordinada) hicieron llegar a la dirección, por terceras personas, que si Germán continuaba con su presión para imponer políticas comerciales uniformes, se irían a la competencia con toda su cartera de clientes. Las regiones en cuestión representaban casi la mitad de la facturación nacional.

La dirección, tomada por sorpresa ante la violencia de la propuesta, decidió hablar el tema con Germán y buscar juntos un plan de acción viable.

En la reunión, Germán presentó su diagnóstico del área, donde remarcaba que durante más de 30 años los Jefes Regionales negociaron sus objetivos de ventas, márgenes mínimos y políticas de promoción directamente con el antiguo Director de Ventas Nacionales. De un estudio comparativo de los distintos acuerdos, Germán fue incapaz de encontrar otra lógica que explique los objetivos marcados

potencial de saltar a puestos de mayor responsabilidad.

La oportunidad para Germán pareció llegar con el retiro por edad del Director de Ventas Nacionales. La empresa le ofreció a Germán hacerse cargo del puesto, que significaba un reconocimiento importante, a la vez que un reto nada sencillo.

orden” el área, y diseñó políticas comerciales coherentes para todas las áreas, en vez de los acuerdos puntuales que eran la norma al momento.

La toma de contacto con el puesto fue muy dura, ya que el estilo del director saliente era muy particular, y daba mucha autonomía a los Jefes Regionales, que se



Por más esfuerzo que Germán puso en ganarse la confianza de los Jefes Regionales, la acogida que daban a sus propuestas se dividía entre el desprecio irónico y el enfrentamiento frontal.

que la capacidad negociadora de las partes. O sea, que los objetivos que cada uno tenía dependía de la fuerza que tenía para negociar con el antiguo Director.

Al mismo tiempo, Germán expuso una serie de diferencias entre el equipo de ventas nacionales y el equipo de exportación donde él había tenido experiencia.

Para empezar, el equipo de ventas nacionales tenía un promedio de 50 años de edad, y muchos de ellos habían trabajado en la empresa por más de 30 años, con lo que tenían hábitos fuertemente arraigados, que no siempre significaban un beneficio para la empresa. En el área de exportación, él había sido capaz de seleccionar y entrenar a cada uno de sus colaboradores. El promedio de edad en exportación era de 28 años, y para muchos se trataba del primer trabajo, por lo que Germán había tenido la oportunidad de introducirlos en una cultura de trabajo sin tener que desarraigar vicios anteriores.

Al mismo tiempo, mientras que en el área de exportación Germán había sido capaz de llevar personalmente el vínculo con los clientes desde el comienzo, ahora se enfrenta a una situación donde el cliente es "propiedad" de los Jefes Regionales, que tienen una fuerte presencia local, y relaciones establecidas con sus clientes tanto

a nivel comercial como social desde hace décadas.

El rechazo frontal que ofrecían los Jefes Regionales a todos los intentos de Germán para elaborar una estrategia comercial coherente y unificada resultaba incomprensible para Germán, que nunca había sido testigo de semejante conducta. Mientras que algunos días Germán pensaba que lo mejor era intentar convencerlos y ayudarlos a ver las consecuencias negativas de sus posturas para la totalidad de la organización, otros días veía que lo mejor sería simplemente despedirlos a todos y recomenzar de cero si fuera necesario.

Al ver con mayor claridad las características del conjunto de Jefes Regionales, fue haciéndose evidente que la experiencia previa de Germán no era necesariamente trasladable a su nueva área. La dirección, sin embargo, decidió que Germán era la persona en quien confiarían para salir adelante, en parte porque confiaban en su potencial, y en parte porque no tenían otra alternativa dentro de la compañía.

En una reunión mantenida con los propietarios, se acordó que, ante el riesgo de perder importante cantidad de clientes, no se despediría a ninguno de los Jefes Regionales, y se seguiría trabajando en la línea de intentar acercarlos a la empresa gradualmente. Debería

evitarse cualquier ruptura que pudiera desembocar en pérdida de clientes.

Para apoyar el desarrollo de Germán la dirección decidió contratar los servicios de Antonio Rumau, un directivo retirado con amplia experiencia en liderazgo de equipos de ventas. Antonio se había forjado un sólido prestigio como directivo, especialmente por ser capaz de "encarrilar" equipos particularmente conflictivos. Últimamente se había dedicado al coaching, especializándose en ayudar a directivos encargados de liderar grupos difíciles, y tenía fama de lograr resultados excelentes.

Germán estaba encantado con la oportunidad de beneficiarse de la ayuda de alguien como Antonio, y desde el principio puso todo su empeño en responder de la mejor forma posible. A pesar de eso, Antonio tenía un difícil trabajo por delante: convertir a Germán en un avezado director de ventas, capaz de lidiar con un equipo de vendedores veteranos, que durante muchos años se acostumbraron a trabajar a su aire, prácticamente sin interferencias de la empresa, y que a todos los efectos, se comportaban como si fueran empresas independientes, rechazando toda interferencia de la central en sus negocios.

Ambos congeniaron muy bien y el trabajo comenzó de inmediato,

Antonio tenía un difícil trabajo por delante: convertir a Germán en un avezado director de ventas, capaz de lidiar con un equipo de vendedores veteranos, que durante muchos años se acostumbraron a trabajar a su aire.

con Antonio ayudando a Germán a preparar sus frecuentes visitas a las distintas regiones. La vasta experiencia de Antonio, quien “conocía todos los trucos” ayudaba a que Germán no cayera en trampas tendidas por los Jefes Regionales, le indicaba las preguntas que hacer, de qué forma debía plantearlas, y qué tipo de respuestas debía obtener. A Antonio le gustaba ironizar con que su trabajo era sumamente simple: “sólo debo pasarte 40 años de experiencia y estarás listo” solía decirle.

ra participación de mercado en algunas regiones donde la competencia había aumentado, y que sobre todo, los márgenes debían aumentar en el corto plazo en todas las regiones.

“Te entiendo totalmente Fernando -respondió Germán-. El tema es que a duras penas estoy consiguiendo que me presenten algunos de sus clientes, y ni siquiera a los principales. El tema es que esta gente hace más de 20 años que trabaja de una forma totalmente diferente. Con Rumau se comportaban

nes, cuando recibió una llamada al celular de Pedro Aguirre, otro de los socios: “Germán, qué pasa con esos objetivos de la zona norte? Veo que estás con ellos ahora. Ya está armado el plan definitivo?”

“Estoy trabajando en eso precisamente ahora, Pedro. Te parece bien si lo conversamos cuando vuelva por la central?” respondió Germán, sorprendido por la impaciencia de Pedro.

La siguiente semana, Fernando Moliendo volvió a solicitar a Germán una reunión para evaluar



A las dos semanas de estar trabajando con Antonio, Fernando Moliendo, uno de los propietarios de la empresa, y responsable máximo de toda la parte comercial, tuvo una reunión con Germán donde le expresó su total apoyo y confianza en el trabajo que estaba realizando. Al mismo tiempo, le indicó que era imperioso que la empresa recobra-

como si ellos fueran los dueños de la compañía. Para que me acepten que les marquemos los márgenes mínimos desde la central hace falta un poco más de trabajo.”

“Seguro Germán, seguro. Pero tú sigue así que lo lograrás pronto” respondió Fernando.

A los pocos días, Germán estaba de visita en una de las regio-

los avances en materia de objetivos y planes comerciales.

En la reunión quedó evidente que los objetivos fijados no se alcanzarían fácilmente, y que aún faltaba mucho para poder definir los planes unificados para todas las regiones. Cuando Germán preguntó si había algún cambio en la política respecto a los Jefes Regionales,

A Antonio le gustaba ironizar con que su trabajo era sumamente simple: “sólo debo pasarte 40 años de experiencia y estarás listo” solía decirle.

se ratificó la posición de la empresa de no despedir a ninguno. La posibilidad de ofrecerles promociones en la estructura era casi inexistente, y además difícilmente alguno de los Jefes Regionales querría trasladarse de su región. Ofrecerles más dinero no era factible debido a los bajísimos márgenes que estaban manejando. De hecho la presión era en el sentido de reducir las comisiones, que en muchos casos eran excesivas para unos vendedores que se limitaban a recibir pedidos desde la oficina. Germán reiteró que entonces la

Germán se sorprendió mucho por el tono del reproche, pero contestó con una broma y cambió de tema.

Dos días más tarde, estando Germán visitando clientes con uno de sus Jefes Regionales, recibió nuevamente un llamado de Fernando Moliendo. “Germán, hablamos hace varios días y sigo sin ver resultados. Para peor, me acaba de llegar un pedido de la zona sur, y los márgenes a los que están vendiendo son demenciales. Tienes que convencerlos que esta situación es intolerable. No me importa

presenciara una disputa entre sus jefes. Se despidió muy cortésmente, y prometió que esa misma tarde volverían a hablar.

De todas formas, su expresión fue inequívoca, lo que motivó el comentario, algo irónico, del Jefe Regional: “No me digas que tu también tienes problemas con los plomos de la central...”

Dos días más tarde, a su regreso a la central, Germán se encontró con una convocatoria a una nueva reunión, al día siguiente, para tratar en tema de los Jefes Regionales.

Llamó a Antonio para comentarle la situación, a lo que éste replicó: “Ya sé por lo que estás pasando. A mí me llaman día por medio para preguntarme cómo vas avanzando. Mañana tengo una reunión con Fernando y Pedro a primera hora. Me interesa volver a remarcarles que llevamos trabajando tan sólo 5 semanas. Realmente Germán, si yo estuviera en tu puesto, no creo que hubiera podido avanzar mucho más. Si te parece, luego de la reunión paso a conversar contigo.”

La mañana siguiente pasó lentamente, mientras Germán esperaba a Antonio, para enterarse del desenlace de su trabajo. Finalmente, recibió un llamado de la secretaria de Fernando Moliendo, avisándole que lo esperaban en Directorio.



única alternativa que quedaba era la de ganarse de a poco la confianza de los Jefes Regionales, lo que llevaría bastante tiempo.

“Pero si para eso contratamos a Antonio! Se puede saber qué están haciendo ustedes dos todo el día?” comentó Fernando, que había quedado visiblemente molesto con las desviaciones de objetivos.

a lo que estuvieran acostumbrados con Rumau. Ahora convéncelos de que las cosas han cambiado, y apúrate por favor, que si siguen así estaremos perdiendo dinero en breve.”

A pesar de su indignación, Germán no pudo responder nada porque estaba en el coche con un Jefe Regional, y no quería que éste

**La posibilidad de ofrecerles promociones en la estructura era casi inexistente,
y además difícilmente alguno de los Jefes Regionales querría trasladarse de su región.**

Una vez allá, Germán se encontró con Fernando, Pedro y Antonio, quienes aparentemente habían estado reunidos toda la mañana. Las caras dejaban entrever un ambiente de tensión.

“Germán -comenzó Pedro-, hemos estado trabajando toda la mañana para ver si podemos salir de la situación de estancamiento en que se encuentra la división de ventas nacionales. Hace más de un mes que estamos trabajando a full en esto, y realmente los resultados no aparecen. Fernando y yo tene-

mientas que la dirección ha puesto a tu alcance, has logrado lo máximo que estabas en condiciones de lograr. Creo que no hay nadie que hubiera logrado resultados mejores en la tarea que te han asignado.”

“Ahí es donde discrepamos, Antonio -interrumpió Pedro-. Creo que a Antonio le falta liderazgo sobre sus jefes, y por eso es que no le obedecen.”

“Una cosa más -continuó Antonio, ignorando el comentario de Pedro-. Es evidente que la dirección no está satisfecha con

todos, y lamento no haber podido ayudar más. Créanme que hice todo lo que mis conocimientos y experiencia me dictaban como lo mejor, y honestamente tengo la impresión que la dirección de la empresa está equivocada en el enfoque de este problema. Les deseo de corazón lo mejor a todos, y quedo a su disposición por cualquier cosa.”

Dicho esto, Antonio se retiró de la reunión, dejando a Germán completamente sorprendido.

El resto de la reunión se dedicó a repetirle una y otra vez a Germán que debía “ganarse la confianza” de sus Jefes Regionales, que debía “liderarlos”, “ganarlos para la empresa”, “sacarlos de su visión miope de la organización”.

Al principio Germán replicó que precisamente eso es lo que estuvo haciendo con la ayuda de Antonio, pero que eso lleva tiempo, sobre todo si no puede aplicar sanciones.

“El tiempo es oro, Germán. No tenemos tiempo. Tienes que hacerlo, y tienes que hacerlo ¡YA!” -replicó-, Pedro.

Germán vio que cualquier intento de hacerlos entrar en razón sería inútil. Se dedicó a asentir con la cabeza, tomar notas, y en su interior, a pensar en conseguir otro trabajo.

En los días siguientes las llamadas de Pedro y Fernando se



mos nuestras ideas, pero Antonio quiere comentar algo antes de comenzar.”

“Efectivamente -intervino Antonio-. Quiero dejar claro, ante la dirección de la empresa, y ante tí, Germán, que por mi parte estoy sumamente satisfecho por tu avance en estas semanas que hemos trabajado juntos. Con las herra-

mi trabajo como coach, tanto en el foco que le he dado como con los resultados obtenidos. Creo que lo mejor para todos va a ser que a partir de este momento deje de ejercer esa función. Quería decir esto frente a tí, Germán, y también frente a la dirección, para que luego no hubiera malos entendidos. Les deseo lo mejor a

“El tiempo es oro, Germán. No tenemos tiempo. Tienes que hacerlo, y tienes que hacerlo ¡YA!”

-replicó-, Pedro.

hicieron más frecuentes, siempre presionando para que “solucione la situación con los Jefes Regionales”.

La situación entre Germán y los directores, que había sido excelente durante el tiempo que éste se ocupó de la división internacional, se fue deteriorando, y llegó a su quiebre el día que Germán se enteró, de casualidad, que la empresa estaba buscando un “Director de ventas con experiencia a nivel nacional”.

Con esta información convocó una reunión con Fernando y Pedro. Estos le confirmaron que estaban



pensando que quizá para Germán sería mejor tomar un cargo de menor responsabilidad hasta que adquiriera mayor experiencia. Estaban pensando contratar un Director Nacional de Ventas con mayor experiencia y poner a Germán bajo su mando.

Germán renunció en el acto, visiblemente molesto, lo que no pareció sorprender a Fernando y

El coaching y el tiempo

EL FACTOR TIEMPO ES DE IMPORTANCIA VITAL AL MOMENTO DE PENSAR en implementar un programa de coaching.

De hecho, dado que el objetivo del programa de coaching es el desarrollo de hábitos de trabajo (capacidades, competencias), el coach debe trabajar con el tiempo. El tiempo es, por decirlo así, un ingrediente fundamental de la fórmula.

Es distinta la situación cuando lo que se intenta es transmitir conocimientos. El conocimiento intelectual, por ejemplo la tabla del 7, se aprende una vez y queda en la inteligencia. Luego cada vez que se quiera aplicar todo lo que hay que hacer es buscar en la memoria la solución.

Las competencias directivas no se aprenden intelectualmente, sino que se desarrollan en la práctica, a través de repetirlas una y otra vez. Es muy distinto el saber lo que es necesario para trabajar en equipo (esto cualquiera con una mínima instrucción lo sabe), que saber trabajar en equipo. Un saber está en el campo intelectual, mientras que el otro en el terreno de la realidad práctica.

Es de vital importancia que todas las partes involucradas en el proceso estén conscientes de esta realidad, antes de comenzar cualquier programa de este tipo.

Un error demasiado frecuente a este respecto es que se hacen supuestos demasiado optimistas respecto al desarrollo de quien recibe el coaching, y luego las decepciones son fuertes.

No debe perderse de vista que hay varios intereses en juego al momento de diseñar un programa de coaching.

En primer lugar, a la empresa le interesa contar con un profesional con mayores capacidades, tan pronto como sea posible. También le interesa que el costo del programa sea el menor posible.

En segundo lugar, al coach (sobre todo si es un coach profesional y externo a la empresa) le interesa que contraten sus servicios, y sabe que el tiempo es un costo importante para la empresa.

Por último, a quien recibirá el coaching le interesa desarrollarse, pero también le interesa que el desafío sea alcanzable, y que no le represente una desviación de sus responsabilidades cotidianas.

En numerosas ocasiones esta mezcla de intereses conspira contra una evaluación realista de la dificultad de la tarea y el tiempo que llevará conseguirla: a todas las partes les conviene situarse en un escenario “optimista” respecto del tiempo que insumirá el coaching.

Desde esta perspectiva, no es sorprendente que gran cantidad de programas de coaching aborten por la mitad del proceso, cuando aparecen las primeras dificultades reales.

Un desafío como el planteado a Germán y Antonio no puede esperarse que se resuelva en cuestión de semanas, sino que debería hablarse de meses. Antonio enmarca el problema de forma muy correcta al decir que lo que tiene que hacer es “transmitirle 40 años de experiencia”. No sería de extrañar que incluso se llegara al año de trabajo.

Las competencias directivas no se aprenden intelectualmente, sino que se desarrollan en la práctica, a través de repetirlas una y otra vez.

Pedro. En el camino a casa iba reflexionando sobre lo sucedido, y le parecía mentira que se sintiera realmente aliviado de haber salido de la empresa, ya que hace poco más de dos meses él era una de las “estrellas” de la organización.

A los pocos días, un *headhunter* se contactó con Germán, y en breve consiguió trabajo en una excelente compañía multinacional. Nunca volvió a preocuparse de su antigua empresa, pero siempre guardó en su interior el sentimiento que él no había fracasado.

tarea y la enfoca de la mejor manera posible. Son sus jefes en la empresa, Pedro y Fernando, quienes tienen una idea romántica del coaching como una varita mágica que logra milagros de la noche a la mañana.

La dirección está equivocada si piensa que revertir una cultura de años, asumir liderazgo, generar compromiso y ganarse la confianza de un equipo de vendedores “mercenarios” puede conseguirse en poco tiempo, por más coaching que haya de por medio.

En primer lugar, por adecuado que sea el estilo del superior, la cultura de la empresa, y por ende el comportamiento de los empleados depende de una serie de variables que tienen efectos sistémicos, y es erróneo analizarlas de forma individual.

En el caso concreto de Germán, es claro que los Jefes Regionales tienen objetivos que no están del todo alineados con la empresa, y no tienen suficientes incentivos para incurrir en el costo de alinearlos.



Breves reflexiones

En primer lugar, cabe aclarar que el presente capítulo presenta una diferencia respecto a los anteriores. En el caso de Germán, sus problemas no se acentúan porque su coach sea light, como pasaba con los personajes de los Actos I y II.

Antonio, el coach de Germán, entiende claramente su

La situación de Germán, además, es especialmente compleja, al tener limitadas las palancas para incentivar a su equipo en la dirección correcta. Es cuestionable si en una situación como esta el coaching es la herramienta adecuada. Germán sin duda necesitará ayuda para asumir el cargo, pero necesita mucho más que eso.

Para ver esto de forma más gráfica, basta con considerar qué pasa si los Jefes Regionales no cambian su comportamiento y comienzan a integrarse en la empresa. La respuesta es que no pasa nada (o muy poco: enfado del jefe, deterioro de la relación), sobre todo en relación a el costo de cambiar una forma de trabajo arraigada durante años.

A la empresa le interesa contar con un profesional con mayores capacidades, tan pronto como sea posible. También le interesa que el costo del programa sea el menor posible.

Germán lleva todas las de perder, y es increíble que la dirección no lo vea con claridad.

Esto, sin embargo, abre la posibilidad del siguiente razonamiento: “Primero: es evidente que en poco tiempo esto no se puede hacer. Luego, la dirección no puede ser tan ingenua como para pensar que sí se puede. Por último, si me piden un imposible es porque quieren deshacerse de mí.”

Es sorprendente la cantidad de veces que esta triste situación se da en la realidad. Directivos intelligen-

Para ayudarme, ponen a mi disposición el mejor coach de boxeo del mundo.

Por mejor trabajo que haga dicho coach, y aún suponiendo que de mi parte pongo todo para responder al desafío, a nadie podría sorprender que termine en fracaso. Tampoco podrá sorprender que yo sienta que la empresa me ha traicionado, o que quiere deshacerse (literalmente) de mí. Es obvio también que el coaching no es la herramienta para obtener el objetivo.

uno de los “actos” de esta tragicomedia hay muchas puntualizaciones que merecerían hacerse.

De hecho, en el caso que acabamos de leer, hay muchos más variables que conspiran contra el éxito de Germán. La cultura, los sistemas de control, el estilo de dirección y las características personales de los involucrados juegan un papel principal en la historia.

En el cuarto capítulo de esta trilogía, intentaré exponer de forma más esquemática los elementos básicos del diseño e implementación de un programa de coaching.

Es innegable la relevancia que el coaching ha ganado hoy en día, aunque aún su implantación como práctica habitual en las empresas no tiene la profundidad que ha logrado en otros mercados.

La falta de experiencia y la novedad suelen generar un efecto de “moda” que puede resultar en un enfoque superficial del coaching, con resultados perjudiciales para todas las partes. Es a esta superficialidad dañina que hemos denominado coaching “light”.

Los directivos que estén considerando embarcarse en esta aventura quedan debidamente advertidos sobre el riesgo que implica caer presa de la maldición del coach light. ■



tes y bien intencionados, implementan un programa de coaching que, aún con una ejecución impecable, termina en rotundo fracaso.

Para clarificar la situación usaré un ejemplo:

Imaginemos que la dirección de la empresa me fija como objetivo ganar el título mundial de boxeo, y la pelea es en tres meses.

Epílogo

La intención de esta serie de artículos sobre el coach light era delinear, de una forma clara y accesible algunos de los principales errores que empresas, profesionales e incluso coaches incurren al momento de encarar esta herramienta.

Soy consciente que el tema no queda agotado, y que en cada

A quien recibirá el coaching le interesa desarrollarse, pero también le interesa que el desafío sea alcanzable,

Diseño e implementación de un programa de coaching ejecutivo

Ofrecemos el cuarto capítulo de la trilogía, para brindar brevemente nuestra opinión respecto de lo que implica el diseño y la puesta en práctica de un programa de coaching ejecutivo.

El artículo tiene como propósito analizar brevemente los aspectos contextuales, de diseño y de implementación que hacen al éxito de un programa de coaching ejecutivo. Nuestra intención no es profundizar en ninguno de estos aspectos, sino brindar un panorama lo más general posible sobre las distintas opciones y dilemas que se presentan al momento de diseñar e implementar un programa de coaching ejecutivo.

En primer lugar analizaremos qué requisitos debe tener el contexto donde vaya a implementarse el programa. Luego repasaremos las alternativas de diseño del programa, las distintas opciones que se presentan al directivo cuando está integrando las distintas piezas del programa de coa-

ching. En tercer lugar comentaremos los principales aspectos a considerar al momento de la implementación del programa. Por último, haremos una breve reflexión sobre lo que implica consolidar el coaching ejecutivo como parte de la cultura directiva de una empresa.

Consideraciones de contexto

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que el coaching, al igual que cualquier otra realidad organizacional, se da en un contexto específico. Así como sería una imprudencia diseñar un sistema de retribución en abstracto, un programa de coaching requiere ser ubicado en un preciso momento, lugar y circunstancias.

Dicho contexto está compuesto, en primer lugar, por unos requerimientos del negocio en

cuestión, y las presiones competitivas que la empresa esté soportando. Este análisis se enfoca principalmente a determinar el tiempo y los recursos económicos que la empresa puede dedicar al programa de coaching.

Igual que debe prestar atención al mercado competitivo a nivel general, hay que contemplar las características del mercado laboral. ¿Hay en el mercado laboral relevante profesionales con el talento que necesitamos, o debemos desarrollarlo internamente? ¿Las empresas de la competencia siguen políticas agresivas de reclutamiento externo, y corremos riesgo que nos “roben” talento? ¿Tenemos tiempo y dinero para desarrollar internamente el talento que nos interesa obtener? ¿Qué políticas de gestión de talento están utilizando los competidores?

El efecto que tenga en la empresa la implementación de un programa de coaching, dependerá también, en gran medida, de la forma en que encaje con el resto de las políticas de dirección de personal. Desde los criterios para la selección del personal, hasta la integración de equipos de trabajo o el diseño del sistema de incentivos, las decisiones que la empresa tome en el diseño de las políticas de dirección de personal

El efecto que tenga en la empresa la implementación de un programa de coaching, dependerá, en gran medida, de la forma en que encaje en con el resto de las políticas de dirección.

tendrán un impacto en el crear un entorno más fértil u hostil para la implementación de un programa de coaching. Por ejemplo, una empresa donde el trabajo en equipo y la integración entre departamentos juegue un rol primordial en el sistema de incentivos normalmente enfrentará menores resistencias a la implementación de un programa de

coaching que una empresa donde los incentivos tienen un fuerte contenido individualista y de competitividad interna, como ser sistemas de promoción del estilo *up or out*, o fuertes comisiones ligadas a las ventas individuales.

Por último, la cultura organizacional jugará un rol primordial en el éxito o fracaso de cualquier programa de coaching. La historia de la empresa, sus formas de hacer las cosas, y sobre todo el ejemplo de sus directivos determinarán qué alternativas son realistas y cuáles no al momento de implementar un programa de coaching.

Una vez despejadas estas incógnitas, la empresa podrá hacerse una idea más cabal del tiempo que llevará generar un terreno fértil para el coaching, las resistencias que va a enfrentar su implementación, y los esfuerzos que implicará consolidarlo como práctica habitual en la empresa.

Consideraciones de diseño

En una segunda instancia, la empresa debe enfrentar el problema de diseñar el programa de coaching propiamente dicho.

La primera incógnita a despejar es la del objetivo final del coaching. La pregunta clave a responder es: ¿Qué competencias nos



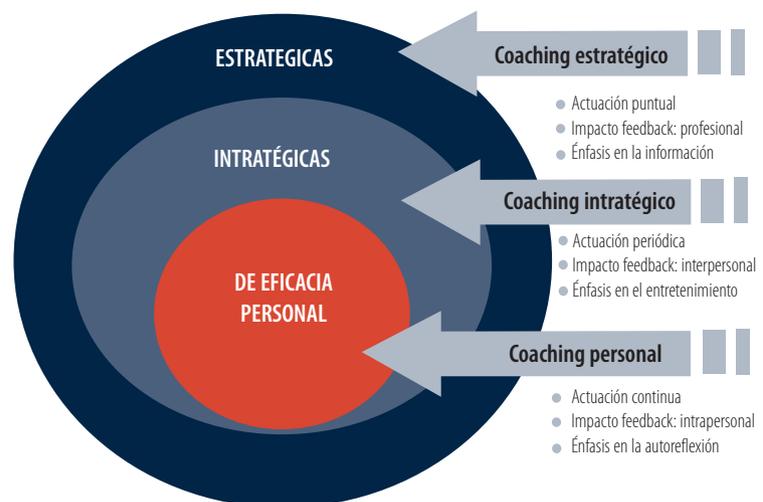
interesa desarrollar?¹ Pese a parecer una pregunta sencilla, es crítica para el diseño del programa de coaching, y como se verá luego, para la elección del coach. El responder o encarar mal la pregunta es una de las principales razones de fracaso de los programas de coaching. La respuesta debe ser el fruto de un cuidadoso análisis interno y externo de la empresa, sus capacidades competitivas actuales y el futuro al que quiere dirigirse, y el rol que los distintos profesionales cumplirán en esa transición. Un error muy frecuente a este respecto es que la empresa “delega” esta responsabilidad en fuentes externas como rankings de competencias, comparación de empresas similares, o el libro empresarial de moda, y el resultado es que el programa de coaching luego no se adecua a las reales necesidades de la empresa o del directivo en cuestión.

Una vez identificadas las competencias relevantes hay que contar con una herramienta capaz de medir la evolución de las mismas. Desarrollar un indicador del avance (o retroceso) del profesional en el coaching es necesario tanto para quienes administran el programa, como para el propio profesional. El diseño de dicha herramienta es un

tema delicado, porque la evaluación de competencias necesariamente incorporará elementos subjetivos, que luego tendrán un fuerte impacto en la carrera de los profesionales a quienes se aplique. Al tiempo que se diseña la herramienta de gestión de las competencias, habrá que considerar el encaje de la misma con los sistemas de monitoreo de objetivos de negocio que la empresa tenga en vigor.

Un tema clave a considerar en el programa de coaching es la forma de evaluar y retribuir al coach. Si bien es lógico que la evaluación del coach tenga en consi-

Niveles de coaching



¿Qué competencias nos interesa desarrollar?

Pese a parecer una pregunta sencilla,

es crítica para el diseño del programa de coaching.

deración el desarrollo de competencias por parte del profesional que se trate, ligar la retribución del coach a la evolución del profesional tiene puntos complejos a solucionar, tanto por consideraciones de tiempo, de fiabilidad de la medida o de resistencia de la persona al aprendizaje. De todas formas, ya sea que se pague al coach por objetivos o no, lo importante es realizar un monitoreo cercano de la evolución del proceso de coaching.

competencias que se pretende desarrollar. De esta forma, si se trata de competencias de tipo estratégico, como ser la visión de negocio, capacidad de análisis sectorial y pensamiento estratégico, el coaching deberá enfocarse en conocimientos, el coach tendrá una actuación puntual y tendrá un énfasis muy marcado en la capacidad de evaluar información.

Si por el contrario se trata de desarrollar competencias de relacionamiento interpersonal, como ser el

El tipo de coaching, por el contrario, está determinado por el grado de autoconocimiento del profesional a quien se hará el coaching. De esta forma, la medida en que la persona conozca cuáles son sus verdaderas áreas fuertes y áreas de mejora, y éstas coincidan con la evaluación que realizan terceras personas de dichas competencias, el coaching deberá tomar diferentes características.

En el trabajo de Cardona y García-Lombardía también se ofrece un valioso esquema de cómo pueden combinarse la autoevaluación, y las evaluaciones de terceros, respecto a cuáles son los puntos fuertes y débiles del profesional.

Si la autoevaluación y la evaluación de terceros coinciden en lo que son las áreas débiles de la persona, el coaching deberá centrarse en evitar el conformismo o quizá vencer el pesimismo respecto de las oportunidades de mejora. Si por el contrario, lo que la persona considera sus puntos débiles son en realidad consideradas sus fortalezas por los evaluadores externos, el trabajo del coaching tendrá un gran componente de mejora del autoconocimiento.

Luego, si la persona coincide con los evaluadores externos respecto a lo que son sus fortalezas, el coach deberá evitar que el profesional caiga en la autocomplacen-

El nivel de coaching viene determinado

por cuáles sean las competencias que se pretende desarrollar.

Finalmente, dado que todo aprendizaje implica cambios, y todo cambio conlleva riesgos, un aspecto de suma importancia a considerar es el asegurar el establecimiento de un entorno favorable para la toma de riesgos. Implantar una serie de medidas que disminuya los motivos de resistencia en aquellos a quienes el coaching está dirigido es vital para que el coaching prospere. Si la empresa va a pedirle al profesional que deje de hacer las cosas como sabe hacerlas y comience a intentar hacerlas de una forma que aún no conoce, tiene que darle mínimas seguridades que el riesgo de “experimentar” es relativamente bajo. A este respecto los mensajes (explícitos e implícitos) de la dirección tienen una importancia primordial.

Consideraciones de implementación

Al momento de iniciar la fase de implementación del programa de coaching, es crítico considerar el nivel y el tipo de coaching que se aplicará.

El nivel de coaching viene determinado por cuáles sean las

trabajo en equipo, la delegación o la comunicación, la actuación del coach debe ser más continuada, con énfasis en el entrenamiento.

Por último, si se debe trabajar a un nivel de eficacia personal, en competencias como la gestión del tiempo, la creatividad, el autocontrol o la gestión del estrés, el coach se debe centrar en la autorreflexión, y tener un ritmo más continuo.

A este respecto, Cardona y García-Lombardía² han desarrollado un modelo de cómo debe adaptarse el nivel del coaching tomando en consideración las distintas categorías de competencias.



cia, e inculcarle la responsabilidad de sacar fruto de sus fortalezas. Por último, el tipo más complejo de coaching se da cuando lo que la persona cree que son sus fortalezas son en realidad sus áreas de mejora. Aquí el coach debe romper esa falsa visión indulgente, y motivar a enfrentar el desafío de mejora.

Un punto crítico al momento de la implementación del programa de coaching es la elección del coach. A este respecto es importante considerar el análisis del tipo y nivel de coaching, ya que nada implica que quien pueda ser un buen coach al momento de ayudar a desarrollar competencias de trabajo en equipo sea bueno también al momento de desarrollar competencias estratégicas o viceversa. Un coach externo, por ejemplo, puede no tener los conocimientos necesarios sobre el negocio y la estrategia de la empresa, y por lo tanto resultar un mal coach para desarrollar competencias estratégicas.

También puede darse el caso que no haya en la empresa una persona capaz de entrenar eficazmente a sus colegas en el trabajo en equipo, o la gestión del estrés.

La tecnología que se emplee para apoyar al proceso de coaching es también de fundamental importancia. Con los sistemas de información actuales, el incorporar

Clasificación de competencias

ESTRATÉGICAS

- Orientación al cliente
- Visión de negocio
- Negociación
- Red de relaciones
- Orientación interfuncional
- Gestión de recursos

INTRATÉGICAS

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Delegación
- Coaching
- Comunicación
- Dirección de personas

DE EFICACIA PERSONAL

EXTERNAS

PRODUCTIVIDAD

- Iniciativa
- Creatividad
- Optimismo

GESTIÓN PERSONAL

- Gestión del tiempo
- Gestión del estrés
- Gestión de la atención

INTERNAS

APRENDIZAJE PERSONAL

- Autocrítica
- Autoconocimiento
- Mejora personal

AUTOGOBIERNO

- Toma de decisiones
- Equilibrio emocional
- Autocontrol
- Integridad

© CECAD, IESE 2004

Tipos de coaching

Autoevaluación

	Autoevaluación		
FORTALEZAS	Coaching DE CHOQUE	Coaching DE MANTENIMIENTO	Evaluación externa
	Coaching DE APOYO	Coaching DE REFUERZO	
ÁREAS DE MEJORA	ÁREAS DE MEJORA	FORTALEZAS	



mecanismos de seguimiento y recordatorios es técnicamente sencillo y brinda una ayuda sustancial al trabajo del coach, al posibilitar el seguimiento permanente, incluso de forma remota.

Finalmente, el desarrollo del programa de coaching se centrará muy fuertemente en una sucesión de entrevistas personales entre el coach y el profesional. La correcta administración de dichas entrevistas es de importancia vital para el programa de coaching, lo que determina que el coach deba tener un conocimiento muy profundo de las técnicas de entrevistas individuales.

Consideraciones finales: la consolidación del coaching en la cultura de la empresa.

En numerosas ocasiones se diseña el programa de coaching de forma tal que el mismo se perpetúe en el tiempo, de forma tal que quienes reciben el coaching en un primer momento se conviertan a su vez en coaches de sus colegas en una segunda fase.

Esta alternativa es sumamente interesante en empresas que requieran un alto grado de compromiso por parte de sus empleados, ya que el coaching es una forma muy eficaz de fortalecer la cultura interna y desarrollar vínculos entre las distintas personas, y entre éstas y la organización.

Al momento de consolidar el coaching en la cultura de la empresa tiene una fuerza determinante el mensaje y el ejemplo que la organización reciba de la alta dirección. Si la alta dirección presta atención al programa de coaching, monitorea su avance, y envía mensajes positivos respecto a la importancia de seguirlo fielmente, las oportunidades de éxito son infinitamente mayores que si

no se preocupa por su evolución, no ofrece un entorno de relativa seguridad para el directivo en cuestión, que reduzca su aversión al riesgo y lo anime a intentar realizar un cambio. De igual forma, no hay mensaje más potente para apoyar un programa de coaching ejecutivo, que ver a la propia dirección haciendo (o recibiendo) coaching.

El lector debe comprender que este artículo se complementa con los tres capítulos anteriores de la "Tragicomedia del Coach Light". En este último artículo nos hemos centrado, y de forma muy esquemática, en los detalles técnicos de implementación del coaching. Sería un error interpretar que el coaching se reduce a estas consideraciones de sistemas, o que incluso éstos son la parte más importante del coaching.

Nuestra intención con el presente artículo no era más que exponer, de forma sintética, los principales aspectos que implica el diseño de un programa de coaching ejecutivo, y los riesgos ocultos en las distintas opciones que se presentan. Si bien entendemos que no hay una mejor forma de hacerlo bien, sí hay muchas formas de hacerlo mal. El que una empresa considere en profundidad la totalidad de los dilemas que hemos expuesto no asegura el éxito del programa de coaching. Por el contrario, el no considerarlas, prácticamente asegura el fracaso. ■

1 Sobre la relación entre coaching y resultados, que es una primerísima preocupación de la empresa, y un legítimo requerimiento del programa de coaching a largo plazo, no lo voy a abundar en este artículo.

2 Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005) Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. EUNSA.

El tipo de coaching, por el contrario, está determinado por el grado de autoconocimiento del profesional a quien se hará el coaching.

La moda del coaching ejecutivo

En los últimos años, el coaching ejecutivo ha pasado de ser una frase desconocida, a convertirse en una industria millonaria, con tasas de crecimiento de dos y tres dígitos al año.

En 1996 trabajaban en empresas norteamericanas cerca de 2000 coaches ejecutivos profesionales. Para 2002, esa cifra llegó a los 10.000, y en el 2005 se estima que esté rondando los 35.000. Tener un coach ejecutivo personal se ha transformado en el último símbolo de status en las grandes corporaciones, al punto de ser utilizado más como elemento motivacional que de desarrollo profesional.

Los perfiles profesionales de estos coaches son sumamente variados, y dependiendo del bolsillo del consumidor, se puede contratar una serie de sesiones de coaching con un ex-CEO de las Fortune 500, un entrenador de la NBA, un capitán retirado del cuerpo de comandos especiales de los Marines, un psicoterapeuta posgraduado, o una estrella de fútbol americano. La disparidad de perfiles se corres-

ponde con una gama muy amplia también en las tarifas que dichos coaches cobran: desde U\$S 1.500 hasta los U\$S 30.000, hay coaches para todos los bolsillos.

Para América Latina la realidad es muy distinta a la del mundo desarrollado en lo que refiere a las opciones de coaches y gama de precios, sin duda nos hemos plegado a la moda del coaching, y por lo tanto, también aparecen a diario nuevas ofertas para satisfacer tal demanda.

Por un lado, esta realidad ha tenido efectos sumamente beneficiosos, apoyando el desarrollo profesional de un sinnúmero de directivos. Por otro lado, ha sido también fuente frecuente de desilusiones, incluso causa directa de graves problemas, tanto a nivel personal como organizacional.

Lo más importante, y en nuestra opinión lo más preocupante, es que la diversidad de enfoques sobre qué es el coaching, cuáles son sus principales objetivos, y sobre todo lo que significa tener éxito (o fracasar) como coach, es también amplísima.





Vender puede asegurar el futuro de una empresa

Vender o no vender, ésta es la cuestión...

Si usted es empresario, le vamos a enfrentar a una de las decisiones más complejas de su vida: ¿debo vender mi empresa? Lo que le planteamos en este artículo es la posibilidad de que, en determinadas ocasiones, la venta puede ser la mejor salida para una empresa. ¿Cómo saberlo? Aquí tiene algunas ideas.

Por Pedro Bueno, Profesor Ordinario, Titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Emprendedora, IESE y Josep Tàpies, Profesor Ordinario, Titular de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE

¿Es preferible seguir y, en ese caso, qué hay que hacer? Es difícil seguir... en ese caso, ¿hasta qué punto es posible vender? Probablemente sea una de las decisiones más difíciles e importantes en la carrera de un empresario. El estudio de los procesos de declive empresarial pone de manifiesto que suele darse en la dirección una cierta actitud de autoengaño. Vista de lejos, objetivamente, desde fuera, sorprende que todo un equipo directivo pueda engañarse durante años de declive, conviviendo día a día con variables medibles que reflejan la sistemática caída.

Para un empresario es muy difícil considerar la venta de su empresa de una forma rigurosa y objetiva. Sin embargo, en muchos casos, la venta de la empresa

puede ser la mejor solución para ésta y para el empresario. Este artículo no pretende prescribir a toda costa la venta, pero sí presentar el máximo número de encrucijadas en las que una acción potente es necesaria y la venta puede ser la alternativa. Si la acción potente no ocurre, el resultado es el inicio de un proceso de declive, con pérdida de valor en la empresa. Este proceso puede ser irreversible.

Desde una perspectiva de responsabilidad social, es más satisfactorio el esfuerzo del emprendedor que se lanza a crear una nueva empresa que el del empresario que tira la toalla y vende la suya. Pero cuando una empresa se vende es porque hay otro empresario (el equipo directivo, otra empresa) dispuesto a comprarla. Se da el mejor de los mundos: alguien va a

Para un empresario

es muy difícil considerar

la venta de su empresa

de una forma rigurosa

y objetiva.



seguir luchando por sacar adelante la compañía objeto de la transacción y el empresario vendedor dispondrá del valor creado con su esfuerzo emprendedor y podrá aplicarlo a otras iniciativas proporcionadas a sus circunstancias personales en aquel momento. Obviamente, el peor de los escenarios es aquel en el que la empresa entra en declive, pierde su valor y acaba cerrando. Todos los días son noticia empresas que han sufrido ese proceso.

Los inicios

Crear una empresa es un proceso que implica un fuerte compromiso emocional y, en

muchas ocasiones, un cierto nivel de sacrificio para quienes se involucran en él. Construir un negocio puede implicar la aceptación de riesgos financieros y un trabajo y dedicación constantes. Por tanto, una empresa es a menudo un proyecto personal o familiar con una importancia que va más allá de la generación de recursos y de la creación de riqueza. Sin embargo, ninguna empresa opera en el vacío. El entorno social, político, tecnológico, económico, laboral, cambia cada día con su propia dinámica. Las ideas de negocio que pueden haber sido exitosas en el pasado no tienen por qué continuar siéndolo eter-

namente. Habría que evitar que el apego a las prácticas o enfoques tradicionales impida al empresario ser realista respecto a la situación en que se encuentra su empresa y sus opciones de cara al futuro.

Debido a la carga emocional que a menudo acompaña a la creación y a la gerencia de la propia empresa, especialmente aquellas de propiedad familiar, muchas veces no se plantea siquiera la opción de la venta, aunque ésta sea una buena alternativa para que los propietarios puedan obtener valor de ella, e incluso se asegure su continuidad. Un empresario racional debe ser capaz de



¿CÓMO SABER SI DEBO VENDER MI EMPRESA? RESPONDA A ESTAS PREGUNTAS.

Propiedad y gestión

1. ¿Tengo más de 60 años?
2. ¿Tengo un plan claro de sucesión?
3. ¿Tienen mis herederos la formación, vocación y capacidad necesarias para seguir adelante con el negocio?
4. ¿Hay conflictos de difícil solución entre los miembros de la siguiente generación, o entre herederos y gestores profesionales?
5. ¿Depende mi patrimonio sustancialmente de esta empresa? ¿Dispongo de fuentes alternativas de ingresos?
6. ¿Hay en mi empresa una clara separación entre patrimonio familiar y patrimonio empresarial?
7. ¿Tiene mi empresa que invertir fuertemente a corto plazo para ser viable?
8. ¿Tengo los recursos y tolerancia al riesgo que hacen falta para comprometerme con las inversiones necesarias?
9. ¿Considero que mi presencia en la empresa es imprescindible para su continuidad? ¿Poseo unos conocimientos tan específicos que nadie podría sustituirme?

Recursos

10. ¿Está sufriendo mi empresa un deterioro de su balance? ¿Están bajando los recursos propios?
11. ¿Puedo explicar el motivo de esta bajada de recursos propios? ¿Responde a un incremento de inversio-

nes para financiar proyectos de futuro? Contrariamente, ¿se debe a la generación de pérdidas de las actividades ordinarias sin perspectivas de mejora?

12. ¿Conozco la vida útil de todos los activos clave de mi empresa?
13. ¿He identificado cuáles son más críticos para su actividad?
14. ¿Tengo un plan para renovar estos activos de forma escalonada y sin que dicha renovación afecte al ritmo de mi producción?
15. ¿Depende el valor de mi empresa de forma crucial de su propiedad intelectual? (marcas, patentes, modelos de utilidad).
16. ¿Es previsible que el valor de esta propiedad decrezca a corto-medio plazo?
17. ¿Tengo un plan para renovar esta propiedad intelectual?
18. ¿Cuál es la edad media de los directivos clave de mi empresa? ¿Supera los 50 años?
19. ¿Han abandonado la empresa recientemente uno o más jóvenes ejecutivos frustrados por la falta de opciones de promoción?
20. ¿Tengo una política clara de recursos humanos para atraer, motivar y retener al personal más valioso y con mayor proyección?

Propuesta de valor

21. ¿Obtiene mi empresa una rentabilidad razonable de forma sostenible?
22. ¿Consigue mi empresa generar el suficiente cash-flow para sostener el crecimiento necesario (inversiones, circulante, I+D)?
23. Si no es el caso, ¿podríamos tener acceso a fondos aportados por socios particulares o institucionales? ¿Estaríamos dispuestos a ello?
24. ¿Tiene mi empresa una cartera de productos o servicios diferenciada?
25. ¿Tiene mi empresa una marca sóli-



da o una alta reputación de calidad, por encima de la de mis competidores?

26. ¿Está mi cartera de productos equilibrada (productos maduros como cash cows, pero también productos o servicios de crecimiento en desarrollo)?
27. ¿Tiene mi empresa una ventaja en costes sobre mis competidores?
28. En caso afirmativo, ¿es esta ventaja sostenible a largo plazo?
29. ¿Tengo un completo plan de negocio que demuestre la viabilidad de mi compañía?

Entorno competitivo

I. Canales de distribución

30. ¿Depende la continuidad de mi empresa del acceso a canales de distribución exclusivos?
31. ¿Está el acceso a estos canales suficientemente protegido por medio de contratos o acuerdos?
32. ¿Se está produciendo una concentración de los canales de distribución de mis productos? ¿Está disminuyendo por ello mi poder de mercado respecto a mi canal de distribución?

II. Clientes

33. ¿Se está incrementando la dependencia de mi empresa de unos pocos clientes?
34. ¿Tienen mis clientes cada vez una mayor oferta de proveedores o soluciones para cubrir las necesidades que actualmente satisfacen mis productos o servicios? (Es decir, ¿está disminuyendo mi poder de mercado respecto a mis clientes?)
35. ¿Está cambiando la definición del negocio de mis clientes? Por ejemplo:
 - a) Cambio del peso de los servicios respecto a los productos.
 - b) Reposicionamiento estratégico: cambio de estrategia de volumen a estrategia de valor añadido.
 - c) Cambio de mercado objetivo: mayor vocación exportadora; servicio a clientes más sofisticados; servicio a clientes de mayor poder adquisitivo.

III. Intensificación del uso de tecnología

36. ¿Está mi empresa preparada para entender los cambios en el negocio de mis clientes y acompañarles en el viaje?
37. ¿Está bajando el coste para mis clientes de cambiar de proveedor?
38. ¿Hay alguna tendencia por parte de mis clientes a coordinar sus compras para obtener mejores términos de los proveedores?

39. ¿Ha habido movimientos de integración vertical entre alguno de mis clientes y alguna empresa competidora de mi sector?

IV. Proveedores

40. ¿Se está incrementando la dependencia de mi empresa de unos pocos proveedores?
41. ¿Está descendiendo la importancia relativa de mi empresa para mis proveedores, haciendo que disminuya mi poder de mercado y empeoren mis bazas de negociación?
42. ¿Se están incrementando los costes de cambio de proveedor para mi empresa?
43. ¿Ha habido movimientos de integración vertical entre algún proveedor y alguna empresa competidora de mi sector?

V. Competidores

44. ¿Está el sector en el que opero en proceso de concentración?
¿Han habido muchas fusiones y adquisiciones entre competidores recientemente?
45. En caso afirmativo, ¿tiene mi empresa la dimensión suficiente para competir con las otras empresas del sector a largo plazo?
46. ¿Han decidido algunos competidores relevantes abandonar el mercado recientemente? En caso afirmativo, ¿puedo explicar esta decisión?
47. ¿Están la mayoría de empresas de mi sector desplazando su actividad a países con menores costes laborales y/o regímenes impositivos más atractivos, siguiendo las actuales tendencias hacia la globalización?
48. En caso afirmativo, ¿está mi empresa capacitada para seguir este proceso? ¿Está mi empresa capacitada para gestionar una red de proveedores dispersa internacionalmente?
49. ¿Tiene mi empresa capacidad para seguir el proceso de internacionalización de forma autónoma?

VI. Tecnología

50. ¿Hasta qué punto es crítico el acceso a nueva tecnología en cada uno de los ámbitos de mi negocio?
 - a) Gestión interna: ¿Es imprescindible renovar la tecnología de mi empresa para asegurar una gestión eficiente?
 - b) Diseño y desarrollo de producto: ¿Ayuda a bajar costes o aumentar valor añadido? ¿Es una parte integral de la propuesta de valor de la empresa?
 - c) Relación con proveedores: ¿Ayuda la tecnología a reducir costes de suministro?

d) Relación con clientes: ¿Ayuda la tecnología a servir de forma más eficiente y personalizada?

51. ¿Está mi sector de actividad sufriendo una transformación tecnológica importante en alguna de estas dimensiones?
52. ¿Lidera mi empresa esta tendencia, o por el contrario adopta una actitud de “seguidor”?
53. ¿Es posible obtener la tecnología necesaria para mi empresa usando proveedores externos o es necesario que el desarrollo sea propio?
54. ¿Tiene mi empresa los recursos para realizar la inversión en I+D necesaria para desarrollar su propia tecnología?

Sustitutos/interacción con otras industrias

55. ¿Está cambiando la definición de mi sector de actividad, para incluir a empresas de áreas hasta ahora no relacionadas? (¿Está aumentando la porosidad del sector, están apareciendo nuevos sustitutos?)
56. En caso afirmativo: ¿Tienen las empresas de sectores contiguos un mayor tamaño o músculo financiero que las de mi sector?

Regulación

57. ¿Depende el valor de mi empresa sustancialmente de la regulación del entorno en el que opera?
58. ¿Hasta qué punto es sólido y estable dicho entorno legal?
 - a) ¿Es la regulación de mi actividad sustancialmente diferente de la vigente en el resto del país o en el resto de la Unión Europea?
 - b) ¿Hay algún tipo de debate político acerca de la conveniencia de cambiar la regulación?
 - c) ¿Tiene mi empresa un tamaño suficiente como para ser consultada o para influir en cualquier reforma que se plantee?
59. ¿Están los mercados en los que opero protegidos por barreras de entrada (aranceles, requisitos de homologación, estándares técnicos, requisitos de propiedad nacional)?
60. ¿Hay una tendencia a la eliminación de estas barreras?
61. ¿Quién está al otro lado de estas barreras? ¿Hay un grupo de empresas cuya entrada está siendo artificialmente impedida (en Colombia o en el extranjero), y

que tienen una dimensión o solvencia mucho mayor que la de mi empresa?

62. ¿Tengo un plan para el caso de que caigan las barreras de entrada a mis mercados?

Consideraciones finales

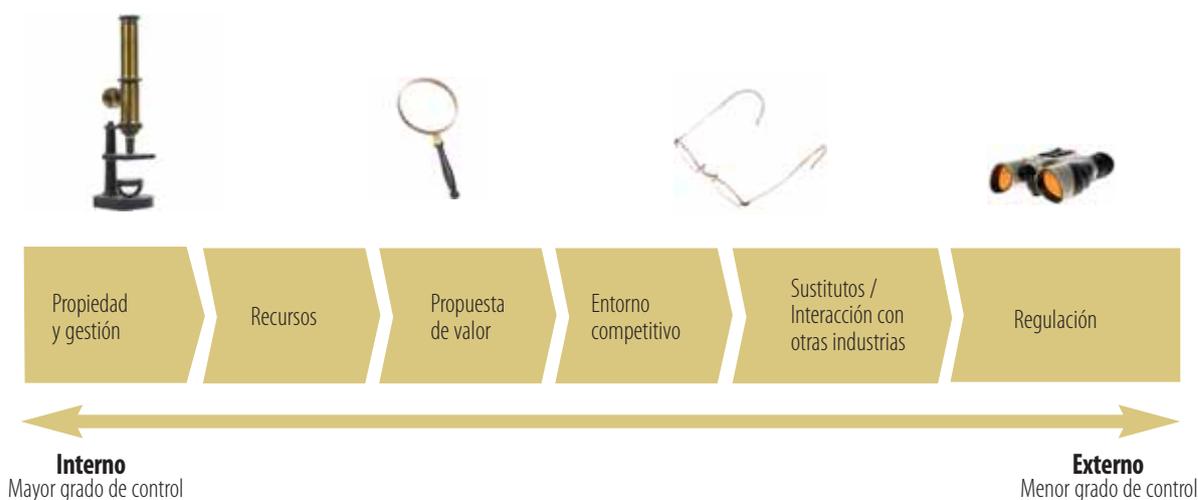
63. ¿Conozco el valor de mi empresa?
64. ¿Es previsible que crezca el valor de mi empresa?
65. En caso afirmativo, ¿tengo claro cuáles van a ser los impulsores de este crecimiento?
66. ¿Con qué grado de certeza espero que se den las condiciones necesarias para que mi empresa aumente de valor?

¿Quiero y puedo asumir el riesgo de que estas circunstancias no se den?
67. ¿Tengo claros los escenarios más optimistas de desarrollo de mi compañía y la valoración asociada a los mismos?
68. ¿Está la economía en un ciclo de alta liquidez? ¿Se detectan en el mercado un gran número de transacciones de empresas y con valoraciones que parecen muy altas?

I. Barreras emocionales a la venta

69. ¿Tengo miedo a la falta de actividad después de vender mi empresa?
70. ¿Me preocupa el impacto que pueda tener la venta sobre mi imagen pública o mis círculos sociales?
71. ¿Me resisto a la idea de vender por las consecuencias que la venta pueda tener en términos de pérdida de imagen frente a mis trabajadores?
72. ¿Me preocupan las complicaciones de entrar en un proceso de negociación?
73. ¿Creo que mi empresa no se va a poder vender, aun sin haberlo intentado?
74. ¿Me preocupa que se sepa siquiera que estoy estudiando la opción de vender?
75. ¿Me preocupa la reacción que puedan tener terceras personas ante una venta (directivos, sociedad, familia)?
76. ¿Estoy abierto a la posibilidad de vender al mejor postor? Por el contrario, ¿excluyo a algunos posibles compradores (directivos, competidores, empresas extranjeras, inversores con vocación únicamente financiera, empleados)?

Gráfico 1. Determinantes del valor de una empresa



¿Motivos para vender? Piense en su empresa...

¿Qué factores pueden hacer que haya un cambio en las perspectivas de futuro de una empresa y que justifiquen la necesidad de plantearse una operación de venta? El cambio de situación puede producirse por diferentes motivos, que se pueden caracterizar en razón de hasta qué punto son intrínsecos a la compañía o dependen más de factores externos. Normalmente, la empresa tendrá un mayor grado de control sobre los aspectos internos de su funcionamiento o definición, con lo que una transformación en los mismos podrá ser abordada con un mayor número de instrumentos o recursos que, por ejemplo, un cambio en la estructura de la industria en la que opera o un cambio fundamental en la regulación del sector.

1. Propiedad y gestión

Las empresas deben evolucionar para mantener su capacidad de competir y sobrevivir. A veces, el o los empresarios que les dieron vida pueden no ser las personas más adecuadas para llevar el negocio adelante. Ello

puede deberse a que sus perfiles personales, en lo que se refiere por ejemplo a capacidad de riesgo o liderazgo, ya no son los más adecuados para las necesidades del negocio. En otros casos, la estructura de gobierno que en un momento es adecuada para la empresa puede convertirse en una fuente de conflictos ante la perspectiva de un relevo generacional. Por ejemplo, un empresario con muchos hijos o sin hijos puede plantearse la opción de incorporar a gestores profesionales y a un consejo de administración para asegurar el futuro de la empresa. Puede ocurrir que esta decisión resulte en conflictos entre los nuevos gestores y los herederos una vez desaparecido el fundador de la empresa.

2. Recursos

Una empresa no puede desarrollar su actividad a no ser que disponga de recursos. El mejor talento gestor no sirve de nada si no se combina con financiación, equipos productivos, propiedad intelectual y personal cualificado. Un empresario debe ser

Un buen empresario o

directivo debe hacer un

esfuerzo para detectar los

cambios que van a afectar a

su empresa, ya se produzcan

en el entorno inmediato o en

industrias adyacentes.



**Toda empresa debe conocer
y controlar la evolución
de la estructura de los
mercados en los que opera.**

consciente en todo momento de cuál es la situación del balance de recursos de su empresa, en el sentido más amplio. Para asegurar una óptima situación competitiva, un buen gestor debe conseguir que el balance de la empresa está saneado en todo momento, pero también que los equipos productivos son los más adecuados para su actividad y se renuevan en el momento adecuado para evitar interrupciones de la producción.

Por otra parte, si el capital intelectual y humano son partes cruciales de la actividad, hay que asegurar un desarrollo continuo, obteniendo nuevas patentes antes de que disminuya el valor de las existentes, y procurando atraer, motivar y retener a los mejores empleados para que se identifiquen con el proyecto de la organización. En caso de que la empresa detecte una debilidad en alguno de estos frentes, el empresario deberá decidir si la situación puede corregirse de forma interna o si es preciso plantearse un cambio más radical con la ayuda de terceros, como socios

nuevos que aporten capital, nuevos proveedores de equipo productivo, investigadores externos o empresas consultoras de recursos humanos. En caso de que estas carencias no se puedan resolver por la vía de la contratación, puede ser necesario hacerlo mediante la búsqueda de un nuevo propietario, o sea, la venta de la empresa.

3. Propuesta de valor

Un empresario debe ser consciente de cuáles son los elementos diferenciadores clave de su empresa. Debe saber si compete en valor añadido o en costes, o si su posición se basa en un dominio del diseño, en una marca reconocida o en una buena reputación. Una vez identificada la o las ventajas competitivas esenciales, la empresa debe saber hasta qué punto va a ser capaz de sostener esas ventajas a largo plazo. Si se detecta algún cambio o riesgo fundamental en los elementos que forman parte de dichas ventajas, habrá que replantearse el atractivo de seguir operando en la forma actual.

4. Entorno competitivo

Toda empresa debe conocer y controlar la evolución de la estructura de los mercados en los que opera. La empresa debe conocer y anticipar, por ejemplo, una tendencia a la concentración en su sector que pueda plantearle dificultades para competir. Por otro lado, debe mantenerse siempre vigilante respecto a su posición en la cadena de valor del negocio, y detectar con suficiente antelación en qué punto las dinámicas competitivas de sus clientes o proveedores pueden debilitar su poder de mercado de forma irreversible.

5. Sustitutos o interacción con otras industrias

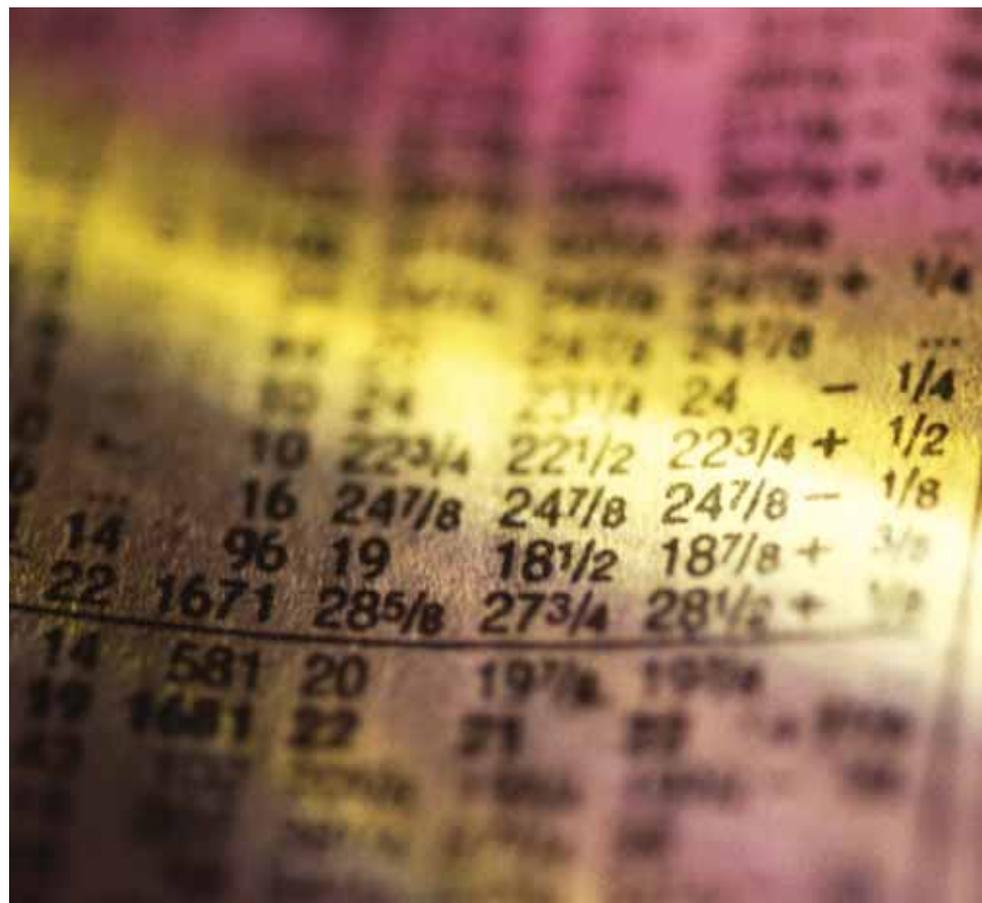
La aparición de nuevas tecnologías o nuevas formas de combinar productos o servicios anteriormente independientes pueden crear amenazas para una industria en su conjunto, pero también pueden crear nuevas oportunidades de negocio, o hacer a la empresa más apetitosa para un potencial comprador. Una empresa ha de saber anticipar cómo estas dinámicas van a afectar el atractivo de su propia industria. También deberá entender hasta qué punto está preparada para sobrellevar estos cambios, en comparación con sus principales competidores.

6. Regulación

Un cambio en el entorno legal en el que opera la empresa puede tener un impacto muy grande sobre su valor. En determinados casos, la definición misma de la empresa depende de su marco legal, como es el caso de las empresas que operan en régimen de concesión, por lo que saber anticipar los cambios se convierte en una tarea de vital importancia. En otros casos, la regulación dicta

las barreras de entrada y de salida aplicables en un mercado. Si la empresa es muy dependiente de estas barreras para mantener su competitividad, hará bien en anticipar las tendencias de reforma legal.

Un empresario debe tener presentes cada uno de estos factores que afectan al valor de su empresa, y anticipar los riesgos que pueden aparecer en cada uno de ellos. Una vez que los riesgos ya son claros y notorios para los propietarios de la empresa, también lo serán para los potenciales compradores o para el mercado en general, con lo que dichos problemas serán descontados del valor de la compañía y, por tanto, del precio en una eventual transacción. El empresario puede y debe hacer uso de la información de que dispone, por estar en contacto directo con la actividad, para anticiparse a los problemas que puedan aparecer para su



empresa en su actual configuración, y escoger la solución más adecuada. Hay que resaltar que ello no implica necesariamente ocultar información a los posibles compradores. Puede ser que los compradores también sean conscientes de esos problemas, pero que piensen que ellos pueden ser capaces de dar la vuelta a la situación con instrumentos o estrategias que no están al alcance de la propiedad actual.

tar un previsible deterioro de su situación competitiva, el empresario puede tener dificultades para rendirse a la evidencia y ser incapaz de llevar a cabo una reflexión fría y objetiva debido a factores emocionales que no tienen que ver con la situación de la compañía. Muchas otras veces ni siquiera se llega a este punto, pues estos mismos factores emocionales hacen que el empresario se niegue a iniciar siquiera el pro-



Aunque el análisis de la situación en cada uno de los ámbitos antes presentados se puede realizar de forma independiente, se debe también valorar integralmente las consecuencias de dicho análisis. Es posible que ninguno de los elementos que describen la posición competitiva de una empresa sea suficiente por sí solo para aconsejar la venta, pero la aparición simultánea de varios factores de riesgo puede hacer inclinar la balanza hacia esta opción.

La cabeza debe mandar sobre el corazón

En ocasiones, aun tras llevar a cabo un análisis exhaustivo y una valoración integral de la situación de la empresa, y consta-

ceso de autoevaluación. Es comprensible que esto ocurra, ya que una empresa es un proyecto cuyos objetivos van más allá de la generación de recursos para su propietario. Una empresa es una forma de vida, que proporciona al propietario satisfacciones y realización personal. Por esta razón, es habitual que el fundador sienta un fuerte vínculo emocional con la empresa y se resista a reconocer la realidad de un entorno cambiante con argumentos poco racionales.

Aunque sea difícil para el empresario propietario hacer abstracción de estas consideraciones emocionales, debe pensar que sin duda existen y buscar los filtros

objetivos para despejarlas. Probablemente, esta perspectiva objetiva estará fuera de la empresa y, seguramente, fuera de la familia. Un empresario puede beneficiarse del contraste de la situación con alguien profesional e independiente. Las barreras emocionales puestas por los empresarios a las decisiones que afectan a su empresa no pueden tener otro efecto que el de retrasar las acciones necesarias, reducir el poder de negociación del empresario y, en definitiva, reducir el valor que se puede extraer del negocio.

Barreras emocionales para la venta de una empresa

Aunque un empresario sea consciente de las dificultades de su empresa para competir de cara al futuro, habiendo analizado todos los factores antes descritos, muchas veces es mayor su miedo a las incógnitas que le plantea un proceso de venta. Aquí recogemos un muestrario de las dudas más comunes que se plantean, aunque puede haber tantas como personas que se enfrenten a la disyuntiva de continuar su actividad como hasta el momento o emprender el camino de la venta.

1. ¿Y yo qué haré cuando venda mi empresa?

Si se rechazan opciones válidas de venta por este tipo de argumentos, se debe ser consciente de que se está pagando por trabajar y no consiguiendo dinero a cambio. Además, con la venta de la empresa vendrá otro problema diferente, pero también real: cómo administrar el patrimonio para que éste no decrezca o perjudique a la familia por ser tangible. Es el cambio que los americanos denominan del family owned business al family in business.

2. ¿Qué dirá la gente de mí si la vendo? (círculos sociales)

La dirección de una empresa puede ser a menudo valorada más allá de su atractivo económico por el acceso que puede dar a determinados lugares sociales de prestigio, tales como por ejemplo la pertenencia a (o dirección de) asociaciones del sector. Vender la empresa supone no sólo la pérdida de la actividad cotidiana, sino también el cierre de este acceso. El hecho de perder la categoría de empresario puede ser un golpe al orgullo y puede suponer la pérdida de rango social en su entorno. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es mejor no ser empresario que ser el propietario de una empresa sin futuro.

3. Sería una deslealtad a mis trabajadores

En ocasiones, el propietario de la empresa se siente no sólo empresario, sino patriarca y protector de una “gran familia” de empleados. Puede ser difícil psicológicamente renunciar a este papel. En cualquier caso, hay que saber que el vínculo afectivo a menudo es unilateral (no siempre los empleados se sienten “hijos” del empresario), y que por tanto el supuesto “daño emocional” que la venta les pueda suponer es menor del esperado.

Por otra parte, si la empresa no es viable y su posición de mercado se está deteriorando irreversiblemente, el empresario hace un flaco favor a su plantilla al privarla de mejores opciones de cara a asegurar la continuidad del empleo, como las que puede proporcionar una venta cuidadosamente estudiada a otra empresa.

4. Esto no se puede vender

A menudo esta apreciación se debe a falta de imaginación. En

Las barreras emocionales puestas por los empresarios a las decisiones que afectan a su empresa no pueden tener otro efecto que el de retrasar las acciones necesarias, reducir el poder de negociación del empresario y, en definitiva, reducir el valor que se puede extraer del negocio.

determinados casos puede ser cierto que, efectivamente, nadie estuviera dispuesto a comprar la empresa para seguir operando exactamente del mismo modo que la dirección o los propietarios, es decir, vendiendo los mismos productos o servicios en los mismos mercados y de la misma forma. Si realmente ésta es la causa, el empresario debe asumir que lo ha hecho muy mal, pues nadie valora nada en su empresa o los aspectos negativos son superiores a los positivos. De todas formas, ya dijo Antonio Machado que «sólo el necio confunde valor y precio», y siempre se suelen encontrar ofertas de compra. La dirección puede estar pasando por alto que el valor de sus activos, su capital intelectual, sus patentes o su cartera de clientes pueden ser mayores para otro propietario. Un empresario racional debería estar siempre abierto a estudiar estas opciones.

5. Si pongo la empresa a la venta estoy perjudicando su valor

Muchos empresarios temen que el que se sepa que una empresa está a la venta pueda ser utilizado en su provecho por los competidores. El empresario puede pensar que los competidores intentarán robarle clientes, argumentando que una venta puede resultar en más bajos niveles de servicio o precios más altos, y presentándose como una alternativa más segura. Una adecuada política de comunicación con los directivos de la compañía puede ayudar a disipar sus temores, y un compromiso continuado con la calidad y el buen servicio puede desmentir con hechos cualquier campaña lanzada por la competencia.

En muchos casos, lo que puede perjudicar más el valor de la empresa es negarse siquiera a estudiar su venta. Por otra parte, poner en cono-

cimiento del mercado la posibilidad de vender puede servir para que los posibles compradores hagan estudios o se planteen cómo la empresa en venta puede encajar con su negocio, y por tanto puede producir en un incremento de su valor.

6. Si pongo mi empresa en venta, estoy abriendo la puerta de mis secretos comerciales a mis competidores y a negociaciones interminables que sólo persigan descubrir mi posición en el mercado.

Desde la perspectiva del vendedor de una empresa, es un requisito ineludible que todos aquellos potenciales compradores que tengan acceso a información confidencial de la empresa estén sujetos a un deber de confidencialidad con relación a dicha información. Este deber de confidencialidad se formaliza con la firma por parte de los potenciales compradores (y de sus asesores) de un compromiso de confidencialidad frente al vendedor que, esencialmente, prohíba la revelación de dicha información a terceros (incluyendo a sus propios empleados, con la excepción de aquellos que participen en el proceso de compra) y limite su uso exclusivamente para el análisis de la posible compra. Por otra parte, la información realmente clave sólo se suministra cuando el compromiso de adquisición es muy firme.

7. Todavía no es el momento

Puede ser que los propietarios o gerentes de una empresa crean que el proyecto puede seguir adelante y que ellos mismos pueden liderar el cambio. En tal caso, habrá que desearles la mejor suerte. Por otro lado, también es posible que, efectivamente, sea necesario hacer cambios o reformas en la empresa antes de que sea atractiva para su venta.



8. Ahora estoy demasiado ocupado para esto

Las actividades diarias que comporta la gestión de una empresa a menudo dejan poco tiempo para plantearse su futuro. Sin embargo, es muy importante hacer un hueco en las agendas para evaluar la estrategia de la empresa y replantearse su posicionamiento, pues eludir estas cuestiones no hará más que empeorar el problema. (“Quien no planifica, planifica para el desastre.”).

9. Tengo que dejar la empresa a mis hijos en cualquier caso

Aunque la sucesión familiar es un objetivo muy comprensible y muy razonable, en determinadas ocasiones no es la mejor opción. Hay que pensar que el objetivo al dejar la empresa a los hijos es el de darles la posibilidad de asegurar su futuro.



**Muchos empresarios temen que el que se sepa
que una empresa está a la venta pueda ser utilizado
en su provecho por los competidores.**

El objetivo no debe de ser que los hijos gestionen la compañía por sé. En este sentido, si la sucesión no está claramente planificada, la mejor opción para proteger el futuro de los hijos puede ser vender la empresa y dejar que cada uno de ellos encauce su actividad (y su capital) hacia el terreno que le resulte más interesante.

10. Si yo me voy, esto se hunde

Aunque la experiencia acumulada por un empresario es, sin duda, un activo valiosísimo para una empresa, no debe caerse en el error de juzgarla insustituible. Precisamente en ocasiones puede darse el caso de que haber pasado años o décadas al frente de una compañía impida ver nuevos enfoques u oportunidades de negocio que para otra persona puedan ser evidentes. De nuevo, el orgullo es mal consejero para llevar un negocio.

11. La economía no está en un buen momento

Muchos empresarios se niegan a estudiar la venta de su empresa pensando que la coyuntura económica o la situación de su sector específico no es la más favorable, y que por tanto el precio percibido por la misma va a ser inferior al que es justo y razonable.

Puede ser que efectivamente las coyunturas económica o sectorial no sean favorables en un momento dado. Sin embargo, si el resto de aspectos del negocio ya mencionados (propiedad y gestión, propuesta de valor, entorno competitivo, sustitutos y regulación) no son favorables, es difícil pensar que una mejor coyuntura económica (cuya llegada es siempre incierta) vaya a ser suficiente para compensar estas debilidades. En este tipo de situaciones, el empresario hará bien en estudiar la venta de la empresa a pesar de la coyuntura negativa.

12. ¿Dónde invertiré el patrimonio después?

El empresario puede tener mucha experiencia en su propio negocio, pero esto no necesariamente se traduce en la experiencia en la gestión de activos financieros. En la mayoría de los casos, uno venderá la empresa teniendo ya los objetos de la futura inversión en mente (por ejemplo, un nuevo negocio).

Para los demás, el consejo sería buscar un asesor financiero que, basándose en el perfil del inversor, ayude a definir el abanico de los posibles activos con la rentabilidad, niveles de riesgo y plazos preferidos. El análisis de las grandes fortunas familiares que han sido capaces de sostenerse a lo largo de muchos años muestra un notable nivel de diversificación en las inversiones. ■



Nombramiento en la Asociación de Egresados de INALDE

LA JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE EGRESADOS DEL INALDE, presidida por el Dr. Helmuth Barrios, eligió el pasado 7 de Marzo a la Dra. Cecilia Duque Duque como Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE.

La Dra. Duque tiene una amplia trayectoria empresarial en donde se destaca su paso como Gerente General de Artesanías de Colombia, cargo que ocupó desde el año 1990 hasta septiembre de 2006. También se ha desempeñado como Vicepresidenta para América Latina del Consejo Mundial de Artesanías "World Crafts Council", Presidenta de la Junta Directiva de la Asociación Colombiana de Museos, Presidenta del Comité Colombiano del Consejo Internacional de Museos (adscrito a la UNESCO) y en la actualidad es miembro del Consejo Superior de la Universidad de La Sabana.

Realizó estudios universitarios en el Colegio Mayor de Caldas en Manizales, donde se graduó en Arte y Diseño de Interiores. Es egresada del Programa de Alta Dirección Empresarial, PADE, de INALDE, en el año 1993 y ha realizado estudios de Maestría en Arte y Diseño en la Pennsylvania State University, y cursos especializados en Sociología y Antropología en la misma universidad.

En palabras del Dr. Pedro A. Niño, Director General del INALDE, el nombramiento nos

llena de orgullo a toda la comunidad INALDE, teniendo en cuenta la brillante trayectoria de la Dra. Cecilia Duque y su alto compromiso con la Escuela y su Asociación de Egresados.

PERFIL PROFESIONAL: Educadora en áreas de diseño, innovación y artes. Especialista en procesos de gestión y desarrollo de grupos humanos en microempresas y artesanías y movilización hacia la competitividad en la producción artesanal. Con visión gerencial orientada al éxito. Amplia experiencia en posiciones gerenciales de primer nivel, tanto en el sector público como privado y en ONGs. Habilidad para mirar en prospectiva y visión de futuro estrategias para el desarrollo de base de comunidades en Colombia como las artesanales; llevándolas a que sean productivas, competitivas y altamente comprometidas con el desarrollo de la innovación y la estética, orientadas hacia la búsqueda de nichos de mercados con alta capacidad adquisitiva. Fortaleza para la elaboración de proyectos y consecución de recursos. Amplia experiencia en Gerencia y gestión del desarrollo cultural y socio económico de la artesanía y la pequeña empresa en Colombia.

DISTINCIONES

En Febrero del 2007, medalla al mérito cultural otorgada por el Ministerio de Cultura e

impuesta por el Señor Presidente de la República, doctor Álvaro Uribe Vélez.

En Agosto del 2005, Orden "Quindiano Siglo XXI" otorgada por la Cámara de Comercio de Armenia y la Fundación Quindío Siglo XXI.

En Octubre de 1997, Orden del Gran Caballero otorgada por la Gobernación del Quindío.

Octubre del 2000, la Gobernación del Quindío le impuso la condecoración de la Orden al Mérito en el grado de Gran Cruz.

En Julio del 2000 en la Asamblea mundial del Consejo Mundial de Artesanías realizada en París, fue nombrada como miembro honorario de dicho organismo.

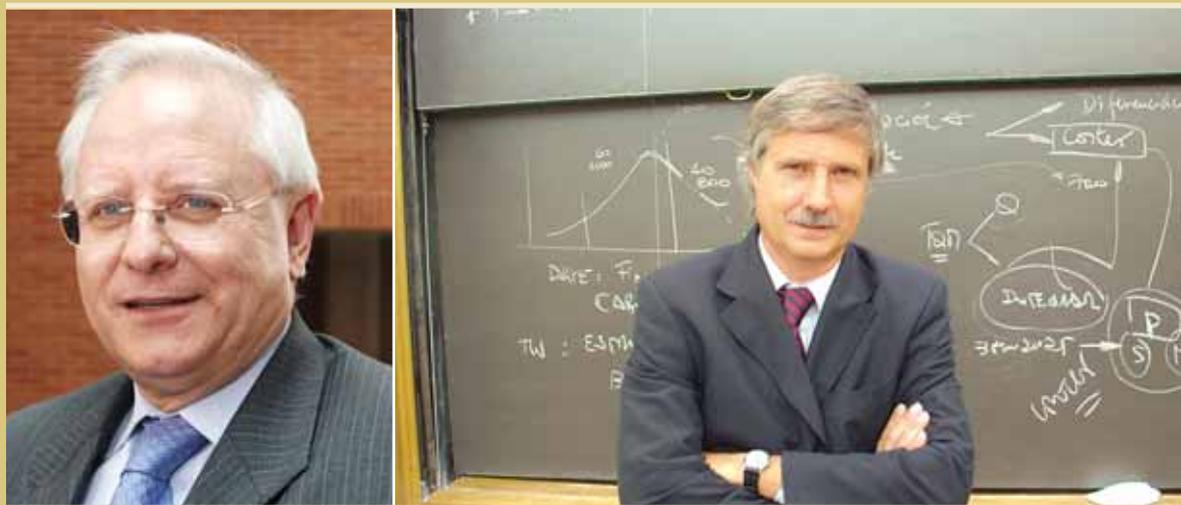
En 1995, Artesanías de Colombia recibió la Medalla de Oro Pablo Picasso otorgada por la UNESCO, por la contribución de la Organización en el desarrollo artesanal y por sus aportes metodológicos en temas artesanales, adelantados en Colombia y otros países.

En Marzo de 1994, recibió la mención de honor al mejor directivo de Portafolio. Por la innovación y modernización de la Empresa de Artesanías de Colombia.

En Marzo de 1990, recibe la distinción de la Medalla al Mérito Artesanal, otorgada por Artesanías de Colombia.

En Julio de 1990, recibe la Medalla 20 años de la Asociación Colombiana de Museos. ■

Visita de profesores internacionales al INALDE



De izquierda a derecha los profesores: Dr. José Ramón Pin, Dr. Alejandro Sioli, Dr. Adrian Edelman, Dra. Mireia Las Heras.

Durante el primer trimestre de 2007 el INALDE contó con la presencia de varios profesores internacionales, pertenecientes a las Escuelas relacionadas.

El profesor del IESE, **Dr. José Ramón Pin**, estuvo promocionando el lanzamiento de su libro **Consistencia**, una recopilación de casos empresariales con relación al manejo de los recursos humanos en la organización. Adicionalmente el Profesor Pin dictó la conferencia **Consistencia: la clave para la dirección de personas en la organización**, en las ciudades de Cali y Barranquilla, y estuvo reunido con egresados del IESE en las instalaciones del INALDE, donde compartió experiencias sobre esta publicación.

Por otra parte el **Dr. Gabriel Rovayo**, Director General de la Escuela de Dirección de Empresas IDE, estuvo dictando dos sesiones del Área de Análisis de Decisiones para el PDD I – 2007. En dichas sesiones presentó los temas de: **Riesgo, Información Relevante y ¿VPN o valor esperado? Sensibilidad, escenarios, modelos para toma de decisiones.**

El Profesor **Pedro José de Zavala de Romaña**, Profesor Extraordinario del Área de Dirección Comercial, del PAD – Escuela de Dirección (Universidad de Piura, Perú) y Gerente Central de Comercialización de Empresa Editora El Comercio, estuvo dictando la sesión del PDD – I 2007 correspondiente al Área de Dirección de Marketing, en donde trató los temas **El producto y el consumidor – Caso Suzuki Samurai, Fuerza de ventas – Caso Milford Industries y Planes comerciales – Caso Cerveza Alcazaba**, y fue el conferencista invitado a la primera Sesión de Continuidad titulada **Marketing: ¿Se puede medir la Publicidad?**, organizada por la Asociación de Egresados del INALDE en las instalaciones del Gun Club.

El Dr. **Adrian Edelman**, del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, IEEM, fue el invitado a la **Segunda Sesión de Coyuntura 2007** titulada **Procesos y decisiones eficientes para la buena gestión de las empresas**, correspondiente al Área de Dirección de Operaciones.

titulada **Acople persona puesto: Desarrollo de carrera profesional**, en el cual trabajó el caso **Lara Castro**.

El Profesor **Raúl Lagomarsino Dutra**, Profesor y Coordinador del Área Comportamiento Humano en la Organización del IEEM (Uruguay), dictó el tema **Cambio y Gestión del Cambio** al programa MBA II año los días 4 y 5 de mayo.

El Dr. **Lorenzo A. Prevé**, Director del Programa MBA y profesor del Área de Dirección Financiera del IAE (Argentina), dictó la sesión **Proyección de las necesidades de efectivo** en el I año del MBA y en el II año del MBA la electiva **Creación de valor a través de reestructuraciones financieras**. Para el PDD I – 2007 dictó el tema **Finanzas Operativas y Relaciones con Finanzas Estructurales** y concluyó su vista con un curso de **Teaching** dirigido a los profesores del Área de Dirección Financiera del INALDE.

Otros profesores internacionales que estuvieron presentes en este primer trimestre en la Escuela fueron el Dr. **Gabriel Noussan**, Profesor



El Dr. **Alejandro Sioli**, Director y Profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IAE, estuvo dictando dos sesiones del MBA del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones con el tema **Diagnóstico y plan de acción de un proceso de cambio**, y trabajando los casos **John Smithers: Agente de cambio** y **Dennos Hightower de Walt Disney: Haciéndose cargo**.

Adicionalmente dictó para el MBA primer año las sesiones **El Gerente de Abastecimientos y La integración Cliente – Proveedor**.

La Dra. **Mireia Las Heras**, Profesora Asistente del Área de Dirección de Personas en la Organización del IESE y Estudiante Doctoral en Boston University, dictó la conferencia titulada **¿Qué significa una carrera exitosa?** y una sesión del Área de Proyecto de Vida y Familia

Titular del Área Dirección Financiera del IAE – Universidad Austral de Buenos Aires; Dr. **José María Corrales**, Profesor de tiempo completo y Director del Área de Sistemas de Dirección y Control del IAE – Universidad Austral de Buenos Aires; Dr. **Miguel Estrada**, Profesor del Área de Dirección de Operaciones del IPADE – México y Dr. **Miguel Ochoa**, Director de Programas Especiales Internacionales del IPADE – México.

Bienvenida a nuevos profesores del INALDE



LOS DOCTORES FABIO ALVARADO FORERO Y ALEJANDRO MORENO SALAMANCA fueron vinculados al claustro académico del INALDE, como profesores en formación.

El profesor Alvarado, se desempeñará como profesor en las Áreas de Control e Información Directiva y de Finanzas del INALDE y EDIME. Es Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, y egresado de los Programas PADE y MEDEX del INALDE. Anteriormente se desempeñó como Presidente de la Sociedad Fiduciaria Cititrust S.A. y estuvo durante 24 años en el Sector Financiero.

El profesor Moreno es Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario, Especialista en Gerencia de Mercado de la misma universidad y Egresado del Programa Avanzado de Dirección Empresarial – MEDEX, INALDE (cohorte 2003–2005). Se ha vinculado al Área de Dirección de Personas en las Organizaciones para los programas del EDIME. Anteriormente ocupó el cargo de Director de Gestión del Conocimiento para la empresa Liberty Seguros, donde fue galardonado con el premio Chairman Award como uno de los mejores empleados de esta empresa a nivel mundial. ■

Aprobación de Plan de Formación y Desarrollo para Profesores del INALDE

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL INALDE, aprobó la realización del Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones –perteneciente al Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra (España)– al Dr. Germán Serrano Duarte, Director del PADE, quien realizará los cursos presenciales en España hasta el mes de junio del presente año. El Dr. Germán Mejía, Director Comercial de INALDE, asumirá las funciones de Director del Programa PADE (Bogotá y Medellín).

El Director General de la Escuela, Dr. Pedro Niño, asumirá la Dirección de los Programas de Perfeccionamiento (PADE, PDD e In-Companies), apoyado por dos comités que apoyarán la gestión de dichos programas: uno de Promoción y uno de Asesoramiento Académico.

Por otra parte el Consejo Directivo también aprobó la realización de estudios doctorales al Profesor Juan Manuel Parra Torres, Secretario General del INALDE, quien los iniciará en la Universidad de Navarra, en formato semipresencial. ■



Gobierno Corporativo: El papel de los Comités de la Junta Directiva

EL 31 DE ENERO SE LLEVÓ A CABO LA PRIMERA ACTIVIDAD DEL AÑO 2007 EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

En esta oportunidad el tema tratado fue: *Gobierno Corporativo: El papel de los Comités de la Junta Directiva*, coordinado por el profesor Gonzalo Gómez, Profesor del Área de Política del INALDE, quien presentó el caso *Exprimiendo Dinero de Parmalat* y la conferencia *El Rol de los Comités y la Ley Sarbanes - Oxley*.

El evento contó con la participación de 82 invitados divididos en dos jornadas, teniendo en cuenta la gran acogida que se obtuvo por parte de los participantes y el interés sobre este tema.

El Director General del INALDE, Dr. Pedro Antonio Niño, fue encargado de abrir estas jornadas, dándoles la bienvenida a los egresados e invitados especiales asistentes al evento, entre los que se destacaron el Dr. Mauricio Toro Bridge, presidente de Protección S.A.; Dr. Gustavo Palacio, vicepresidente de Colinversiones; Dr. Jairo Hoyos, miembro de la junta directiva y asesor del grupo Inversiones Mundial; Dr. Ricardo Andrés Sierra, vicepresidente financiero de Argos; Dr. Luís Gabriel Cadavid, gerente general de Corsan; y el Dr. Mauricio Vélez Cadavid, gerente general de Susalud, entre otros. ■

Reconocimiento al IESE Universidad de Navarra

EL IESE, LA ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA fue catalogada como la primera escuela de Europa y segunda del mundo en programas para directivos, según el índice de The Economist Intelligence Unit, publicación británica perteneciente a The Economist Group.

En el índice, publicado en octubre de 2006 el IESE es calificado como "excelente" en los apartados de programas abiertos (4,2 de un máximo de 5) y programas específicos para compañías -In Company- (con un 4,6 de 5). La publicación ya había colocado al IESE como número uno del mundo en programas MBA el pasado mes de octubre de 2005.

La evaluación abarcó a 30 escuelas de negocios de todo el mundo, las cuales agrupa en dos categorías: programas de desarrollo directivo y programas a la medida o In Company. Los aspectos que se tuvieron en cuenta para dar esta calificación fueron el contenido de los programas, internacionalidad, calidad del profesorado, impacto del programa cuando se regresa al puesto de trabajo o la capacidad para adaptar el programa (flexibilidad), entre otros.

En otras categorías, el IESE ocupó el segundo lugar en Programas Abiertos y Programas a Medida.

Estrategia competitiva: Desarrollo de ventajas competitivas internacionales

EL 21 DE MARZO SE REALIZÓ EN LAS INSTALACIONES DEL COUNTRY CLUB DE EJECUTIVOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, el Open House titulado: *Estrategia competitiva: Desarrollo de ventajas competitivas internacionales* a cargo del profesor Peter Montes Swanson, Director del Área Política de Empresa del INALDE.

En esta oportunidad, la conferencia y el caso, titulado *India Gold Fish Eláter, Ltd.*, estuvieron centrados en los problemas que una empresa en crecimiento debe enfrentar en su proceso de internacionalización.

A este encuentro asistieron 35 directivos entre invitados especiales y egresados destacándose la presencia de Carlos Urrea de la compañía Racketball; Luz Eugenia Botero, Directora del Cluster de Concepción de la Cámara de Comercio; Elena Rico, Directora Cluster de Energía de la Cámara de Comercio; Israel Bruman, Gerente General de C.I Iblu; y Luz Adriana Campuzano, Directora de Competitividad de Proantioquia. ■

Pipeline Management Essentials en el INALDE



COMO PARTE DE LA RELACIÓN CORPORATIVA ENTRE EL INALDE Y LA COMPAÑÍA HEWLETT PACKARD (HP), se realizó el pasado 6 y 7 de febrero el evento Pipeline Management Essentials, en las instalaciones de la Escuela.

El evento, que contó con la participación de los más altos directivos de Hewlett Packard en América Latina, analizó diferentes temas relacionados los nuevos métodos del mercadeo y los desafíos que tienen las ventas teniendo en cuenta las tendencias de los mercados mundiales. Las sesiones estuvieron a cargo del Dr. Jim Cooper, consultor independiente norteamericano.

El Dr. Pedro A. Niño, Director General del INALDE, hizo un saludo de bienvenida al importante grupo de Country Managers liderado por el Dr. Eduardo Rueda, Country Manager Colombia de Hewlett Packard. ■

Reinicio de actividades del MBA

EL PASADO 19 Y 20 DE ENERO se dio inicio a las actividades del MBA del INALDE correspondiente al año 2007. Iniciaron labores las promociones 2005 - 2007 en cuarto semestre, y el segundo semestre de la promoción 2006 - 2008. La cohorte 2005 - 2007 del MBA se graduará el próximo 30 de junio y la nueva promoción iniciará el 13 de julio del presente año. ■

Reinicia labores In Company del Grupo Bolívar

EL 19 DE FEBRERO SE DIO INICIO al cuarto ciclo del Programa In Company, Gerentes de Clase Mundial, que viene adelantando desde el año pasado el Grupo Bolívar en las instalaciones de INALDE.

Este programa ha contado con la participación de todos los directivos de las empresas del Grupo, a nivel de Presidencias, vicepresidencias y gerencias. Vale la pena destacar la activa presencia del Dr. José Alejandro Cortés, Presidente del Grupo Bolívar; Dr. Efraín Forero, Presidente de Davivienda y Dr. Jorge Enrique Uribe, Presidente de Seguros Bolívar entre otros. ■

La Gestión del Emprendimiento en Medellín

EN EL MES DE FEBRERO se llevó a cabo el tercer *Open House* en la ciudad de Medellín, titulado Gestión del Emprendimiento y dirigido por el Profesor Fabio Novoa Rojas, Director del Área de Operaciones de INALDE.

Este encuentro que contó con la participación de 37 invitados especiales y egresados del programa PADE en Medellín, centró su temática en el manejo del concepto del emprendimiento en la organización, el cual se ha convertido en una necesidad de las empresas que quieren generar nuevas oportunidades de innovación para mantenerse competitivas en el mercado mundial.

Entre los asistentes a esta sesión se encontraban el Dr. Carlos Alberto Ospina, Gerente General Suramericana de Seguros S.A; Dr. Luís Fernando Mesa, Gerente CI Confort Jeans; Dra. María Patricia Ospina, Directora Comercial de CI Tejidos y Confecciones Dino; Dr. Alejandro Osorio, gerente de Coodesco; Felipe Echeverri, Gerente General Constructora Capital y Natalia Jaramillo, socio - gerente comercial de la compañía Serfincó entre otros. ■

Dirección de Personas y Empresas de Profesionales para IBM en Cartagena

INALDE REALIZÓ PARA LA COMPAÑÍA IBM el Programa Dirección de Personas y Empresas de Profesionales, desarrollado los días 14 y 15 de febrero en el Hotel las Américas de Cartagena de Indias.

El evento contó con la participación de gerentes generales de canal de la compañía. Por el INALDE estuvieron presentes Peter Montes, Director del Área de Política de Empresa; Juan Manuel Parra, Profesor del Área de Dirección de Personas y Javier Hernández, Director de Proyectos Comerciales. ■



Profesor del INALDE en el CPCL

EL DR. JOHN NARANJO DOUSDEBÉS, Director del Área de Análisis de Entorno Económico del **INALDE**, fue aceptado por **Harvard Business School** para participar en el **Colloquium on Participant-Centered Learning (CPCL)**, que se llevará a cabo entre el 26 de julio y el 3 de agosto del presente año, en las instalaciones de la Escuela en Boston, Estados Unidos.

El Colloquium on Participant-Centered Learning (CPCL) organizado por Harvard Business School, es un Programa de 10 días de duración donde participan integrantes de las más prestigiosas Escuelas de Negocios del mundo, cuyas sesiones plenarias se enfocan en la exploración a fondo del Método del Caso, el diseño de cursos y la escritura de casos.

Adicionalmente, Harvard Business School invitó al Dr. Pedro A. Niño, Director General del INALDE, para que asista durante dos días a este coloquio internacional y haga acompañamiento al Dr. Naranjo. ■

Concluye PDD III - 2006

EN CEREMONIA REALIZADA EN EL AULA HARVARD DEL INALDE EL 27 DE MARZO, 32 directivos finalizaron con éxito el Programa de Desarrollo Directivo PDD – III 2006.

En esta oportunidad fue nombrado como Presidente de promoción el Dr. Mario Enrique Bolívar Camacho, Presidente de la Junta Directiva de Tecnicontrol S.A., y como Vicepresidente a la Dra. Patricia Sáenz Cabrera, Gerente Financiera y Administrativa de la compañía INSAN. Ellos tendrán como función mantener en contacto al grupo de egresados de esta promoción.

La ceremonia de clausura estuvo presidida por el Dr. Obdulio Velásquez Posada, Rector de la Universidad de La Sabana; Dr. Fernando Escallón Azcuenaga, Presidente del Consejo Directivo del INALDE; Dr. Helmuth Barros Peña, Presidente de la Asociación de Egresados del INALDE; Dr. Pedro A. Niño, Director General del INALDE; Dra. Cecilia Duque Duque, Directora Ejecutiva de la Asociación de Egresados del INALDE y la Dra. Clara



Lucía Matiz, Directora del Programa de Desarrollo Directivo PDD del INALDE.

En el programa participaron directivos de importantes empresas como Soft Bolívar S.A., Caja Colombiana de Subsidio Familiar, Banco de Crédito, Hewlett Packard Colombia,

Telefónica Móviles de Colombia y EPS Sanitas S.A. entre otras.

El INALDE felicita a estos nuevos egresados del PDD, que a partir del momento entran a formar parte de los más de 2500 egresados de Programas regulares de la Escuela. ■

Presentación reconocida en UNIV

XAVIER CÁRDENAS BECERRA, Asistente de Investigación del Área de Política de Empresa del INALDE fue reconocido por la Universidad de La Santa Cruz y la Universidad de Navarra por su ponencia titulada La Responsabilidad Social Empresarial vista como una Moda y el Papel de los Medios de Comunicación, presentada en el marco del XXXIX Forum Anual UNIV, realizado en la semana del 2 al 8 de abril en la ciudad de Roma – Italia. La ponencia fue reconocida como una de las tres más importantes del Foro, entre más de 40 expositores de diferentes países alrededor del mundo. La ponencia resaltaba la forma como el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha logrado cada vez mayor cobertura en noticias, artícu-

los y autores que lo trabajan y estudian. Visto desde esta perspectiva surge el cuestionamiento que si esta es una “moda” impuesta por los medios de comunicación y si existe un verdadero conocimiento sobre lo que es y lo que implica la RSE, ya que hoy en día los medios lo están asociando con otros temas.

El Congreso anual UNIV nació en 1968 bajo la inspiración de San Josemaría Escrivá de Balaguer, fundador del Opus Dei, y es organizado anualmente por el Istituto per la Cooperazione Universitaria (ICU). El tema de este año fue "Ser, aparecer, comunicar: modas y modelos sociales del cine y de la televisión".

Inician Sesiones de Continuidad 2007 – Asociación de Egresados del INALDE



CONTINUANDO CON LA PERMANENTE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS obtenidos durante la realización de sus programas, la Asociación de Egresados del INALDE inició sus Sesiones de Continuidad 2007 dirigidas a todos los egresados de la Escuela.

En la primera sesión, el profesor Pedro José de Zavala, Profesor Extraordinario del Área de Dirección Comercial, del PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, expuso el tema titulado **Marketing: ¿Se puede hacer la publicidad?**. Zavala mostró cómo en el proceso publicitario es necesario tener claridad en el desarrollo del mensaje, pues de esto depende, en gran medida, el aporte de una campaña publicitaria a una acción comercial.

Por otra parte, los profesores Adrian Edelman del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, IEEM y Fabio Novoa del INALDE, expusieron en la segunda Sesión de Continuidad realizada el pasado 11 y 12 de abril, el tema **Procesos y decisiones eficientes para la buena gestión de las empresas**. En ella mostraron cómo lograr en la práctica la excelencia operativa, el análisis de los diferentes factores que se conjuran para provocar errores y los caminos alternativos para conseguir efectivamente una mejora en la gestión empresarial. ■

Inicia PDD I - 2007

CON UN TOTAL DE 28 EJECUTIVOS de diferentes organizaciones, el 26 de febrero se dio inicio a la primera versión del Programa de Desarrollo Directivo (PDD) correspondiente al año 2007, en el aula IPADE del INALDE.

El grupo está conformado por 21 hombres y 7 mujeres a quienes se les recibió con una copa de vino y un almuerzo de integración. Posteriormente el Dr. Pedro A. Niño, Director General del INALDE, en su discurso de bienvenida, presentó la Escuela, el Programa, el Método del Caso, y la filosofía del INALDE, centrada en la atención a los participantes como seres humanos en búsqueda de su desarrollo como directivos.

En esta oportunidad el Programa cuenta con la participación de ejecutivos de organizaciones como Codensa, Nestlé Purina, Laboratorios Wyeth, Impsat y la Armada Nacional, entre otras. ■

Calendario de continuidades 2007

MBA/PDD	PADE			
May 23	May 24	DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	Martha Olga Arango INALDE	Preguntas fundamentales para la dirección de personas en el futuro
Jun 27	Jun 28	DIRECCIÓN FINANCIERA	Gabriel Noussan IAE Fabio Alvarado INALDE	Estructuras financieras - Mecanismos de financiación para competir -
Jul 25	Jul 26	DIRECCIÓN FINANCIERA	Ahmad Rahnema IESE Juan Pablo Dávila INALDE	Derivados Financieros: Otra herramienta para competir
Ago 22	Ago 23	DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	Javier Quintanilla IESE	Estrategia de negocio vs. Estrategia de recursos humanos
Sept 26	Sept 27	DIRECCIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	Mauricio Brehm IPADE	Dirección de personas en contextos de incertidumbre
Oct 24	Oct 25	POLÍTICA DE EMPRESA	Peter Montes INALDE	Estrategia para enfrentar rivales de bajo costo
Nov 21	Nov 22	POLÍTICA DE EMPRESA - Empresas Familiares -	Gonzalo Gómez INALDE	Relaciones entre socios "Las dificultades de la empresa familiar para su crecimiento"