

SAMF[®]

INTER PHARMA[®]

Inter Pharma[®] es una publicación de la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico[®] (SAMF[®]).
25 de Mayo 786, 6° Piso,
oficina 41, C1002ABP,
Buenos Aires, Argentina.
Teléfax: 4312-4697 / 4314-5089
samf@samf.com.ar
www.samf.com.ar

Comisión Directiva

Presidente: Marcelo Pedraza

Vicepresidente: Carmen Pereyra

Secretario: Salvador Caruso

Tesorero: Edwin Harvey

Protesorero: Laura Giacosa

Vocales Titulares:

Fabio Martín Mighetto

Jorge Roberto Barello

Andrea Lorena Souto

Martín Mac Duff

Vocales Suplentes:

Marcela Merino

Gladys Aranda

Revisor de Cuentas Titular:

Alejandro Sánchez Molina

Revisor de Cuentas Suplente:

Raúl Alberto Matán

Director Ejecutivo:

Aldo Tassara Dellacasa

Secretaria:

Cristina Fernández

Tirada: 2.500 ejemplares

Diseño e impresión:

EDITORIAL ALFA BETA

Distribución en Capital
y Gran Buenos Aires:

ANDREANI S.A.

Colaboradores de la SAMF[®]



Patricia Yohai • Comunicación

La eficacia de la palabra
al servicio del Laboratorio

Tel.: 4953-4697



Sumario

Editorial **3**

XXV Muestra Anual del Marketing Farmacéutico Argentina. Premios SAMFY® 2008 **4**

El mercado farmacéutico en números **8**

Novedades **10**

Datos IMS. Pharmaceutical Market Argentina **12**

Acerca del por qué fracasan la mayoría de los gerentes que usted y yo conocemos ...o sobre los nuevos desafíos de la formación de ejecutivos **14**

Problema de comunicación. Una nueva mirada al concepto de escucha activa **22**

Esta publicación se distribuye gratuitamente a los Ejecutivos de la Industria Farmacéutica.
La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico es una asociación civil sin fines de lucro.
Copyright: Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®.
Hecho el depósito legal. Reg. Prop. Intelectual N° 414052.

La dirección no se responsabiliza por las opiniones vertidas en los artículos firmados, que corren por cuenta de sus autores.

Editorial

Extracto del discurso pronunciado por el presidente de la SAMF® - Marcelo Pedraza - durante la cena anual llevada a cabo el 4 de diciembre de 2008.

- "...En esta oportunidad conmemoramos los 25 años de la muestra anual de la SAMF.

- Lo festejamos con la presencia de directivos de gran cantidad de empresas y entidades que hacen a la mayor parte de lo relacionado con la industria farmacéutica.
- El 2 de setiembre pasado, esta nueva comisión asumió una gran responsabilidad. Estamos trabajando en muchos proyectos con vocación y total consenso.
- Trataremos de estar a la altura de las comisiones anteriores y haremos el esfuerzo para que quienes nos sucedan, encuentren a la SAMF®, en un peldaño más arriba todavía.
- Para favorecer la gestión, hemos organizado tres subcomisiones -con objetivos bien precisos- a efectos de lograr una mayor efectividad en nuestros proyectos.

A. Subcomisión de "eventos y extensión societaria", cuyos fines son...

- Extender nuestro caudal societario dentro de las mismas áreas de marketing, promoción y ventas de los actuales laboratorio socios.
- Promover la participación de laboratorios que aún no son socios corporativos. Hay muchos que todavía faltan, y esto es de todos.
- Integrar a los gerentes de distrito de todo el país. Estar presentes junto a nuestros colaboradores del interior del país, para lograr una efectiva comunicación con los que aplican el marketing en el campo.
- Acercar a los profesionales médicos de las áreas de marketing.
- Incluir a los directivos de RRHH, para que nos conozcan más y nos "ayuden a ayudar" en la gestión de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Involucrar a los proveedores especializados en el marketing farmacéutico.
- Interactuar con los distintos protagonistas de la industria farmacéutica, como ser: las cámaras, nuestra obra social Luis Pasteur, distribuidoras, droguerías, todos los cuales también hacen marketing, invitándolos a que se unan a nuestros proyectos, ya que muchos seguramente son comunes.
- Tener la suficiente estructura para el desarrollo de nuestros eventos culturales.
- Y a modo de pertenencia, hemos comenzado a entregar los carnets a los asociados, que poco a poco serán útiles para los beneficios que iremos logrando para nuestra comunidad...

B. Subcomisión de "docencia": con objetivos de alta performance, es nuestra meta establecer un importante protagonismo académico...

- Forma parte de nuestra misión la formación profesional. Constituirnos en el organismo académico de la industria. Alguien tiene que asumir este rol. No puede pasar más tiempo. Todo esto, con la responsabilidad y el prestigio que implica. La docencia constituye la obra de mayor trascendencia con la que nos hemos comprometido.
- Este será nuestro proyecto principal. Ser eficientes dentro de una industria muy especializada y por supuesto difícil, para gestionar con ética y conocimiento profesional. Es mejor prepararse antes más que durante. Luego sí, perfeccionarse. Prepararse antes para ser mejores después.
- Para ello, hemos firmado un acuerdo con la UAI (Universidad Abierta Interamericana) para comenzar el año lectivo a mediados de abril de 2009. La primera etapa será la "diplomatura SAMF® en dirección de negocios para la industria farmacéutica".

El objetivo de este emprendimiento es concretar un salto cualitativo en la gestión profesional.

- y..., el día que comiencen las actividades educativas, se designará y se comenzará a celebrar el "día del marketing farmacéutico argentino".

C. Subcomisión de nuevos proyectos... orientados a satisfacer importantes necesidades del sector. Como por ejemplo: la "Guía SAMF® de proveedores del marketing farmacéutico". El propósito es agrupar en una obra especializada a las empresas que ofrecen sus bienes o servicios al sector. Esa guía estará en manos de todos nosotros para facilitar nuestra tarea en la selección de proveedores. Para este emprendimiento, hemos firmado un acuerdo con Farmanuario. La idea es ya estar presentes en 2009, con el libro y en Internet.

- **SAMF®: misión, visión, metas y valores que nos caracterizan, fundamentando la observación de docencia y servicios.**
- **Consejo de asesores:** hemos nominado un órgano consultivo integrado por los ex presidentes de la SAMF®, con quienes intercambiaremos ideas creativas, y además, en reconocimiento a su experiencia y como agradecimiento en nombre de ellos, a todas sus comisiones por lo que han ido construyendo a través del tiempo.
- También nos pareció que nos faltaba un premio al reconocimiento de algo fundamental en nuestra gestión. Incorporamos, el "SAMFY® al mayor crecimiento recetario". Precisamente, de eso se trata nuestro mayor esfuerzo en la industria farmacéutica.
- ¡¡¡Finalmente!!! Hemos reconocido a los que nos han acompañado en la muestra durante estos 25 años de manera "permanente e ineludible". Inspirados en el reconocimiento y también como demostración para que sea útil como ejemplo.

Todas estas ideas pretenden construir una sociedad de muy alto prestigio y con realizaciones útiles a nuestra comunidad. Esto, "es una convocatoria" y aspiramos a cumplir bien con nuestro trabajo.... ♦

XXV MUESTRA ANUAL DEL MARKETING FARMACÉUTICO ARGENTINO

Premios SAMFY® 2008



Discurso del presidente de la SAMFY®: Sr. Marcelo Pedraza.

Entregados el 4 de diciembre de 2008.



SAMFY® A LA TRAYECTORIA

Auspiciado por CLOSE UP
Sr. WALTER KLEMMANN

SAMFY® a la Publicidad Médica Argentina



Categoría Materiales de Apoyo Promocional – Productos Venta Bajo Receta

Nominados: GADOR por "Foxetin / Midax"
SIDUS S.A. por "Argentime"
SIDUS S.A. por "Revista Actualidad para Médicos"

SAMFY® DE ORO: SIDUS S.A. por Argentime



Categoría Materiales de Apoyo Promocional – Productos OTC

Nominados: BAGÓ S.A. por "Bagovit A – Tratamiento Facial"
NORTHIA S.A. por "Bucoangin N"
NORTHIA S.A. por "Druisel VL"

SAMFY® DE ORO: BAGÓ S.A. por BAGOVIT A – Tratamiento Facial



Categoría Elementos Multimedia / Audiovisuales – Productos Venta Bajo Receta

Nominados:
BAYER S.A. por "Video Educativo – Cuidarte es Quererte"
QUIMICA MONTPPELLIER S.A. por "Simposio Internacional Otorrinolaringológico"
SCHERING PLOUGH por "Remicade – Asistente de Imágenes"

SAMFY® DE ORO: QUIMICA MONTPPELLIER S.A. por "Simposio Internacional Otorrinolaringológico"



Categoría Elementos Multimedia/ Audiovisuales – Productos OTC

Nominados: BAGÓ S.A. por "Bagovit A – Tratamiento Facial (Web)"
BAGÓ S.A. por "Web Consumo Masivo"
BOEHRINGER INGELHEIM por "Pharmaton – Web con jugadores del seleccionado argentino de básquet"

SAMFY® DE ORO: BAGÓ S.A. por "Bagovit A – Tratamiento Facial (Web)"



Categoría Materiales de Comunicación Educativos/ Servicios-Productos Venta Bajo Receta

Nominados: ELEA, LABORATORIO por "Línea Cardiovascular (Lipitor/ Fensartan/ Veraten/ Lanx)"
NOVO NORDISK PHARMA ARGENTINA por "NORDITROPIN SIMPLEXx"
QUIMICA MONTPPELLIER S.A. por "Harrison – Principios de Medicina interna"

SAMFY® DE ORO: "QUIMICA MONTPPELLIER S.A. por HARRISON – Principios de Medicina Interna"



Categoría Campaña institucional

Nominados: BAYER S.A. por "Cuidarte es Quererte"
NORTHIA S.A. por "NORTHIA Institucional"
SIDUS S.A. por "Genoma Blanco"

SAMFY® DE ORO: BAYER S.A. por "Cuidarte es Quererte"



Categoría Campaña Promocional – Productos Venta Bajo Receta

Nominados:
 JOHNSON & JOHNSON MEDICAL S.A. por "One Touch Ultra"
 PFIZER S.R.L. por "Champix"
 PFIZER S.R.L. por "Ibupirac Pediátrico"
SAMFY® DE ORO: JOHNSON & JOHNSON MEDICAL S.A. por "One Touch Ultra"



Categoría Campaña Promocional – Productos OTC

Nominados: BAGÓ S.A. por "Anaflex"
 BAGÓ S.A. por "Bagovit A"
 BAUSCH & LOMB ARGENTINA por "Renu Plus"
SAMFY® DE ORO: BAGÓ por "Anaflex"



Categoría Campaña Promocional: Nuevos Productos Venta Bajo Receta

Nominados: BAYER SCHERING PHARMA por "Yaz"
 BERNABÓ S.A. por "Ovufem"
 ELEA, por "Imatinib Elea"
SAMFY® DE ORO: BAYER SCHERING PHARMA por "Yaz"



Categoría Campaña Promocional: Nuevos Productos OTC

Nominados: BOEHRINGER INGELHEIM por "Buscasan 24"
 IMVI S.A. por "Atomo Desinflamante Ibu"
SAMFY® DE ORO es: BOEHRINGER INGELHEIM por "Buscasan 24"



• SAMFY® DE HONOR A LAS COMUNICACIONES AUDIOVISUALES

Auspiciado por ANDREANI QUIMICA MONTPELLIER S.A. por "Simposio Internacional Otorrinolaringológico"

• SAMFY® DE HONOR A LAS COMUNICACIONES

Auspiciado por ANDREANI BAYER SCHERING PHARMA por "Yaz"



SAMFY® Especial 25 años de Acompañamiento Permanente

Auspiciado por IMS QUIMICA MONTPELLIER SIDUS S.A.



SAMFY® TV

SAMFY® y CAPEMVEL
 Nominados: Laboratorio ELEA por "Mox – MASOQUISTAS"
 GlaxoSmithKline por "Ibu Eanol Forte – ELLA MISMA"
 Savant Pharm por "Tostop – MAFIOSOS"

GANADOR: SAVANT PHARM por "TOSTOP – MAFIOSOS"



SAMFY® Rp/ al Crecimiento en Prescripciones

Auspiciado por CLOSE UP
 Ganador: Laboratorios Balliada



SAMFY® AL CRECIMIENTO EMPRESARIO

Auspiciado por FARMANET
 SAMFY® a los Resultados: ROEMMERS S.A.
 BALIARDA
 TRB PHARMA ARGENTINA



SAMFY® AL MEJOR LANZAMIENTO DE PRODUCTOS VENTA BAJO RECETA – Últimos 24 meses

Auspiciado por FARMANET
 PHOENIX por "Fingras"

SAMFY® AL MEJOR LANZAMIENTO DE PRODUCTOS OTC – Últimos 24 meses

Auspiciado por FARMANET
 NOVARTIS ARGENTINA por "NICOTINELL – Chicles"



RECONOCIMIENTO AL SR. FABIO CAPANO

SAMF® agradece a las siguientes empresas que, a través de importantes sorteos, agregaron atractivo a la cena de la

XXV Muestra Anual del Marketing Farmacéutico Argentino.

ANDREANI LOGISTICA	FARMANUARIO	IMS	QUALIA
CEGEDIM ARGENTINA	GRUPO ALFA BETA	KAIROS	TACTICAH
CID LATINA	GTV - GUSTAVO TIRONE	MEDITEC	MV COMUNICACIÓN & MARKETING
CLOSE UP	HOTEL COLON	PHARMEXX	



Guía SAMF® de Proveedores del Marketing Farmacéutico".

Uno de los objetivos principales de la SAMF® es desarrollar servicios orientados a la industria farmacéutica y a las empresas que se relacionan con ella. En esta dirección se ha identificado la necesidad de compilar en una obra referencias de aquellas empresas que, desde diferentes sectores industriales o comerciales, proveen de todo tipo de bienes/servicios al sector de marketing. Desde este concepto básico se avanzó hasta la decisión de introducir en el mercado la "Guía SAMF® de Proveedores del Marketing Farmacéutico". Para la transformación de esa idea en un producto concreto se consideró necesario concretar una alianza estratégica con una empresa editorial que reuniese los necesarios conocimientos que cubriesen, desde la definición técnica hasta la introducción en el mercado. El pasado 4 de diciembre se firmó un acuerdo para el desarrollo / comercialización de nuestra "Guía SAMF®..." con FARMANUARIO S.A. empresa que acredita, más allá del expertise técnico necesario, una trayectoria reconocida en países de la región. Esta publicación aspira a constituirse en el vínculo de elección entre la oferta de bienes / servicios y una industria altamente demandante de soluciones de alta calidad e innovación.

El lanzamiento de la "Guía SAMF®..." se estima concretarlo a comienzos del segundo semestre de 2009.

Expectativas 2009

Sondeo de Opinión - SAMF®

La SAMF® consideró de valor conocer la opinión de su audiencia con respecto a cuál podría ser la evolución de algunos indicadores económicos / de mercado durante el corriente año. A esos efectos en noviembre 2008 propuso contestar un cuestionario que estuvo disponible en el portal SAMF® Net www.samf.com.ar, el cual fue completado por 207 personas.

"Expectativas 2009": Resultados

¿Cuál será el % de evolución del costo de vida?	24,5%
¿Cuál será el valor promedio del dólar?	\$ 3,71
¿Cuál será el crecimiento del PBI?	2,8%
¿Cuál será la evolución del Mercado Farmacéutico (Unidades)?	3,3%
¿Cuál será la evolución del Mercado Farmacéutico (Dólares)?	3,5%

VERANO 2009



Comuníquese al **0810-999-VERANO (8372)** y solicite el servicio para que un vehículo de Andreani retire su equipaje del domicilio que Ud. indique y lo entregue en su residencia de verano en la Costa Atlántica (desde San Clemente hasta Necochea). Puede optar por el mismo servicio al regreso de sus vacaciones.

Viaje sin Equipaje

Servicio disponible del 01/12/08 al 30/03/09 en la Costa Atlántica, Cdad. de Bs. As., GBA, y las ciudades de Córdoba, Mendoza, Rosario, Santa Fe y Tucumán. Consulte condiciones en www.andreani.com.ar

SOCIOS 15% DESCUENTO



SOCIOS 15% DESCUENTO



SOCIOS 15% DESCUENTO

CLUB NEXTEL

Promociones no acumulables. Descuentos aplicables exclusivamente por venta telefónica.

0810-999-VERANO (8372)
www.andreani.com.ar

 **ANDREANI**

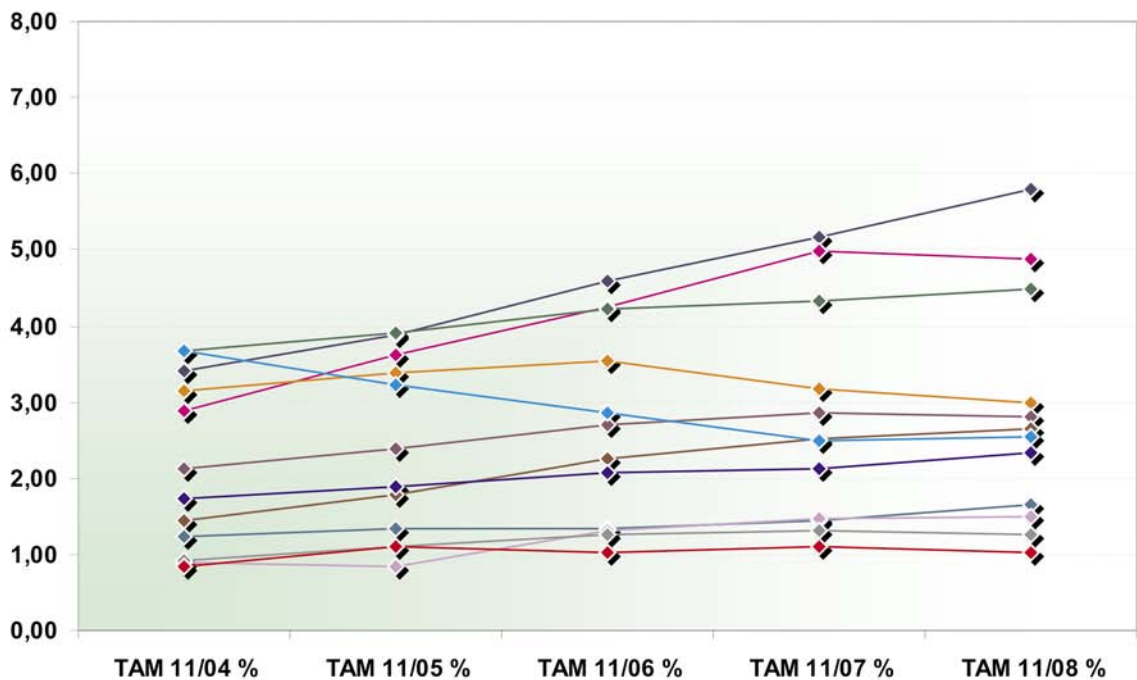
El mercado farmacéutico en números



ANTIEPILEPTICOS/ANTICONVUL.
EVOLUCION de la Clase Terapéutica según PAIS

	TAM 11/04 %	TAM 11/05 %	TAM 11/06 %	TAM 11/07 %	TAM 11/08 %
BRASIL	3,42	3,89	4,59	5,18	5,79
CHILE	2,89	3,61	4,25	4,99	4,87
ARGENTINA	3,66	3,92	4,22	4,34	4,48
PARAGUAY	3,16	3,38	3,53	3,17	3,00
URUGUAY	2,12	2,38	2,70	2,86	2,80
PERU	1,44	1,79	2,26	2,53	2,64
BOLIVIA	3,67	3,22	2,86	2,50	2,55
MEXICO	1,74	1,88	2,07	2,12	2,33
COLOMBIA	1,24	1,34	1,35	1,43	1,66
ECUADOR	0,89	0,83	1,30	1,47	1,50
CENTRO AMERICA	0,91	1,10	1,26	1,30	1,26
VENEZUELA	0,85	1,09	1,03	1,11	1,03

LATINOAMERICA



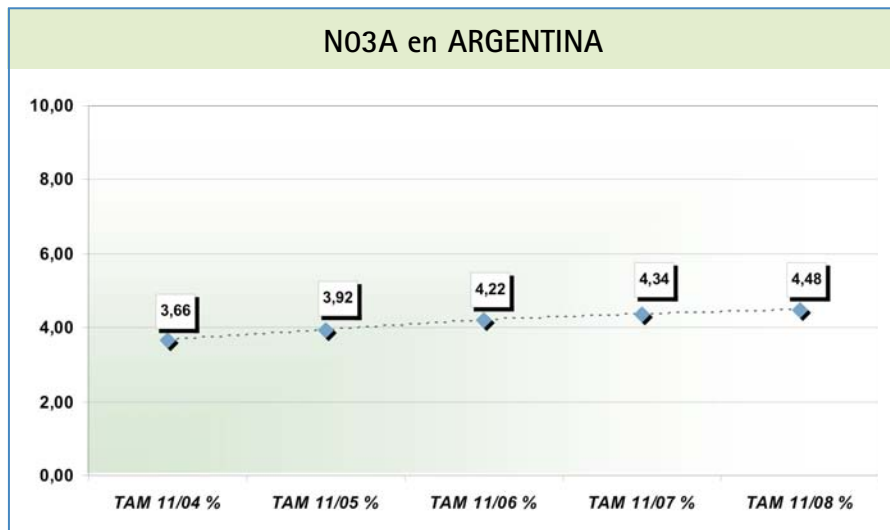
—◆— BRASIL —◆— CHILE —◆— ARGENTINA —◆— PARAGUAY
 —◆— URUGUAY —◆— PERU —◆— BOLIVIA —◆— MEXICO
 —◆— COLOMBIA —◆— ECUADOR —◆— CENTROAMERICA —◆— VENEZUELA

Argentina

**EVOLUCION DE LA PARTICIPACION DEL MERCADO
N03A ANTIEPILEPTICOS/ANTICONVUL.
EN RECETARIO TOTAL**

Análisis por Productos, Drogas, Compañías y Especialidades

LABORATORIOS	TAM 11/08 %
ROCHE	30,95
BALIARDA	13,95
ELISIUM	8,67
BAGO	8,23
NOVARTIS PHARMA	7,02
ELEA	5,25
ABBOTT	4,76
IVAX ARGENTINA	4,22
BETA	3,24
LAB. NO INDICADO	2,35
GLAXO SMITHLINE	2,00
RAFFO	1,93
RESTO	7,43



Fuente: Close Up-TAM NOVIEMBRE '08

PRODUCTOS	LABORATORIO	TAM 11/08 %
RIVOTRIL	ROCHE	39,51
CLONAGIN	BALIARDA	10,41
DIOCAM	ELISIUM	6,94
NEURYL	BAGO	6,50
TEGRETOL	NOVARTIS PHARMA	5,49
VALCOTE	ABBOTT	5,37
EPAMIN	ELEA	3,15
LOGICAL	IVAX ARGENTINA	2,62
LAMICTAL	GLAXO SMITHKLINE	2,27
CLONAX	BETA	2,16
CLONAZEPAM LNI	LAB. NO INDICADO	2,07
TRILEPTAL	NOVARTIS PHARMA	1,98
RESTO		11,53

ESPECIALIDADES	TAM 11/08 %
CLIN. MEDICA	38,44
PSIQUIATRIA	23,19
CARDIOLOGIA	8,03
NEUROLOGIA	7,65
PEDIATRIA	4,14
GINECOLOGIA	3,18
RESTO	15,37

DROGAS	TAM 11/08 %
CLONAZEPAM	66,27
CARBAMAZEPINA	7,54
LAMOTRIGINA	4,81
SODIO DIVALPROATO	4,41
RESTO	16,97

Fuente: Pharma Mix Focus MAT 11/08

ANALISIS DE COBERTURAS DE SALUD * CLASE N03A - ANTIEPILEPTICOS/ANTICONVUL. POR DROGA

CLONAZEPAM	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Obras Sociales	47,02
Medicina Privada	34,15
PAMI	17,31
Particular	1,50

LAMOTRIGINA	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Medicina Privada	51,50
Obras Sociales	40,61
PAMI	6,04
Particular	1,84

CARBAMAZEPINA	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Obras Sociales	51,25
PAMI	26,39
Medicina Privada	20,47
Particular	1,87

SODIO DIVALPROATO	
COBERTURA DE SALUD	Participación %
Obras Sociales	46,20
Medicina Privada	37,50
PAMI	15,19
Particular	1,09

Fuente: Data Mart Coberturas de Salud - Close UP International - MAT 11/08

Novedades



Encuesta SAMF® Fuerza de Ventas 2008 – Xª Edición

La SAMF® propone a las empresas del sector farmacéutico participar de este estudio cooperativo. Los datos particulares de cada laboratorio serán tratados en forma CONFIDENCIAL y estarán disponibles únicamente para el grupo participante. La información consolidada, sin identificar empresas, será publicada en nuestros medios: Revista SAMF® INTER PHARMA, newsletter SAMF@News® y portal SAMF® Net www.samf.com.ar. Instrucciones / Formularios podrán ser solicitados a la SAMF® y una vez completados deberán ser devueltos –vía e-mail (samf@samf.com.ar)– no más tarde del 31-03-2009. Confiamos en que, al igual que en otros años, podamos lograr un grado de participación representativo.

Miguel de Jesús Torres

El pasado 19-10 falleció nuestro secretario Miguel de Jesús Torres. En su extensa trayectoria en la SAMF® fue un colaborador permanente, ocupando cargos directivos en distintos períodos. Todos aquellos que conocimos y compartimos proyectos y sueños con Miguel lo recordaremos con mucho afecto.



SAMF® Educación

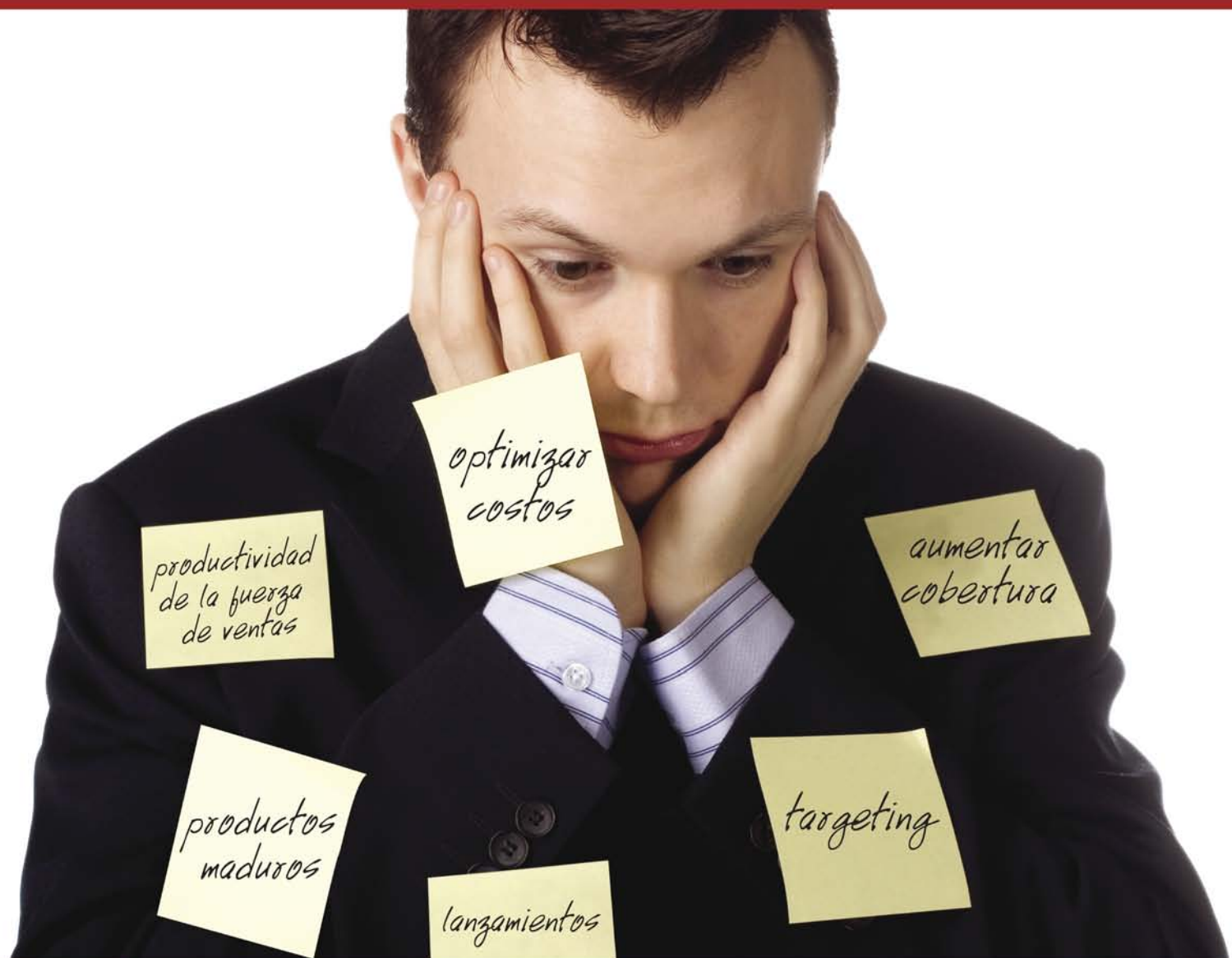
La intensa competitividad de la industria farmacéutica, supone un reto creciente donde las organizaciones mejor preparadas podrán asegurar su supervivencia. Esto implica contar con recursos humanos sólidamente formados y motivados, capaces de desarrollar todo su potencial en la búsqueda de la excelencia.

La Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico® asume un fuerte compromiso para el desarrollo profesional de sus asociados y de todos aquellos que compartan esta visión. Reafirmando su ineludible rol de constituirse en el organismo académico de la industria farmacéutica, ha firmado un acuerdo con la Universidad Abierta Interamericana (UAI), por el cual en 2009 lanzará la "diplomatura SAMF® en dirección de negocios para la industria farmacéutica".

¿Por qué la UAI? Teniendo en mente la idea de un proyecto que cuente con la necesaria excelencia educativa, la SAMF® se orientó en la búsqueda de una institución reconocida por su nivel académico. Esta alianza estratégica es la respuesta más adecuada para proponer, a quienes tienen la vocación de ser protagonistas del cambio, un proyecto que combina la formación académica y la experiencia dada por los negocios.

Este es sólo el primer paso en su camino hacia objetivos de desarrollo profesional aun más ambiciosos.

Es difícil soportar tantas ideas...



pharmex 
Argentina

*Líder mundial en outsourcing
de promoción y ventas*

pharmexx Argentina. Azcuénaga 1222 5º piso (C1115AAJ). Capital Federal. Buenos Aires.

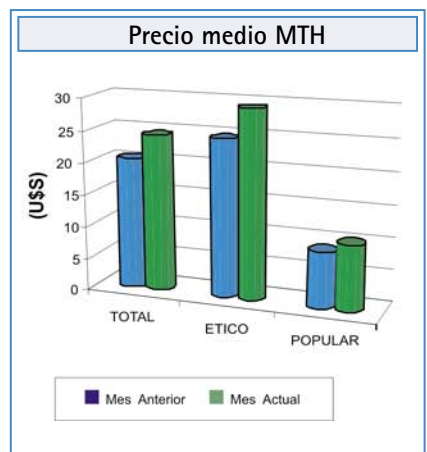
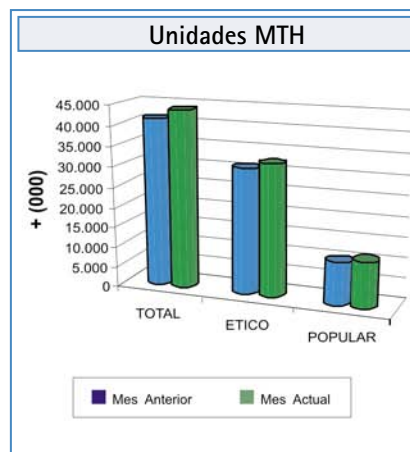
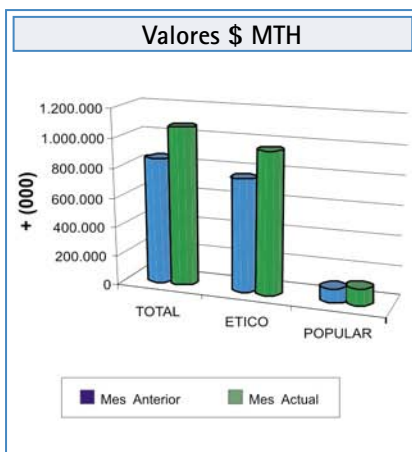
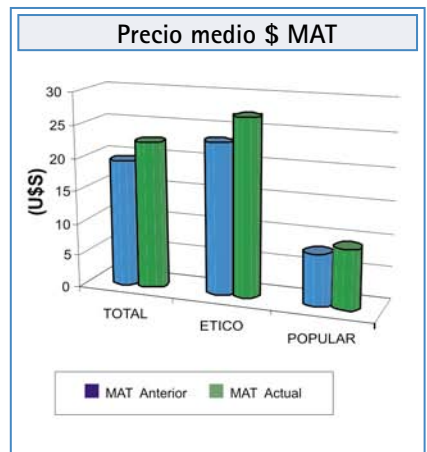
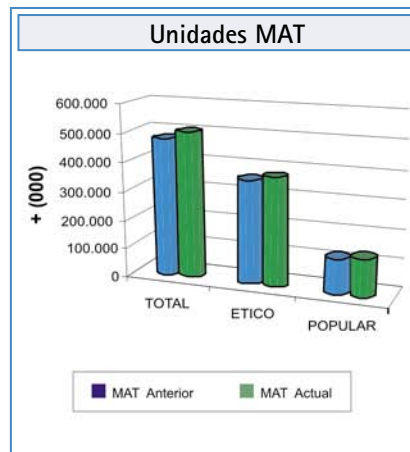
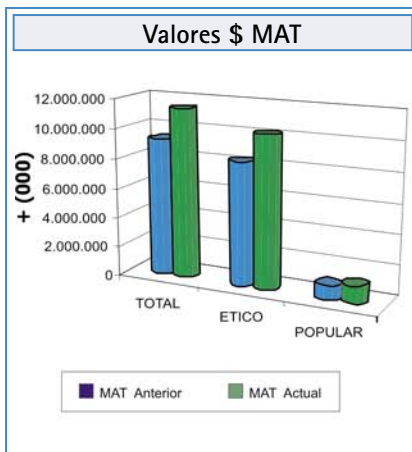
Tel. (54-11) 4824-4696 / 4593. www.pharmexxarg.com

Datos ims Pharmaceutical Market Argentina - Resumen general



	Mercado Total			Mercado Etico			Mercado Popular		
	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT
UNIDADES (+000)	43.847	427.679	507.309	32.598	316.817	376.520	11.249	110.862	130.790
Crecimiento en Unidades (%)	5,63	5,43	5,87	5,06	4,31	4,84	7,31	8,77	8,96
VALORES (+000)	1.071.946	9.696.086	11.420.870	956.449	8.681.993	10.226.195	115.496	1.014.093	1.194.674
Crecimiento en Pesos (%)	25,25	22,80	22,90	25,26	22,61	22,73	25,12	24,38	24,32
PRECIO MEDIO (\$)	24,45	22,67	22,51	29,34	27,40	27,16	10,27	9,15	9,13
% Nuevos Productos en Valores	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT
Productos de 0 - 12 meses	1,16	0,62	0,54	1,05	0,56	0,48	2,09	1,15	1,01
Productos de 0 - 24 meses	3,76	2,89	2,72	3,32	2,52	2,37	7,39	6,03	5,74

Nota: las cifras de crecimiento se expresan tomando como referencia los mismos períodos del año anterior.



Datos **ims** Evolución del Mercado Farmacéutico -

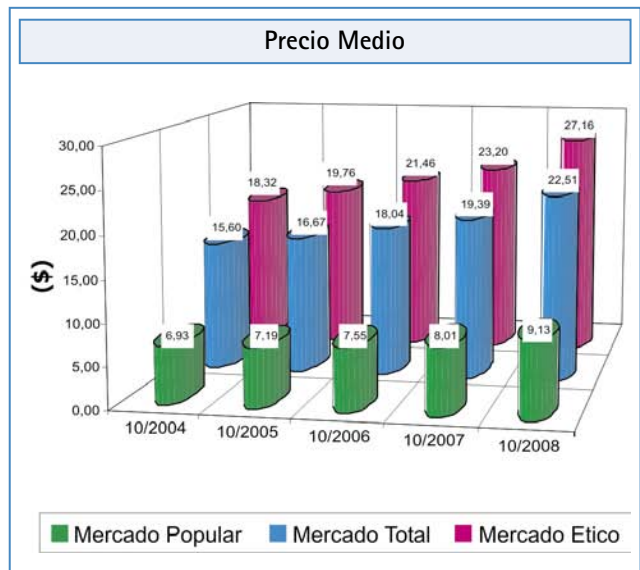
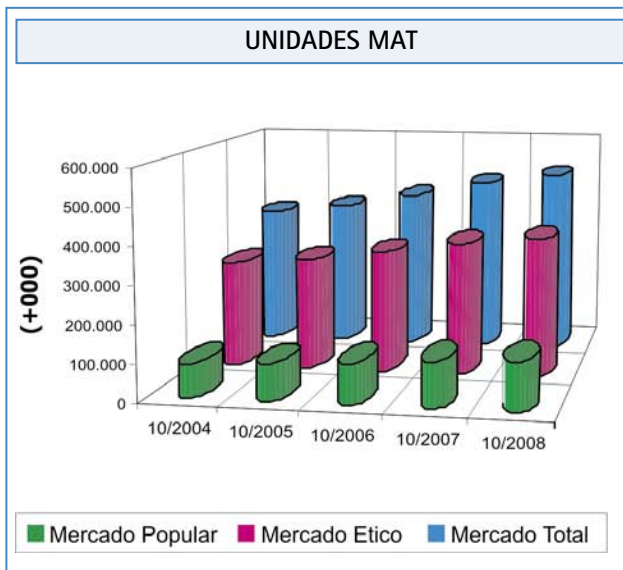
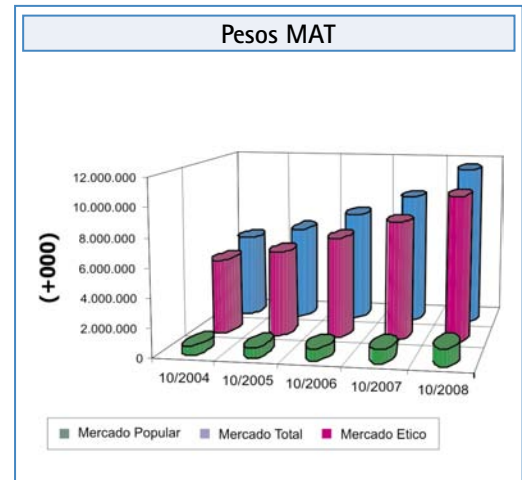
Ultimos 5 MAT

Evolución Anual

Valores \$ (+000)	10-2004	10-2005	10-2006	10-2007	10-2008
Mercado Total	5.927.002	6.691.805	7.910.712	9.293.038	11.420.870
Mercado Etico	5.297.247	5.983.296	7.096.731	8.332.065	10.226.195
Mercado Popular	629.755	708.509	813.982	960.973	1.194.674

Unidades (+000)	10-2004	10-2005	10-2006	10-2007	10-2008
Mercado Total	380.043	401.417	438.576	479.182	507.309
Mercado Etico	289.187	302.853	330.704	359.144	376.520
Mercado Popular	90.856	98.564	107.872	120.038	130.790

Precio Medio (\$)	10-2004	10-2005	10-2006	10-2007	10-2008
Mercado Total	15,60	16,67	18,04	19,39	22,51
Mercado Etico	18,32	19,76	21,46	23,20	27,16
Mercado Popular	6,93	7,19	7,55	8,01	9,13



Nuevos Productos

Resumen General

	Mercado Total			Mercado Etico			Mercado Popular		
Nuevos Productos 0 - 12 meses	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT
UNIDADES	518.587	2.643.278	2.689.190	253.980	1.190.442	1.203.922	264.607	1.452.836	1.485.268
VALORES \$	12.481.206	60.339.855	61.179.958	10.070.038	48.631.283	49.148.696	2.411.168	11.708.572	12.031.262
PRECIO MEDIO (\$)	24,07	22,83	22,75	39,65	40,85	40,82	9,11	8,06	8,10
Nuevos Productos 0 - 24 meses	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT	Oct-08	YTD	MAT
UNIDADES	1.743.727	13.769.071	15.251.858	798.955	5.733.525	6.401.403	944.772	8.035.546	8.850.455
VALORES \$	40.274.588	280.165.449	311.054.579	31.738.426	219.044.277	242.428.508	8.536.162	61.121.172	68.626.071
PRECIO MEDIO (\$)	23,10	20,35	20,39	39,72	38,20	37,87	9,04	7,61	7,75

Nota: Los productos considerados en esta planilla son aquellos que cumplen a Oct-08, 12 y 24 meses respectivamente.

Acerca del por qué fracasan la mayoría de los gerentes que usted y yo conocemos

...o sobre los nuevos desafíos de la formación de ejecutivos

Peter Drucker, con justicia llamado el "padre del management", decía que la gerencia era el pilar principal sobre el que descansaba la sociedad moderna y más allá de lo terminante que pueda resultar esta afirmación, sin lugar a dudas encierra una idea bastante convincente: en una "sociedad de organizaciones", donde el hombre ha comprendido que, indispensablemente, necesita del esfuerzo mancomunado y coordinado con sus semejantes para obtener sus fines, el rol de aquellos cuya misión principal es dirigir el trabajo de otros se convierte en un factor crítico del progreso.

Probablemente, durante la evolución que ha tenido el complejo mundo de las organizaciones en las últimas décadas, lo que habitualmente denominamos "función gerencial" ha sido el eje central de una glamorosa visión sobre el trabajo corporativo y emblema más apreciado por los eternos creadores de arquetipos que sirvieran para modelizar y crear patrones de identificación para los distintos sectores de la sociedad.

Hoy día, no solamente en la "empresa comercial" (a la cual la función gerencial debe su impronta), sino también en el conjunto de las instituciones sociales, los gerentes ocupan el centro de la escena cuando se habla de cuestiones tales como la planificación, el cumplimiento de objetivos, la formación y la dirección de un equipo de trabajo, etc.

Se habla así, por ejemplo, de "gerentes del sector público", las entidades civiles y asociaciones buscan "alternativas de gerenciamiento", las entidades profesionales contratan personas para que actúen como gerentes y seguramente muy pronto veremos como las propias organizaciones religiosas comienzan a volcarse a este tipo de modelos de gestión.

Desde la contemplación de este panorama, tal vez resulta extraño cuestionarse el valor de la gerencia como órgano de gestión y desde ya que no es nuestra pretensión hacerlo, pero... ¿Qué pasa con los "gerentes"?

Más concretamente: ¿Qué puede observarse sobre el desempeño de las personas que habitualmente ocupan esta ya mítica función?

¿Los resultados de su desempeño responden a las expectativas que se depositan en su labor?. ¿O presentan falencias estructurales que indefectiblemente terminan haciéndose evidentes para superiores y subordinados?. Si fuera esto último: ¿Cuáles son los factores críticos que presentan mayores debilidades y a qué pueden atribuirse las mismas?...

Finalmente:

¿Por qué fracasan en definitiva los gerentes y que podemos hacer al respecto?

La búsqueda de respuestas a estos interrogantes y el ensayo de algunos lineamientos de acción que pueden llevarse a cabo para la superación de esta problemática, son el objetivo principal de este artículo.

Sobre el fracaso de los gerentes

Está claro que toda vez que hablamos de personas y de lo que ellas hacen en su quehacer cotidiano, debemos hacer un esfuerzo por despojarnos de idealismos acerca de lo que "debería ser" y concentrarnos en lo verdaderamente real: "lo que es"... Tratar, sobre esto último, de eludir explícitamente los criterios absolutos de una supuesta "objetividad" y asumir la construcción esencialmente subjetiva que todo observador realiza cuando se sumerge en un determinado entorno.

No obstante ello, hay evidencias que resultan bastante elocuentes cuando somos capaces de interpretar el mensaje que nos brindan determinados indicadores representativos del contexto que analizamos.

Llevo más de 15 años trabajando en el desarrollo gerencial, formando profesionales para asumir este tipo de roles y evaluando a cientos de ellos en su desempeño práctico en distintas organizaciones.

Una perspectiva absolutamente "experiencial" en este sentido, tal vez me permitiría poder anticipar algunas de las conclusiones que se expondrán a lo largo de este texto, pero trataré de no contaminar tempranamente al lector con mis ideas y abordar la cuestión que nos convoca, partiendo de algún tipo de evidencia más acorde con lo que manifestábamos párrafos atrás.

Desde nuestra cátedra de Teoría de las Organizaciones y uno de los Centros de Altos Estudios que alberga nuestra Universidad¹, tuvimos oportunidad de conducir durante los últimos tres años un extenso proyecto de investigación sobre la labor gerencial y el desempeño de los ejecutivos que cumplen con dichas funciones.

Centrándonos en una muestra representativa del principal centro socio-económico y demográfico de nuestro país (pero con una referencia permanente a realidades análogas de otras regiones de América latina²) relevamos la actividad gerencial de más de 180 organizaciones de diversa actividad y tamaño; analizamos el desempeño de cerca de 500 ejecutivos de nivel de gerencia media; con entrevistas personalizadas, encuestamos a más de 2.000 trabajadores de niveles operativos de dichas organizaciones y sostuvimos numerosos paneles de debate con empresarios y altos directivos, consultores especializados en recursos humanos, académicos de distintas universidades y escuelas de negocios, tratando de encontrar patrones comunes que nos permitieran juzgar el desempeño de "nuestros gerentes".

El volumen de información recogida y la riqueza de los múltiples análisis que podrían realizarse a partir de ella nos permitiría construir modelos altamente complejos que harían la delicia del especialista, pero que probablemente excederían los límites de este trabajo y fatigarían en demasía al lector.

1. Universidad Abierta Interamericana, Centro de Altos Estudios Globales – República Argentina.

2. Acuerdo de cooperación con los equipos interdisciplinarios de la Asociación Iberoamericana de Management (AIM), que nos facilitó el acceso a sus centros documentales y nos permitió intercambiar experiencias con especialistas de otros países.

No obstante ello, creo que hay algunos indicadores muy elocuentes y de fácil interpretación que pueden sernos de utilidad para comenzar a transitar el sendero de interrogantes que nos planteábamos.

Un primer guarismo interesante para el análisis es el siguiente: el 62% de los ejecutivos que ocupan puestos gerenciales tienen una permanencia promedio en los mismos de entre 3 y 4 años.

Para los estudiosos de la función productividad en las organizaciones, esta cifra debe presentarse como algo aterrador, toda vez que se coincide en afirmar que un ejecutivo alcanza una verdadera madurez en el desempeño de su puesto promediando el quinto año. La lectura es inequívoca y puede resumirse en dos palabras: potencial malogrado... Y éstas en una conclusión evidente para la salud de la organización: recursos desperdiciados.

Seguramente muchos lectores se sentirán tentados, a partir de aquí, a vincular la cuestión con otro de los males más característicos de la organización moderna: su incapacidad para retener a los individuos talentosos, cosa que es incidente en una buena porción de los casos observados (a lo que no nos referiremos en esta ocasión para evitar desviarnos de nuestro eje central), pero que no explica la mayor proporción de esta medición, puesto que si seguimos buceando en ella, observamos que más de la mitad de ella (35% del total) se debe a "desplazamientos no deseados por el involucrado" (eufemismo para disfrazar la palabra fracaso).

Es decir: más de un tercio de los gerentes fracasan, dato que es todavía mucho más terrible que el anterior, máxime si tenemos en cuenta el inmenso volumen de dinero que anualmente mueve la "industria de la formación gerencial", si consideramos en ella carreras universitarias de grado y postgrado dirigidas a la disciplina, cursos y seminarios especializados, publicaciones de diversa índole, honorarios de consultores, etc. (dinero que además de salir del bolsillo de los involucrados, implica buena parte de la inversión en desarrollo de recursos humanos que realizan las empresas y, por supuesto, el desembolso del erario público en una buena parte del sistema de educación superior).

Si quisiéramos incrementar aun más la valoración económica de la deuda social que esto significa, podríamos sumar los costos de rotación del personal operativo (que emigra de la organización por no ser adecuadamente motivado o sencillamente es despedido –en muchas ocasiones como consecuencia de un jefe que ha sido incapaz para formarlo y comprometerlo con el trabajo–).

Siguiendo con algunos datos de nuestra investigación, en este sentido, vale la pena señalar que el 68% de las personas empleadas en relación de dependencia en organizaciones comprendidas en el universo relevado, afirman estar insatisfechas por la forma en que son dirigidas; un 61% considera que la relación que mantiene con su jefe afecta negativamente su productividad personal y un 58% considera que su jefe es "un deficiente instructor al momento de guiar su trabajo"... Huelgan los comentarios.

La percepción no cambia demasiado cuando hacemos girar la rueda

y nos concentramos en otros "públicos de interés" de la cuestión: empresarios y altos directivos de organizaciones se quejan en forma permanente en sus mesas de trabajo sobre las falencias de sus mandos medios (sin dudas, el verdadero "corazón" de la institución gerencial); consultores especializados en recursos humanos señalan lo dificultoso que resulta reclutar y ordenar planes de carrera para jóvenes ejecutivos y académicos de distintos sectores y niveles formativos hacen una verdadera "profesión de fe", la prédica sobre las falencias de la formación de dirigentes en la sociedad contemporánea... Si, efectivamente: LA GERENCIA ESTA EN CRISIS.

Y mientras tanto... ¿Qué pasa con los gerentes?

Muchos de los involucrados son bastante conscientes de las dificultades prácticas de su desempeño (cerca del 41% de la muestra), aunque muy pocos (17% del total) son capaces de identificar causas concordantes con las opiniones de los otros actores involucrados. Tal vez el narcisismo característico del entorno cultural en donde ha surgido el rol o la tendencia "victimista" que habitualmente tenemos los seres humanos, justifiquen esta brecha.

Pero hay otro número que nos interesa destacar, aunque parezca inicialmente un tanto divorciado de la cuestión central que nos atañe: el 53% de los gerentes que han accedido a su función en los últimos 3 años (recuerden que era el umbral del tiempo promedio de rotación) dicen "no sentirse realizados con la labor que desempeñan" y más de la mitad de ellos (32% del total de la muestra) afirman que "no tienen confianza en que su sensación mejore en el corto-mediano plazo"... Bueno, si algo faltaba para completar el cuadro, era el activismo pesimista de quienes deben generar la transformación más importante: la de sí mismos.

La conexión de este dato con el marco general es obvia, no es así?... ¿O acaso usted conoce a alguien que pueda ser verdaderamente eficaz desempeñando un trabajo en el que "no se siente realizado" o sobre el que "no espera mejoras en el corto-mediano plazo"?

Los "padres" (... y también las madres) del fracaso

Disconformidad de subordinados, críticas de superiores y pares, desánimo de los actores principales... todas ellas parecen ser piezas de un círculo vicioso de difícil ruptura, cuando el punto de partida es indudablemente –como ya apuntábamos en el apartado anterior– la transformación personal de estos últimos.

Tal vez el camino más apropiado para realizar un intento de "desatar el nudo" sea adentrarnos en las causales mayormente señaladas como origen de los malos desempeños o la frustración de las expectativas (que obviamente devienen de la no obtención de determinados resultados).

A los efectos de poder participar al lector de algunos indicadores que movilizan nuestras conclusiones sobre el particular, exponremos un cuadro donde se señalan con porcentajes de mención las principales falencias que identifican los distintos públicos de interés

de la gerencia, dividiéndola en dos entradas: opiniones de superiores y pares y opiniones de subordinados³.

Hay un elemento interesante para observar: más allá de las esperables diferencias de criterio en los juicios, al tratarse de puntos de observación sustancialmente distintos los lugares desde donde se formulan, sorprende las coincidencias que se observan respecto de la mayoría de los puntos relevados.

Principales falencias observadas en el desempeño gerencial

Superiores y pares	
DEFICIENCIA OBSERVADA	%
Toma autónoma de decisiones	64
Capacidad de comunicación	58
Capacidad para mediar el conflictos	42
Capacidad de ejecución	37
Formación de equipos de trabajo	27
Tolerancia al stress	21
Motivación de los subordinados	21
Otros	37

Subordinados	
DEFICIENCIA OBSERVADA	%
Capacidad de comunicación	74
Capacidad para motivar	69
Capacidad para instruir en el trabajo	54
Capacidad para mediar en conflictos	51
Capacidad para delegar	36
Trabajo en equipo	32
Otros	31

Nota: Obviamente podían señalarse en cada caso más de una falencia observada.

Nótese, como ya apuntáramos anteriormente, que con la lógica disparidad que surge como consecuencia de los distintos intereses que prevalecen en unos y otros observadores, algunas líneas de coincidencias son asombrosas, inclusive si consideramos algunos matices elementales (por ejemplo: los superiores critican a sus mandos medios su "incapacidad para formar equipos de trabajo" y los subordinados –en un porcentaje bastante similar– critican la incapacidad de su jefe para "trabajar en equipo").

No sé cuál será la lectura particular que cada lector estará haciendo de estos números, pero permitan que compartamos la nuestra:

Estamos hablando de cosas tales como la toma de decisiones, la comunicación, la capacidad para motivar o el trabajo en equipo. Cualquier principiante que hojeara el índice de un libro básico de administración encontraría estos temas en un capítulo titulado "competencias gerenciales" (o habilidades del gerente). ¿Qué paradoja, no?: nuestros gerentes son incompetentes en la esencia de su función (aunque muchos seguramente son "técnicos" brillantes de su disciplina).

Los desafíos de la formación de ejecutivos

No parece tan lejana, ya a esta altura, la búsqueda de respuestas a nuestros interrogantes de origen y, a riesgo de lo que puede leerse como un exceso de simplificación en una cuestión tan compleja como la que nos ocupa, nos animamos a ensayar una sentencia sobre ella: disminuiríamos drásticamente la tasa de fracasos gerenciales (y, obviamente, mejoraremos la sanidad y el desempeño de nuestras organizaciones), si somos capaces de crear eficaces sistemas de formación gerencial y es obvio que esta tarea requiere de un esfuerzo mancomunado de las empresas, las escuelas de negocios y los consultores especializados en la materia (lo que no sería una alquimia demasiado complicada de construir, si existiera ante todo una profunda toma de conciencia de los actores principales).

Pero ésta sería una conclusión muy pobre para nuestro estudio y casi de un tinte "perogrullesco" si no indagáramos un poco más en los medios e instancias disponibles, observáramos sus limitaciones y tratáramos de incorporar nuestra experiencia práctica en la construcción de un modelo de aplicación.

Ante todo, queremos hacer una salvedad que no quisiéramos que se interpretara como un mero juego de palabras: estamos hablando de "formación gerencial", no de "información para gerentes"...

Una combinación de múltiples factores de lo que ha venido a llamarse la "era del acceso", ha transformado en los últimos años a la mayoría de los ejecutivos en verdaderos "bulímicos informativos": cursos y conferencias por doquier, "novedosas" ofertas de postgrado universitario, libros, revistas, publicaciones digitales... Un volumen inmenso de información que se incorpora y no alcanza a asimilarse, se elimina en forma más que traumática, dejando una sensación –mezcla de hastío y vacío– a la vez a quien la recibe... Nada de eso tiene que ver con el desarrollo de nuevas habilidades.

La llamada "formación gerencial", la mayor parte de las veces no deja de ser un recurso enciclopedista, producto del malentendido deseo de "profesionalizar la gerencia" centrándose en cuestiones técnicas y herramientas y muy pocas veces trabajando en el desarrollo de un modelo mental abierto al verdadero aprendizaje y a la conceptualización del entorno, su problemática y la naturaleza del comportamiento de los actores que intervienen en el mismo (verdadera esencia del pensamiento que podríamos llamar "gerencial").

3. N del A: Quisiera advertir al lector que ambas columnas no pueden ser objeto de la misma valoración: si bien el juicio sobre el desempeño de un gerente que tenga su superior jerárquico (alto ejecutivo) puede ser determinante para la carrera de éste, si pensáramos en los resultados a obtener (que obviamente serán un factor decisivo en el juicio de este superior), es claro que resulta mucho más relevante la opinión de los subordinados, toda vez que la esencia de la labor gerencial tiene que ver con producir resultados a través de ellos. Vuelvo a citar a Peter Drucker: "a un gerente no se le paga por lo que hace, sino por lo que es capaz de lograr que otros hagan"... Esta claro, si esto no se logra, no podemos decir que tenemos un verdadero "gerente", en el mejor de los casos "un buen empleado calificado, que la mayor parte de las veces resulta siendo carísimo para su empleador.

Desde nuestra experiencia como formadores, podemos caracterizar cinco grandes falencias que presentan las acciones que habitualmente se desarrollan en la búsqueda de la mejora del desempeño:

- 1.- Las instancias formativas se concentran casi exclusivamente en la "experiencia aulica tradicional", esto es: el ejecutivo sentado pasivamente en un aula o salón de conferencias escuchando una exposición.
- 2.- Los contenidos están en su mayor parte dirigidos a aspectos "funcionales" de las organizaciones (por lo general cuestiones técnicas que hacen al quehacer operativo de cada área) y no en los aspectos relacionales que forman parte de la esencia de la tarea gerencial.
- 3.- No se trabaja la base motivacional del sujeto de aprendizaje, fundamentalmente partiendo de sus intereses, expectativas reales y sus proyectos personales (se da por sentado que cada persona es por naturaleza "otro ladrillo en la pared" y que la "obligación asumida" es motivo suficiente para su esfuerzo y compromiso).
- 4.- No se desarrollan las habilidades esenciales de autoaprendizaje, que permitan que el individuo conciba su formación como un proceso continuo y autoadministrado (única manera de asegurar la mejora permanente).
- 5.- No se enfoca la problemática de cada sujeto de aprendizaje en forma sistémica, contemplando su formación integral (para ser verdaderamente eficaz, todo proyecto profesional debe estar comprendido dentro de un proyecto de vida).

La dimensión de los obstáculos a superar para poder construir un modelo formativo que revierta las deficiencias apuntadas, puede hacer parecer que dicha tarea sea una quimera. A nuestro juicio, es mucho más simple de lo que parece, puesto que no se trata de "inventar" nada nuevo, sino simplemente de aplicar con criterio una equilibrada combinación de cosas que ya están inventadas.

Más allá de la observación de los problemas apuntados a lo largo de este artículo, nuestra investigación nos permitió también rescatar un interesante inventario de prácticas exitosas de organizaciones e individuos que han encontrado respuestas eficaces a los nuevos desafíos.

El estudio profundo de estas prácticas, nos permite poder formular una serie de conclusiones a modo de recomendaciones prácticas, que no pretenden constituirse en un modelo acabado (pues cada individuo y cada entorno organizacional debe encontrar su propio modelo), pero que entendemos se constituyen en cimientos valiosos sobre los que construir el mismo.

Vamos a realizar un breve análisis de las instancias formativas que consideramos más efectivas, insistiendo que no se trata de optar por una de ellas en particular, si no que cada individuo requiere de una combinación única de todas ellas.

Formación universitaria:

Haremos aquí ante todo una primera salvedad: no abordaremos aquí el tema de lo que en nuestro país se denomina "formación de grado" (licenciaturas y similares), por dos motivos: uno de ellos, porque hoy día la amplia mayoría de los aspirantes y ocupantes de posiciones ge-

renciales ya alcanzado este nivel de formación (o está próximo a hacerlo); el otro, y probablemente el esencial, es porque honestamente no creemos que la formación de licenciatura sea el medio eficaz para desarrollar auténticamente habilidades gerenciales (en el mejor de los casos puede instalar los primeros indicios), está más concentrada –como es lógico– en la formación técnica y en asentar los contenidos funcionales que implica el desempeño de una profesión.

Por ende, nos referiremos fundamentalmente a aquella formación universitaria que genéricamente se denomina en el sistema como "postgrado" y dentro de esta amplia categorización separaremos dos grandes tipos de propuestas:

- las "carreras" de postgrado (oficialmente reconocidas como tal): especializaciones, maestrías y doctorados; y,
- los cursos de postgrado (generalmente las universidades los ofrecen dentro de su menú de oferta de cursos de extensión universitaria, aunque establecen como requisito de admisión el ser graduado de una carrera de grado).

Más allá del reconocimiento oficial (las carreras de postgrado no tienen en la República Argentina incumbencias legisladas que habiliten para un ejercicio profesional específico en el área económica y empresarial y el reconocimiento en el "mercado" se relativiza en estos términos), una diferencia clara entre ambos tipos de propuestas tiene que ver con la duración (dos años o más para especializaciones y maestrías) y la rigurosidad del régimen de estudio (asistencia a los cursos, evaluaciones, etc.).

En un breve análisis de la primera de las categorías señaladas y puesto que nuestro estudio se concentra en el desarrollo específico de habilidades gerenciales, descartaremos las propuestas de cursos de doctorado, ya que las mismas usualmente tienen un contenido fuertemente orientado hacia la investigación y la faz académica de cada profesión. Son opciones realmente importantes para el enriquecimiento y el progreso intelectual del individuo y la contribución que el mismo pueda realizar al avance de la disciplina, pero no podemos incluirlas como un mecanismo práctico para la formación gerencial en términos de las necesidades que apuntáramos.

Con similar criterio, descartaríamos también la amplia mayoría de las carreras de especialización: generalmente las mismas buscan brindar a sus participantes un abordaje en profundidad de algún aspecto puntual de gestión (la mayoría de las veces funcional), son importantes para reafirmar orientaciones técnicas y facilitar el desarrollo individual dentro de determinadas áreas e industrias, pero no facilitan la adquisición de habilidades gerenciales (que precisamente requieren de una idea generalista y de apertura, más que de foco y especialización).

Creemos que la realización de una carrera de especialización es un hito importante en el proceso de desarrollo profesional de un individuo, mas obviamente no resuelven los problemas puntuales que nos ocupan.

Llegamos, así, a lo que es hoy día en el terreno empresarial, la opción más demandada: las maestrías en negocios y, en particular, el ya clásico MBA (Master in Business Administration)...

En una espiral creciente de demandas formativas (no siempre justificadas), la realización de un MBA se ha convertido casi en un requisito indispensable en una buena parte de las empresas para ser

considerado para ocupar una posición gerencial y en el mercado se han multiplicado en los últimos años las ofertas y, en consecuencia, el número de profesionales que ostentan el tan deseado diploma.

Está claro, a la luz de los indicadores que fuimos señalando en la primera parte de este artículo, que esta situación no parece haber contribuido demasiado a los resultados de la labor gerencial... ¡Y es lógico que así sea!

¿Qué es lo que ocurre?. ¿Acaso ya no sirven los MBA que se convirtieron en la panacea de la formación empresarial durante la década pasada?

Ante todo, cabe hacer la aclaración de que éste no es un problema específico de la República Argentina o de América latina, si no que –por el contrario– es un problema del conjunto del sistema de educación superior a nivel global: sí, efectivamente, el MBA está en crisis.

Los tradicionales planes de estudio de los MBA fueron concebidos para brindar una formación generalista en torno a la gestión integral de la empresa, pero tienen el inconveniente de estar concentrados –en su mayor parte– en cuestiones funcionales y operativas y muy poco en el análisis de verdaderas cuestiones de "dirección" (que son políticas, estratégicas y comportamentales). De esta manera, para el profesional de disciplinas afines, la mayor parte de las veces termina siendo algo así como "un poquito más de lo mismo" y para aquel que proviene de otro campo disciplinar (que en definitiva, termina siendo quien mejor lo aprovecha), un versión maquillada de la realidad de los negocios, carente de practicidad y eficacia para el desarrollo real de la gestión.

Un fallido intento de mejora –muy de moda en los años '90– es el que adoptaron muchas escuelas de negocios, que centraron el desarrollo de sus MBA en el famoso "método del caso", que se ha convertido en otro de los mitos de la moderna educación empresarial.

El "método del caso", si bien puede ser una herramienta eficaz como complemento de la formación en algunas situaciones, no es más que eso: una herramienta más (y a nuestro juicio, ni siquiera la mejor), por lo que lejos de solucionar las falencias referidas, tiende a profundizarlas aun más, creando una falsa sensación en el cursante de estar utilizando un verdadero simulador de vuelo, con algo que no es más que un modesto videogame...

Hoy día, sin embargo, comienza a visualizarse una sana corriente de transformación en el seno de muchas escuelas de negocios, que han comenzado a cambiar estructuralmente los contenidos y orientación de sus Maestrías en Negocios. Si bien la oferta aún es escasa, ya existen en el mercado un conjunto de MBA de la "nueva generación", más orientados al management y a las problemáticas de la alta dirección, que seguramente servirán para dar respuestas eficaces a la problemática que nos ocupa, constituyéndose así en una pieza clave del menú formativo de los nuevos gerentes.

¿Qué ocurre en tanto con los otros cursos de formación de postgrado?. ¿En qué medida pueden contribuir los mismos al desarrollo gerencial?

Los cursos pueden ser –y de hecho lo son– un excelente camino para construir un modelo de educación continua para el gerente... Desde ya que en este terreno no estamos refiriéndonos a las clásicas conferencias o "seminarios de día completo" que dictan los grandes gurús de la disciplina en sus giras mundiales. Este tipo de eventos

pueden ser muy útiles como espacio motivacional (algo que, por supuesto, no minimizamos) y para establecer buenos contactos con algunos colegas (también importante por cierto), pero obviamente no puede considerarse una instancia formativa seria.

Nos estamos refiriendo a otro tipo de cursos, aquellos que regularmente ofrecen universidades, asociaciones profesionales o las buenas consultoras de capacitación.

Sobre este tipo de ofertas vale realizar una primera consideración: es menester separar dos grandes categorías de cursos, que convencionalmente denominaremos "de actualización" (cuando el contenido está principalmente concebido para proveer de nueva información al cursante sobre el ejercicio de habilidades con las que, probablemente, ya cuenta) y "de perfeccionamiento" (cuando el contenido involucra nuevas habilidades que el cursante debe desarrollar sobre la base de información que probablemente ya tenga). Es sumamente importante tener en cuenta esta diferencia al momento de seleccionar ofertas y conformar la agenda anual que el profesional llevará adelante.

Los cursos de actualización son importantes, pero no decisivos al momento de mejorar el desempeño gerencial; adicionalmente son hoy muchas y accesibles las fuentes documentales a las que se puede acceder para complementar o inclusive sustituir algunas de estas opciones. Las experiencias más exitosas de modelos de autoformación eficaz, demuestran que los buenos gerentes destinan una porción mínima de su agenda a este tipo de propuestas.

Un panorama distinto presentan los cursos de perfeccionamiento, que se convierten, quizás, en la mejor alternativa para el desarrollo de una agenda de mejora continua en materia de formación profesional.

Si nos concentramos en el tipo de habilidades que queremos desarrollar, obviamente debería existir una prevalencia de aquellas propuestas centradas en el desarrollo de competencias gerenciales concretas (liderazgo, comunicación, negociación, desarrollo de equipos). Existen en el mercado varias buenas propuestas que reúnen, inclusive, varios de esos contenidos en los llamados "programas ejecutivos" o "programas de desarrollo gerencial".

El desarrollo de algún programa de este tipo, probablemente sea una pieza clave en la construcción de un perfil de eficaz desempeño en todo gerente.

Un elemento más a considerar al momento de diseñar una agenda de cursos: es cada vez más habitual que los programas de autoformación de los gerentes eficaces, incluyan una amplia gama de opciones de otras disciplinas, totalmente ajenas al campo profesional (algunas de ellas inclusive, que pueden parecer casi insólitas para aquel que las observe desde una visión demasiado estrecha o recortada por el campo de su especialización). Nos parecen sumamente saludables este tipo de iniciativas, puesto que contribuyen a la apertura mental del gerente y a la formación de poderosos conceptos disparadores del pensamiento creativo a partir del uso de la metáfora y la analogía.

Los programas de capacitación "in company":

No podemos eludir en nuestro análisis la actividad que realizan las propias empresas, a través de sus áreas de desarrollo o departamentos de recursos humanos, para formar a su personal gerencial.

Sin dudas, es un capítulo indispensable para el desarrollo de buenos gerentes y sería sano que las organizaciones tuvieran la política de fortalecer permanentemente sus presupuestos destinados a la materia.

No obstante, esos presupuestos pueden ser desaprovechados (como de hecho lo son en una buena parte de los casos), si no se toman algunos recaudos para asegurar la efectividad de las distintas instancias desarrolladas y que las mismas se traduzcan en una efectiva mejora del desempeño gerencial.

La mayor parte de las observaciones que realizamos en el apartado anterior, pueden ser igualmente útiles de observar respecto de los planes de capacitación corporativos, que por lo general presentan las siguientes deficiencias:

- Carecen de variedad en las instancias generadas: la mayor parte de las veces se trata simplemente de una serie de cursos aislados, sin un hilo conductor y de escaso seguimiento posterior sobre el terreno.
- En el balance del conjunto de los cursos propuestos, predominan las opciones de actualización más que de las de perfeccionamiento, con el perjuicio que esto acarrea, según analizáramos párrafos atrás.
- Las acciones se planifican por periodos anuales y rara vez se encuentra continuidad en las mismas de un ciclo a otro (recordemos los plazos que mencionáramos al principio de este escrito como tiempo promedio de la madurez gerencial en un puesto de trabajo).

Una de las iniciativas más novedosas que hoy existen en materia de diseño de capacitación empresaria (y que hemos observado con un nivel de avance promisorio en alguna de las empresas relevadas para nuestro estudio), consiste en la incorporación del concepto de "universidad corporativa", donde la organización construye un modelo de educación permanente para sus cuadros a través de cursos estructurados por niveles que se van desarrollando a lo largo del tiempo, en la medida en que el empleado progresa dentro de la organización.

Así, junto a su plan de carrera, cada ejecutivo cuenta no solamente con una expectativa de promociones y asunción de nuevas responsabilidades ligada a los resultados operativos y a la evaluación de desempeño a que la empresa lo someta, sino que también cuenta con un completo plan de estudios que debe desarrollar en forma continua a lo largo de varios años.

Muchas organizaciones, inclusive, han desarrollado acuerdos de cooperación con universidades y escuelas de negocios para desarrollar programas de maestrías y especializaciones adaptados a las necesidades corporativas y desarrollados íntegramente en el seno de ellas.

Las fuentes de documentación:

En un modelo integrado de autoformación, por elemental que parezca, la lectura autónoma por parte del gerente de libros y artículos de interés profesional debe ocupar un lugar central.

Ninguno de los otros mecanismos formativos reemplaza el efecto de la lectura reflexiva y crítica que el gerente pueda realizar, tanto para su actualización como para su perfeccionamiento.

Los ejecutivos argentinos (y es una situación bastante común en países en vías de desarrollo) leen realmente poco: si nos guiamos por nuestra muestra, el promedio anual de libros técnico-profesionales, por ejemplo, alcanza a 1,8 por año (con excepción de aquellos que están cursando en la actualidad estudios superiores en forma regular). Como para tener una idea de lo que esto significa una medición similar en un país de la Unión Europea o de las nuevas naciones desarrolladas del sudeste asiático puede indicar un promedio de entre 8 y 10.

Adicionalmente, lo que se lee es de dudosa calidad, más guiado por modas o impulsado por la habilidad "marketinera" de algunas editoriales, que por una búsqueda genuina de las ideas fundamentales que forman la base de la disciplina.

No abundan las revistas técnicas verdaderamente serias en lengua hispana y ya se ha visto que cuesta muchísimo realizar un buen control de calidad sobre la información que circula por Internet.

Este es, sin dudas, uno de los terrenos en el que un trabajo más minucioso debe hacer el gerente en dos facetas decisivas: planificar sus espacios de lectura y buscar asesoramiento especializado para la selección de las mismas.

Educación personalizada:

Cada vez resulta más frecuente –y las prácticas más exitosas de formación gerencial encontradas en los casos relevados corren por esta senda– la construcción de modelos integrados que procuran la educación personalizada del gerente mediante el establecimiento de una relación individual entre él y el formador.

En esta línea de labor se inscriben dos herramientas de trabajo que resultan de suma importancia por el impacto positivo que generan: las denominadas prácticas de *coaching* y el *mentoring*.

Aunque ambas prácticas pueden tener algunas similitudes y encarnan la idea del "entrenador personal" o tutor, son sustancialmente distintas en su naturaleza y es importante poder diferenciarlas al momento de encontrar la más apropiada para los objetivos de aprendizaje que se persiguen.

El "coach" (identifiquemos así a quien realiza la intervención de coaching) es un facilitador de un proceso de aprendizaje vinculado a los modelos mentales del individuo involucrado y su percepción sobre el entorno que lo rodea.

El coach no da consejos, ni brinda asesoramiento, si no que mediante un proceso dialógico (que reconoce su influencia en las terapias cognitivas) genera los estímulos para que el sujeto de aprendizaje produzca por sí mismo una redefinición de sus paradigmas.

La intervención de coaching en consecuencia es sumamente eficaz cuando se trata de solucionar problemáticas puntuales o conflictos focalizados en los que puedan identificarse, como causa principal, preconceptos de la persona involucrada que dificultan su proceso decisorio.

Aunque a veces se confunda y se denomine coaching a una actividad de asesoramiento individual o grupal que realiza un profesional interactuando con la persona, la verdadera práctica no es eficaz para un acompañamiento más permanente e integral como sería, por

ejemplo, la gestión de la carrera personal o el monitoreo de un programa de autoaprendizaje (aspectos que serían los que una mayor contribución representarían, al momento de buscar soluciones eficaces a la problemática que nos convoca).

Estas últimas prácticas mencionadas, en todo caso, cuadran más dentro del segundo modelo de trabajo a que hacíamos referencia: el *mentoring*.

La presencia de un "mentor", como guía del aprendizaje individual del ejecutivo, si tiene una presencia mucho más permanente y su trabajo se estructura en planes de acción de mediano-largo plazo.

El mentor es un consejero formativo personal, puede brindar asesoramiento sobre problemáticas específicas de management en las que intervenga el sujeto de aprendizaje (mediante coaching u otros medios), pero actúa ante todo como un planificador del desarrollo profesional de su cliente: evaluará juntamente con el mismo, sus objetivos personales y el plan de carrera que la organización ha previsto y en función de ello diseñará un plan integrado de aprendizaje que comprenderá recomendaciones sobre cursos, lecturas, sesiones especiales de trabajo de campo para el desarrollo de habilidades concretas, etc.

Las posibilidades son inmensas y variadas, de allí la alta efectividad de la práctica.

Aún no es un modelo muy difundido en nuestro país (solamente un 3,2% de nuestra muestra ha tenido experiencias formalmente organizadas de este tipo de trabajos), fundamentalmente por dos motivos: el desconocimiento que existe en los propios gerentes y en los departamentos de recursos humanos sobre el nivel de impacto positivo que puede tener el trabajo de un mentor; y, también por supuesto, la escasez de profesionales adecuadamente formados y con la

experiencia práctica suficiente para ejercer el rol de mentor.

Un elemento importante a destacar: a pesar del escaso número de gerentes involucrados en la práctica (como señaláramos en el párrafo anterior), su desempeño se encuentra en el percentil superior de logro según todos los indicadores considerados, lo que hace pensar que tal vez a través de este medio nos estemos encaminando hacia el encuentro de una respuesta eficaz a la problemática del desempeño de la gerencia moderna.

Cualesquiera sean los medios seleccionados, en definitiva, puede concluirse que un modelo integrado (es decir, compuesto por distintos tipos de instancias), sistémico (que contemple el conjunto de los aspectos que hacen al desarrollo de la persona) y que establezca su centro en el protagonismo y la autogestión del ejecutivo implicado, señalan el rumbo del mecanismo más apto para el desarrollo gerencial y para que los ocupantes de las tan anheladas posiciones de conducción vuelvan a tener un desempeño eficaz, a la altura de las expectativas que la noble "profesión de gerente" ha tenido desde su misma concepción. ♦

Autor: **Fernando Grosso** (*)

Es Doctor en Ciencias de la Dirección Empresarial, Master in Business Administration, Especialista en Estrategia Empresarial y Licenciado en Administración.

Se desempeña con Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (Rep. Argentina) y es Profesor Titular de la Cátedra de Teoría de las Organizaciones y Director del Programa de Desarrollo de Organizaciones Modernas del Centro de Altos Estudios Globales (CAEG) de dicha casa de estudios.

Dedicado al estudio del comportamiento organizacional, el liderazgo y la formación de equipos, ha escrito 8 libros y números artículos sobre su especialidad, brindando asesoramiento a más de sesenta organizaciones públicas y privada en países de América Latina.

Nuevos Socios Vitalicios

A partir de enero de 2009 los asociados: **Héctor J. Arenoso** (No. 77) y **Carlos Massone** (No. 65), han pasado a la categoría de Socios Vitalicios. Ambos han participado activamente en la actividades de la SAMF®, incluso como miembros de la CD –en el caso del primero ejerciendo la presidencia–.

En este momento creemos que la palabra que mejor puede expresar nuestro sentir es: Gracias por lo aportado y desde ya también gracias por seguir junto a nosotros en este nuevo rol, en un futuro que imaginamos tanto o más rico que el del período ya recorrido.



Nuestra Misión

Promover y difundir las mejores prácticas del Marketing Farmacéutico, y ser el ámbito donde las personas, instituciones y empresas se capaciten, actualicen, intercambien experiencias y se relacionen, siguiendo principios profesionales éticos y socialmente responsables.

Nuestra Visión

Ser el máximo referente del Marketing Farmacéutico en la Argentina y en nuestra región.

Nuestras Metas

- Docencia y servicio.
- Mantener e incrementar el espíritu de unión entre los miembros de la SAMF®.
- Promover el desarrollo académico especializado a efectos de lograr el mayor profesionalismo en la gestión.
- Investigar, desarrollar y perfeccionar sistemas y técnicas para su aplicación en la comercialización y servicios de nuestra industria.
- Promover la enseñanza y la difusión de las experiencias e innovaciones alcanzadas.
- Fomentar el intercambio de experiencias profesionales entre los socios y los no socios para el enriquecimiento y desarrollo personal e institucional.
- Incrementar las acciones participativas de toda la industria, mediante la integración activa; donde los temas emergentes de la realidad del marketing actual tengan un lugar para ser debatidos e interpretados por la comunidad empresaria local.

Nuestros Valores

- Honestidad profesional e intelectual.
- Rigor científico.
- Ética y responsabilidad.
- Respeto y compromiso.
- Vocación de servicio.
- Mejora continua. Excelencia y profesionalismo.
- Innovación y creatividad.
- Generosidad y colaboración.
- Trabajo en equipo.
- Apertura.
- Empowerment.

Problema de comunicación.

Una nueva mirada al concepto de escucha activa.

Dariamente nos enfrentamos a situaciones que -directa o indirectamente- nos remiten a lo que hoy conocemos como problemas de comunicación. Dentro de lo que es el ámbito institucional, podemos detectar dos tipos de problemáticas que, en mayor o menor medida, afectan el buen desarrollo de las comunicaciones.

Por un lado tenemos los denominados **problemas macro**, muy estrechamente relacionados con la organización y planificación de la comunicación. Muy ligados también a la planificación y como parte misma del proceso, entran en juego el diagnóstico, la política de comunicación y la necesidad de asumir estas acciones como parte de una estrategia.

Dentro de este ámbito, los problemas más importantes se dan generalmente cuando:

- estas acciones están ausentes, es decir, no se diagnostica ni planifica dentro de esta área;
- se planifica sin un previo diagnóstico o con un diagnóstico mal realizado;
- aun realizándose el proceso en forma completa, no se lleva a cabo de un modo adecuado, desvaneciéndose por lo tanto todas las acciones realizadas.

Por supuesto que estas causas no agotan todas las posibilidades, pero sí dan una orientación de los principales factores que pueden entorpecer la planificación a nivel comunicacional.

Denominamos macro a estas problemáticas ya que, dentro del ámbito institucional, brindan un marco de referencia y orientan el accionar individual y grupal; constituyen por lo tanto una parte importante de la cultura empresarial y como toda decisión estratégica, está a cargo de los altos mandos institucionales.

Por otro lado y en donde nos gustaría hoy hacer hincapié, tenemos los denominados **problemas micro**, más comúnmente asociados al individuo y que afectan la comunicación a nivel interpersonal o intergrupal. Dentro de este ámbito, las problemáticas pueden ser muchas; sin embargo, nos interesará centralizarnos en lo que hoy se denomina **escucha activa**.

Al entrar dentro de este ámbito, debemos hacer una salvedad. Si bien es cierto que vamos a centrarnos en la escucha, no significa esto que circunscribamos el área y los alcances de la comunicación al habla. De hecho, la escucha activa va más allá del habla, poniendo en juego no sólo otros "lenguajes", sino también todos los aspectos socio-culturales que enmarcan la comunicación en sí.

Ahora bien, volviendo a nuestra temática puntual. ¿Qué es la escucha activa? En realidad, esta asociación de palabras resulta hasta cierto punto redundante. El escuchar, ya de por sí nos invita a tomar una actitud activa, de participación; en caso contrario, simplemente oíríamos.

Escuchar activamente significa justamente escuchar con todos nuestros sentidos y, como anteriormente mencionamos, permitir que el contexto también forme parte de esta actividad. Precisamente en este punto nos estamos alejando un poco de la acepción tradicional y no porque descreamos de ella, sino más bien porque la consideramos incompleta.

Veamos un poco, entonces, qué dice esta concepción tradicional. Escuchar activamente significa "saber escuchar", "ser un buen oyente". Por supuesto que, al hacer referencia a estas habilidades, no se toman en cuenta sólo las palabras de la conversación (dado que éstas constituyen un bajo porcentaje dentro de nuestra total capacidad de comunicación), sino que también suele hacerse referencia al tono de voz, al lenguaje corporal, a lo que en comunicación se conoce como modalidades del decir (el cómo lo decimos), etc.

Generalmente, cuando se plantea esta incapacidad para escuchar, se provee una suerte de recetario en donde se enumeran todos aquellos aspectos que deben tenerse en cuenta y, de hecho, ser mejorados para aprender a escuchar y lograr, por lo tanto, una correcta comunicación. Dentro de este recetario podemos encontrar algunas recomendaciones, como: realizar preguntas para verificar la comprensión de lo que se ha dicho, empatizar, tomar la idea central de lo que el otro ha dicho y expresarlo con nuestras propias palabras, no asumir posiciones de antemano, dejar los supuestos a un lado, evitar la charla interna, etc., etc.

Las recomendaciones abundan y, de hecho, son apropiadas. Sin embargo, no dejan de ser insuficientes. La escucha, así como la lectura, está íntimamente asociada con lo socio-cultural, con el contexto, con las circunstancias, con la historia, todos ellos aspectos que influyen -directa o indirectamente- en nuestra posibilidad real de escuchar y que deben ser tenidos en cuenta en nuestro intento de realizar una buena comprensión.

Con esta nueva mirada sobre el concepto de escucha activa, es que podemos volver al inicio de este artículo y generar un vínculo con los que hemos llamado problemas de comunicación macro. Dentro de las conversaciones y los procesos de escucha diarios que se realizan en las organizaciones, no pueden efectivamente ser dejadas de lado las estrategias y la cultura organizacional y comunicacional de la institución, no sólo porque van a marcarnos pautas y conductas dentro de este ámbito, sino también porque nos van a marcar una posición, un lugar desde donde hablar y desde donde escuchar; nos van a crear un contexto que va a participar activamente dentro del proceso de escucha y van a ayudar, por lo tanto, a mejorar las posibilidades del mismo. ♦