

8. Rangos de vivienda saturados y no saturados: Son aquellos segmentos de mercado más rentables, donde constructores pequeños o poco profesionales incursionan cuando es el ciclo ascendente del sector por las altas rentabilidades. Especialmente se saturan los rangos de vivienda para el estrato 6 (alto) y 5 (medio-alto).

Los rangos que no se saturan porque normalmente tienen índices de demanda insatisfecha por lo menos del 91.5% y no son tan rentables son los correspondientes a la vivienda de interés social y los estratos socioeconómicos bajo y medio-bajo, donde la dificultad radica en la aprobación de los créditos en la corporación puesto que los demandantes en muchos casos tienen empleos informales o completan sus ingresos con subempleos que los convierten en cartera de alto riesgo para las entidades crediticias y las constructoras, aún más cuando sólo en la vivienda de interés social existe la figura de un subsidio gubernamental (Ver Anexos 10 y 11).

EL NOTICIERO* (Caso de estudio en Administración)

ROSA MARIA AGUDELO AYERBE
ANA CECILIA ROJAS CASTRILLON
JAIRO MARIN RODRIGUEZ

Estudiantes del Postgrado de Especialización en Administración.
Profesor: César Augusto Muñoz.

Los días lunes se habían convertido en un verdadero martirio. Los problemas operativos del Noticiero, cuya emisión era los fines de semana, aumentaban y el grado de intolerancia del equipo frente a ellos estaba llegando a niveles incalculables.

Definitivamente, ese lunes no iba a ser distinto. Así lo percibió Angela María Sandoval, la Gerenta del Noticiero, cuando a las 8:30 de la mañana le anunciaron que Patricia Ardila, Jefa de Producción, quería hablar con ella. Que madrugara en su día de descanso no vaticinaba nada bueno.

En un segundo Angela María intentó recordar aquellas épocas cuando se trabajaba en un ambiente armónico, épocas donde trabajar para el Noticiero era un placer y no un martirio. ¿Cuándo había cambiado todo tanto?

Rápidamente recordó el afanoso mes de octubre de 1993. En ese período el Noticiero afrontó una de sus más duras batallas: una licitación muy reñida, en un momento cuando su imagen no es-

ta consolidada. Durante el período de la licitación, se dio un cambio en la Dirección del Noticiero, una crisis interna que para nada le convenía a la empresa en ese momento.

La escogencia del nuevo Director era fundamental, pues debía hacer parte de la estrategia de la licitación. Dentro de los factores que se evaluaban para la adjudicación, uno muy importante era la capacidad profesional y la experiencia de los directores. Se debía demostrar su experiencia en la producción de televisión y, sobre todo, que fuera una persona reconocida en la región. Por cumplir con estos requisitos, se vinculó el 15 de octubre de ese año a Luis Augusto Ferrer como Director del Noticiero. Todos sabían que no tenía experiencia como Director de Noticias, pero había sido exitoso en la dirección de programas de variedades y durante tres años había presentado el Noticiero, época durante la cual había hecho importantes aportes al desarrollo creativo del mismo. Sin embargo, esta decisión no fue muy aceptada por el equipo de periodistas que en ese momento conformaba la Redacción del Noticiero, pues algunos, consciente o inconscientemen-

* Caso propiedad del ICESI

te, aspiraban a dirigirlo o, al menos, esperaban siempre que su Director fuera alguien de mucha trayectoria en el ramo específico de la Dirección de Noticias. Luis Augusto era una persona enérgica y exigente, y Angela María, la Gerente, atribuyó este rechazo inicial a la reacción natural al cambio, máxime si se tenía en cuenta que el Director que se retiraba era muy querido por todo el equipo.

Para contrarrestar la poca experiencia de Luis Augusto en la Dirección de Noticias, se contrató a un reconocido periodista, ex director de varios noticieros, para que realizara una asesoría. El objetivo era cambiar el formato del Noticiero y rediseñar su manejo editorial. Los primeros resultados fueron realmente buenos. La diversidad de criterios de ambos periodistas enriqueció el nuevo formato del Noticiero. Sin embargo, tres meses antes de terminar su trabajo, el asesor renunció intempestivamente: incompatibilidad de caracteres con Luis Augusto, fue la razón expuesta.

Incidentes como éste venían a la mente de Angela María. En su momento les había concedido poca trascendencia, puesto que en un ambiente tan competitivo y tenso, como el de la producción de noticias, es normal un alto nivel de confrontación. Pero ahora se cuestionaba su gestión frente al manejo de estos pequeños conflictos. La suma de todos ellos había convertido el Noticiero en un verdadero infierno.

Recordó otro incidente en particular. La famosa transmisión en directo desde Ginebra, Valle. Una emisión nada memorable. Ese domingo se había llevado a cabo la final del festival "Mono Núñez". Como siempre, se había planeado, con antelación, emitir desde el lugar algunos segmentos del Noticiero, para lo cual se desplazaría a un periodista. El viernes anterior a la transmisión, Luis Augusto había decidido emitir la totalidad del Noticiero desde el lugar del espectáculo, y desplazar a dos de

los presentadores para tal fin. La transmisión resultó un verdadero fiasco, en concepto de algunos miembros del equipo.

Versiones fragmentadas de ese evento le llegaban a Angela María, como recuerdos vagos:

"En verdad no sé cómo no salió más mala, considerando que fue una transmisión con tan poca planeación. Se cambiaron los planes a última hora y, por lo menos a mí, ni se me tuvo en cuenta. Este fiasco es sólo una prueba más de que en el Noticiero ya no hay un verdadero equipo." Fue la versión apasionada de la Jefa de Producción del Noticiero.

"Técnicamente no eran adecuadas las condiciones para efectuar la transmisión desde Ginebra. A las siete de la noche no teníamos retorno de audio ni de video cerca de los presentadores, porque no funcionaba el monitor. Luis Augusto decidió correr el riesgo, teniendo en cuenta que ya se habían hecho transmisiones en peores condiciones. Fue la versión más ecuatoriana del Director de Cámaras."

Sin duda, la más molesta, en ese entonces, era Tatiana Becker, la presentadora del Noticiero: *"Para Luis Augusto, toda la culpa fue mía. Cuando terminó el Noticiero me llamó al celular a recordarme que cuando él era presentador había trabajado muchas veces sin monitor. Las cosas salieron mal y reconozco que todos fallamos. Pero el principal error fue de él, que no canceló a tiempo la transmisión... y ahora nos achaca toda la culpa a nosotros. Pero por más que la tuviéramos no tiene por qué tratarnos mal. Parece olvidarse de que cuando el equipo falla, es uno el que da la cara"*.

El Jefe de Redacción no veía las cosas tan graves: *"Como siempre, estamos armando una tormenta en un vaso de agua. Se nos olvida que trabajamos en un noticiero que está lleno de con-*

tingencias. Además, venimos acostumbrados a que no se nos diga nada cuando fallamos. Siempre nos llenamos de excusas. Para mí este alto nivel de susceptibilidades es la principal fuente de conflictos."

"Es un equipo muy inmaduro, que no sabe trabajar bajo presión. Se derrota ante el primer problema. Las fallas técnicas eran manejables, pero no fueron recursivos. Lo más grave es que no asumen responsabilidades, siempre culpan a los demás. En cuanto a Tatiana, estaba como siempre más preocupada del peinado que de lo que tenía que decir y por eso no estaba atenta a las instrucciones del coordinador. Yo no acepto excusas y eso a nadie le gusta." Fue cortante Luis Augusto en esa oportunidad.

Versiones tan encontradas siempre habían puesto a dudar a Angela María. Determinar quién tenía la razón resultaba bastante complejo, pues para ella los problemas nunca habían sido tan graves como para armar semejantes líos. Sólo tenía claro que cualquier determinación que fuera a tomar debía hacerla pronto, si quería detener el desagradable rumbo que estaba tomando el equipo del Noticiero.

¿Por qué quería hablarle tan urgentemente Patricia? ¿Qué habría pasado ahora?

Era cierto que el equipo venía acostumbrado a una dirección totalmente distinta: amigable y muy delegadora, donde cada miembro del equipo tenía una gran autonomía en el desarrollo de sus funciones. En ningún momento los problemas internos del Noticiero habían trascendido a la gerencia. Ahora todo ello había cambiado radicalmente. Sabía que a Luis Augusto le agradaba estar al tanto de todos los procesos y supervisarlos directamente. Era perfeccionista y le gustaba la excelencia. Se imponía, cada día, nuevas y más altas metas, lo cual era definitivamente positivo. No le pasaba al equipo el más

mínimo error y esto le traía problemas.

Sin embargo, Angela María se preguntaba: ¿Son mejores los resultados ahora? ¿Valía la pena este grado de conflictos? ¿Necesitaba realmente el equipo una dirección así?

Los golpes en la puerta hicieron que sus pensamientos se dispersaran. Definitivamente quería resolver de una buena vez por siempre esta serie de conflictos, pero no lograba formularse un camino en el que todos ganaran.

—Seré breve —fue el saludo de Patricia Ardilla, la Jefa de Producción, al entrar—, vine a traerte mi renuncia... realmente lo he intentado todo, pero trabajar con Luis es imposible."

Para la gerente, esta renuncia no era una sorpresa. Ya en varias ocasiones habían conversado sobre los roces de Patricia con el Director. Angela María atribuía el origen de estos conflictos a la diferencia en el estilo de dirección, al cual venía acostumbrada Patricia, y que no le permitía adaptarse al estilo de Luis Augusto. En ocasiones anteriores, ambas habían discutido sobre la necesidad de mejorar la comunicación entre ellos.

Para Patricia, la actitud de Luis Augusto hacia ella era el motivo de los conflictos: *"Luis Augusto es demasiado complicado; todos los problemas le parecen más graves de lo que realmente son y ninguna solución que le planteo le parece viable. Tengo la impresión de que le gusta ver que las cosas me salgan mal. No me apoya cuando hay problemas: parece gozar cuando me ve angustiada."*

Patricia era Comunicadora Social y llevaba cuatro años como Jefa de Producción del Noticiero. Una mujer enérgica, metódica y organizada, con una vasta experiencia en su área. Se había convertido en la mano derecha del Director anterior.

La opinión que Luis Augusto había expresado sobre Patricia tampoco era buena:

“Ella no se exige y comete errores que ponen en peligro la calidad del Noticiero. En ocasiones no calcula bien el tiempo, y en cuanto al manejo del presupuesto, considero que a veces no tiene claridad en las prioridades. Con su experiencia no es el momento de andar enseñándole.”

Ese fin de semana Luis Augusto había decidido que Patricia no rodara al aire el Noticiero y lo rodó él. Esta era la principal responsabilidad del cargo de Patricia y ese incidente fue la gota que colmó el vaso. De ahí que presentara ahora su renuncia. “He rodado el Noticiero durante cuatro años sin ningún problema y ahora me dice que no sirvo. ¿Qué más quiere...? ¡En estas condiciones, sin autonomía, no vale la pena que me quede!”

Dos meses antes Luis Augusto le había solicitado a Angela María la total autonomía para manejar el presupuesto del Noticiero, eliminándole esa función a la Jefa de Producción. De esta manera, el Director del Noticiero sería el único responsable de ordenar y controlar los gastos. Angela María no autorizó este cambio, pues no consideraba conveniente que en una sola persona se concentrara toda la responsabilidad. Además, Patricia siempre se había destacado en el manejo de los gastos y no había ningún motivo para suprimirle esta función. Sin embargo, Luis Augusto empezó a mover partidas, sin considerar la opinión de Patricia. Esto ocasionó varios de los roces entre ellos, pues ella sentía que ésta era una estrategia más para aburrirla.

En situaciones como ésta, Angela María había propiciado reuniones entre ellos, sin obtener buenos resultados, e inclusive había hablado personalmente con Luis Augusto sobre los diferentes conflictos que él tenía, no sólo con Patricia sino con el resto del personal del Noticiero.

La última reunión se había efectuado dos semanas antes, a raíz de un daño en la edición. Fue una reunión típica, casi predecible. A Luis Augusto le molestaba cada vez más que el equipo le “pusiera quejas” a Angela, por aspectos que eran internos del Noticiero, y que debían resolverse en casa. Ante esas situaciones, Luis Augusto ratificaba que el equipo era inmaduro e incapaz de resolver él mismo sus problemas. Pero para algunos miembros del equipo hablar con Luis no era sencillo. “No conoce términos medios y considera que ceder es igual que perder. Por su experiencia, es difícil que reconozca que alguien pueda saber más que él y no considera posible cometer errores. No acepta críticas, es demasiado perfeccionista y, por lo mismo, exigente”. Comentó alguna vez el Director de Cámaras del Noticiero, ante la sugerencia de Angela María de hablar directamente con él cuando se presentara algún problema.

Luis Augusto se defendía, ante las críticas, tajantemente: “*Son muy susceptibles. Todos los llamados de atención los toman como algo personal y no pueden negar que cuando los hago tengo razón*”.

Y ante la renuncia de Patricia, ¿qué debía hacer Angela María? Ella consideraba que era perder a una persona muy competente y de toda su confianza. Además, para Angela esta renuncia podía desencadenar una crisis muy seria en todo el equipo de Producción del Noticiero. Por primera vez, sentía que debía escoger entre Luis Augusto y Patricia y, definitivamente, a ambos los consideraba importantes para el Noticiero. Se sentía entre la espada y la pared. Se preguntaba: ¿Por qué un equipo con gente talentosa y trabajadora nunca había funcionado? ¿Era culpa del Jefe? ¿De los miembros del equipo? ¿De ambos? ¿De ella misma como Gerenta? ¿De todos?

MANUAL DEL PROFESOR

Importancia del caso

El caso permite dar una mirada a los efectos de una dirección carente de liderazgo. Se muestra un director con un excelente manejo técnico que no lleva a producir resultados óptimos a causa de sus debilidades en el manejo interpersonal. Pone de manifiesto que el liderazgo exige tanto un conocimiento técnico como unas cualidades humanas que conjugadas llevan a buen término las acciones indispensables para el desarrollo del negocio y de la organización en su totalidad.

Ofrece a los estudiantes la posibilidad de ponerse en posición de jueces de la gerencia general y de la dirección del noticiero, evaluando su fortaleza y debilidades en materia de liderazgo. Convierte a los estudiantes en asesores de la empresa cuando retoman la teoría de Stephen Covey para plantear situaciones óptimas.

Finalmente, el caso pretende estremecer las estructuras de pensamiento de los estudiantes mediante la revisión de sus propias actitudes y las de los directivos de su organización, con el fin de que asimilen comportamientos específicos que deben evitarse en el manejo del personal a cargo para llegar a convertirse en verdaderos líderes.

Temas	Objetivo pedagógico	Proceso de discusión
Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Autor: Stephen Covey	Que los estudiantes lleven a una situación práctica los conceptos de la Teoría de liderazgo, de Stephen Covey.	-¿Según su opinión el director del noticiero es un líder? ¿Por qué sí o por qué no? -Si el liderazgo es un conjunto de hábitos que por lo tanto se pueden aprender, ¿es posible que sobre las características de este director se pueda formar un líder?
Preguntas 1. ¿Cuáles son los siete hábitos de la gente altamente efectiva? 2. ¿Cuáles son las características de dirección del director del noticiero? (observe de las expresiones y comentarios, tanto del director como de sus colaboradores) 3. ¿Es posible conservar la sinergia que trae el noticiero en relación con la organización conservando este jefe? 4. Evalúe la proactividad del director del noticiero.		Respuestas 1) Sea proactivo, 2) Empiece con una idea clara de sus objetivos, 3) Dé prioridad a aquello que considera más importante, 4) Piense en Gano/Ganas, 5) Comprenda para ser comprendido, 6) Sinergice, 7) Afile la sierra. 2. - El director del noticiero: - Es reactivo, no proactivo - No tiene una idea clara de sus objetivos - Piensa en que solamente él gana (su imagen) - No intenta comprender a los demás - No crea sinergia - Toma decisiones sin tener en cuenta a las personas que están a cargo de la operación - No crea un trabajo y un espíritu de equipo - Ataca a las personas cuando quiere atacar un problema 3. Una empresa en la que hay sinergia da paso a la cooperación creativa, a la asociación libre colectiva, a una espontánea complementación participativa de las ideas. Todas las personas muestran genuina empatía y coraje, hay una gran comprensión y respeto mutuos. El director del noticiero no facilita la comunicación con el grupo, no efectúa trabajo en equipo y por tanto está a punto de desintegrar la sinergia que el grupo traía. 4. El jefe no es una persona proactiva porque su conducta no está guiada por sus valores sino por sus respuestas al medio. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores, valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Preguntas	Respuestas
5. ¿Qué acciones debió llevar a cabo la gerenta del noticiero? 6. ¿Qué características de dirección (según Covey) piensa que puede tener la gerenta del noticiero, partiendo del ambiente laboral que existía antes del nuevo director y de la forma de comunicación que establece con sus colaboradores?	5. La gerenta debió: - Desde el proceso de selección considerar las habilidades de manejo interpersonal y de dirección del director, no solamente sus habilidades técnicas. - Llevar un registro de los conflictos y de sus causas. - Tener una conversación con el director, solicitándole una mayor comunicación con el equipo, mediante herramientas como los grupos de mejoramiento. - Colocar una fecha límite para el cambio de sus actitudes. - Tomar la decisión de cancelar el contrato, máximo seis meses después de los primeros conflictos. 6. Las características de dirección de la gerenta son: - Es reactiva - Da prioridad a aquello que considera importante - Piensa en Gano/Ganas - Comprende para ser comprendida - Practica la sinergia.

SOLUCION PROPUESTA

- **¿Por qué un equipo con gente talentosa y trabajadora nunca había funcionado?**
- El equipo realmente sí había funcionado anteriormente, con otro estilo de dirección. Actualmente no funcionaba porque el estilo de dirección de Luis Augusto había deteriorado el ambiente de trabajo, atacando la autoestima de los colaboradores, frenando la iniciativa, participación y creatividad de las personas y deteriorando los canales de comunicación al interior del grupo.
- **¿Era culpa del jefe?**
- El director del noticiero tenía la mayor parte de la "culpa" por varias deficiencias en su estilo de dirección, que le impedían ser un verdadero líder como son:
- Estilo de dirección autocrático.
- Comunicación de una sola vía, no daba participación en la toma de decisiones.
- Falta de comunicación de los objetivos, que impide ver si sus objetivos son claros o no.
- Reactividad (en oposición a proactividad).
- Pensar en ganar siempre, únicamente en el logro de unos objetivos

personales, obtener un éxito propio, no de equipo.

- No intentó escuchar ni comprender a los demás.
- Por todas estas razones, nunca llegó realmente a crear sinergia en su equipo.
- **¿Era culpa de los colaboradores?**
- También era culpa de los colaboradores porque existían intereses particulares, unas personas que estaban interesadas en asumir la Dirección del Noticiero y otras que se habían acostumbrado a un estilo de dirección más suave.
- **¿Era culpa de la gerenta?**
- La gerenta también había presentado su porción de error al verse presionada a contratar rápidamente a un director de noticiero técnicamente calificado para obtener la adjudicación del noticiero. La presión del tiempo le impidió buscar no solamente habilidades técnicas sino también habilidades interpersonales.

Había permitido que el conflicto se prolongara por más tiempo del necesario. Sin embargo, la gerenta había facilitado al grupo del Noticiero durante todo este tiempo la comunicación que el Director les había negado. Con su actitud y su comunicación es quien realmente ejerce un liderazgo en el Noticiero.

EL CUERO DURO* (Caso de estudio en Mercadeo Estratégico)

ALEJANDRO LUGO
NELSON DE LA PAVA G.

Estudiantes del Postgrado de Especialización
en Gerencia de Mercadeo Estratégico.
Profesor: Juan Antonio Gudziol

"Peletería A" fue fundada en febrero de 1978, cuando dos representantes de ventas de firmas diferentes, relacionadas con la industria del cuero (curtiembres y sintéticos), Alfonso Clavo y el señor Jesús M. Puntilla (fallecido), decidieron crear una peletería con el propósito de obtener unos ingresos adicionales. Fue así como en un barrio del centro de la ciudad, en un local pequeño, se empezaron a vender al detal artículos como cuero, tacones, pegantes, tintas, puntillas, etc.

Al cabo de un año, el señor Jesús M. Puntilla debió retirarse de la empresa en la cual estaba laborando, y esto le permitió más tiempo para dedicarse a la peletería. Fue cuatro años después cuando se transformó la sociedad quedando como socios cinco integrantes de la familia del señor Jesús Puntilla.

La empresa continuó dedicada a lo que venía desempeñando, y amplió su capacidad de servicio al por mayor.

Al cabo de cuatro años de haberse transformado la sociedad, y luego del fallecimiento del señor Jesús Puntilla, la sociedad quedó constituida por los socios restantes.

Hasta esta fecha la empresa había crecido de tal modo que poseía en alquiler los dos locales siguientes al inicialmente ocupado y abrió una sucursal a una cuadra de distancia.

La empresa reportó a sus socios utilidades hasta hace dos años (Véase Anexo 1); sin embargo, durante los últimos años la industria del cuero ha sufrido cambios radicales en su comportamiento que han obligado a esta empresa y a muchas otras a reportar pérdidas (Véanse Anexos 2 y 3).

Alejandro Puntilla, quien actualmente tenía la dirección de la empresa, se encontraba bastante preocupado por la situación que estaba viviendo. La incertidumbre que existía en el futuro de la empresa lo invitaba a contemplar la alternativa de liquidar el negocio, realizando todo el inventario de productos y equipos de oficina a un precio que necesariamente debía ser muy por debajo del costo real; pues la escasez de dinero era general, debido a la recesión económica del país. Mientras conducía su vehículo hacia la autopista y se "metía" en el tráfico, pensaba qué fallas se pudieron tener en la empresa para que

* Caso propiedad del ICESI