

# Enfoque ajustado y preciso

El prestigio del IESE en el diseño de Custom Programs se construye programa a programa. En el curso 2007 se diseñaron 118. Como su propio nombre indica, los Custom Programs son programas hechos a medida para cada empresa, programas que resuelven con eficacia un reto estratégico único para esa organización. El último, diseñado para una multinacional farmacéutica, es un ejemplo muy ilustrativo.



En 2004, diez países, en su mayoría de Europa del Este, se integraron en la Unión Europea, y en 2007 les siguieron dos más. Este mercado común ampliado ofrece nuevas oportunidades a las empresas, pero existen grandes diferencias entre los nuevos miembros. El equipo de Custom Programs del IESE presentó una solución innovadora para resolver la necesidad de una importante compañía farmacéutica sobre cómo saber más acerca del funcionamiento, opiniones y requisitos de los nuevos miembros.

Los diez países que se unieron a la Unión Europea (UE) en mayo de 2004 como parte de esta gran ampliación fueron: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y la República Checa. Bulgaria y Rumanía se incorporaron a esta unión económica y política en enero de 2007, completando la "quinta ampliación" en la historia de la UE.

Ante esta situación, una empresa farmacéutica global que operaba en Europa del Este decidió que la clave de su crecimiento residía en ampliar el conocimiento y las capacidades de sus clientes en la región (como funcionarios de Ministerios de salud y directores de hospitales). En concreto, la compañía necesitaba encontrar una forma de ayudar a sus clientes a reducir costes con la introducción de nuevos enfoques de gestión organizativa y presupuestaria, antes de optar por una simple reducción de precios.

## Programa a medida

El aula fue el marco ideal escogido donde conseguir este objetivo. Así, se creó el Custom Programs "Perspectivas



El programa presentaba la oportunidad perfecta para que los participantes se distanciaran de sus organizaciones y reflexionaran sobre los retos a los que se enfrentan, afirmó la profesora Mas.

de la futura asistencia sanitaria" y se impartió en el campus del IESE en Barcelona del 10 al 12 de noviembre de 2008.

Este programa, diseñado por el claustro del IESE y el equipo de International Executive Education, reunió a treinta expertos en el ámbito de toma de decisiones de los mercados de asistencia sanitaria de Europa del Este, incluidos directores generales de hospitales y funcionarios de alto rango de los distintos Ministerios de salud. Acudieron representantes de países como Bosnia, Bulgaria, Croacia, Estonia, Lituania, Letonia, Rumanía, Serbia o Ucrania.

### Interacción con el claustro

Los profesores del IESE Alfredo Pastor, Mike Rosenberg, Núria Mas, Jaume Ribera y Paddy Miller dirigieron sesiones sobre temas específicos del sector como las cadenas de suministro farmacéutico y la economía sanitaria. También se incluyeron sesiones temáticas más generales, como las perspectivas sobre la economía mundial y el liderazgo.

Tanto los temas de macroeconomía como los microeconomía estaban enfocados en enseñar a todas las partes interesadas de una empresa farmacéutica la mejor forma de gestionar hospitales, Ministerios de salud y otros departamentos. Por ejemplo, las sesiones de liderazgo ampliaban el conocimiento de los participantes sobre los distintos tipos de gestión y proponían herramientas para la gestión del cambio.

La profesora Mas, directora académica del programa, afirmó: «el programa presentaba la oportunidad perfecta para que los participantes se distanciaran de sus

organizaciones y reflexionaran sobre los retos a los que se enfrentaban, y, quizás, evaluaran de nuevo sus formas de pensar y actuar ante la incertidumbre y las futuras tendencias».

### Networking

Aparte de la interacción con el claustro, otros aspectos importantes del programa fueron el trabajo en equipo y la oportunidad de desarrollar una red de contactos. El seminario de tres días incluyó la revisión de un caso centrado en el sector de la asistencia sanitaria, que fue abordado en pequeños grupos de trabajo. Por su parte, las actividades sociales ayudaron a los miembros del grupo a relacionarse entre sí.

Una vez terminado el programa, los representantes de la compañía organizadora pidieron a los participantes su opinión sobre la experiencia del aprendizaje ahora que contaban con nueva información –recogida en el seminario– sobre las opiniones de sus clientes, su funcionamiento y sus expectativas.

### Gran éxito

Gracias al éxito del programa, la empresa ha decidido confiar al IESE una nueva edición en 2009 con la colaboración de otras compañías y ONG. Se prevé que la nueva edición incluya un grupo de participantes de Europa Occidental, Oriente Medio y África.

Los participantes del Custom Program también quedaron satisfechos: «Me gustó la estructura del programa, equilibrada, con una parte académica y otra práctica. Creo que tiene una duración e intensidad perfectas», afirmó uno de

los participantes. Otro comentó: «Los métodos interactivos de los profesores me parecieron muy útiles, ya que nos mantenían totalmente centrados en la resolución del caso y el aprendizaje de las enseñanzas que extraíamos en el proceso».

La metodología de los profesores del IESE fue uno de los aspectos más comentados, en el que los participantes se implicaron en el proceso de aprendizaje en lugar de sentarse a escuchar a un orador hablar desde su cátedra, en una conferencia tradicional. Además, los participantes agradecieron la oportunidad de asistir a un programa en una escuela de negocios como el IESE.

Para Carlos Hornstein, director asociado del equipo de International Executive Education del IESE, el éxito del programa radica en que «dentro de mercados cada día más variados, donde se bombardea a las partes interesadas de una compañía con un mayor número de datos, este programa separa el grano de la paja y aporta a los actores decisivos las herramientas para mejorar sus habilidades de gestión».

Marcella Moohan