

An illustration depicting a stormy sea with dark, swirling waves. Several figures in graduation gowns and caps are shown in paper boats, navigating the turbulent waters. The scene is rendered in a stylized, geometric manner with a color palette of dark blues, purples, and greys. The overall mood is one of resilience and navigating through difficult times.

# Formarse en tiempos de crisis



Directivos de IAE, UCEMA, Di Tella, ITBA y San Andrés discuten cómo se equilibra la demanda de formación para la coyuntura con programas pensados para el largo plazo.

# Formarse en la crisis: entre la coyuntura y el largo plazo

NESTOR GARCIA

Directivos de cinco universidades discutieron qué se demanda a las escuelas de negocios en tiempos de crisis.

Gabriela Samela y Andrés López  
ESPECIAL PARA CLARIN

La tensión entre los temas de coyuntura que demandan solución inmediata y una currícula pensada en términos de largo plazo fue el eje del debate durante la mesa redonda convocada por iEco para analizar la formación de los cuadros gerenciales en tiempos de crisis. Representantes de las cinco universidades que ocuparon los primeros puestos en el ranking iEco de escuelas de negocios (ver recuadro) plantearon la importancia de la investigación para anticipar problemas y de la vinculación de los contenidos con el entorno institucional, político y social, superando los límites de la teoría del management preocupada exclusivamente por la maximización de ganancias.



**Coincidencias.** José Luis Rocés, del ITBA, Gabriel Aramouni, de la UdeSA, Sergio Pernice, de la UCEMA, Guillermo Perkins, del IAE y Ariel Yukelson, de la Di Tella, coincidieron en que los ejecutivos deben formarse para poder actuar en cualquier contexto.

cambiantes. En este sentido, estamos intentando tener dos líneas de programas, una que aporta herramientas para hacer las reestructuraciones y otra que permite tener una visión más innovadora para descubrir nuevos mercados. Esto siempre está presente como programa, pero en épocas de crisis se hace más preponderante.

**Sergio Pernice:** Yo distinguiría entre los programas grandes, como el MBA, y los "a medida" o más chicos. A nivel MBA, la estructura básica no cambia mucho. Lo que sí pasa es que en épocas de crisis la coyuntura se mete mucho en el aula. En los programas a medida hay una demanda importante de cursos sobre gestión del cambio. También se busca entender cómo lo macro golpea a la industria y a la Argentina y cuáles serán las consecuencias de la crisis. Otra cuestión demandada es cómo manejar las finanzas, que tomaron más relevancia que las áreas comerciales en este momento.

**José Luis Rocés:** La demanda cambia, pero no desaparece. Estas crisis afectan la capacidad de inversión tecnológica, y esto hace que la capacidad de innovación disminuya. Nosotros estamos muy atentos a esto. También en tiempos de crisis hay una necesidad de ver quiénes son los docentes: se valora la formación práctica, que el profesor tenga vivencias como para decirles qué tipo de cosas se pueden hacer.

**Gabriel Aramouni:** La crisis replantea un accionar de largo plazo en las universidades que tienen interés en eso. Nosotros planteamos nuestro trabajo de largo plazo teniendo un contacto cercano con el mercado, reuniéndonos con los CEO de las principales compañías y eso lo combinamos con el trabajo anticipatorio que van haciendo nuestros equipos. La agenda de las escuelas de negocios tiene que integrarse con la agenda de los CEO. En cuanto a los temas, toman relevancia nuevas formas de negocios, el desarrollo de redes, la integración público-privado. También, la fidelización con el cliente y la cadena de valor y el trabajo con proveedores. Además, hay que bajar con algunas soluciones herramientas de apoyo y poner sobre la mesa qué tiene que hacer un CEO.

**¿Cómo se conjugan estas demandas coyunturales con la intención de las universidades de dar una formación más integral?**

**Guillermo Perkins:** Hay que preparar a la gente para cualquier circunstancia que le toque vivir. Los

Guillermo Perkins, director académico de Alta Dirección del IAE; Sergio Pernice, director de la Maestría en Dirección de Empresas de la UCEMA; Gabriel Aramouni, director ejecutivo del Centro de Educación Empresarial de la Universidad de San Andrés; Ariel Yukelson, director de Educación Ejecutiva de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) y José Luis Rocés, vicerrector del ITBA coincidieron en que la crisis afecta relativamente a la matrícula de los alumnos en las escuelas de negocios. Los más afectados son los que dependen de sus empresas para capacitarse, ya que éstas tienden a postergar la decisión sobre el gasto esperando ver cómo se define el año.

**¿Qué temas son más demandados por empresas y gerentes a las universidades en tiempos de crisis?**

**Ariel Yukelson:** Hay una tensión entre la reducción de costos y la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de negocios. En relación con los programas, los directivos buscan los de corto plazo, que apunten a metodologías bien concretas de rediseño de procesos: cómo nos hacemos más chicos y más productivos. Por otra parte, hay nuevas oportunidades de negocios en un mercado con clientes

**ARAMOUNI (UDESA)**

"Los programas ejecutivos no deben interpretarse como una vacuna para la crisis"

**ROCES (ITBA)**

"En tiempos de crisis se valora la formación práctica de los profesores, que tengan vivencias"

**YUKELSON (UTDT)**

"Los directivos buscan programas que apunten a metodologías de rediseño de procesos"

programas tienen que estar organizados de manera tal de poder anticipar cosas que la formación coyuntural y oportunista no puede. Hay que anticipar generando conocimiento. Es imposible pensar qué le tengo que dar hoy a la gente si no lo pensé hace varios años y no lo tengo en mi stock de conocimiento. Es un constante desafío. Muchas veces, la gente va a los programas y dice: esto no me sirve para hoy. Pero ese es el verdadero secreto: que sea algo que no te sirva exactamente para hoy. La escuela de negocios tiene que estar en un alerta permanente con su investigación para no desactualizar los contenidos.

**SP:** La formación ejecutiva tiene que brindar dos cosas: en primer lugar una visión, conceptos que te hagan ver la realidad de una manera más inteligente. Esos conceptos acompañan toda la vida. Entonces, a nivel estructuras conceptuales para el hombre y la mujer de negocios, no vemos que haya cambios por la crisis. Pero, por otro lado, necesitamos que la gente que se forma con nosotros sea mejor en lo suyo mañana. Y la gente nos demanda este objetivo de corto plazo. La gente no viene a estudiar filosofía, sino gerenciamiento, lo que implica una visión tanto de largo como de corto plazo.

**GA:** En nuestra región los tiempos de crisis son una constante, con lo cual las escuelas de negocios no deberían trabajar para la coyuntura exclusivamente. Una buena educación ejecutiva debe formar para la conducción y gestión de negocios en cualquier contexto. Si no, sería sumarse a una moda. Esto no significa no reconocer que hay una coyuntura particular muy comple-

ja. Pero en definitiva en Argentina hubo crisis en muchas épocas. Por eso nosotros invitamos a reflexionar sobre un pensamiento de largo plazo. Los programas ejecutivos no deben interpretarse como una vacuna para la crisis.

### **Las escuelas de negocios, como formadoras de la dirigencia em-**

#### **PERKINS (IAE)**

“Los programas tienen que poder anticipar cosas que la formación coyuntural no puede”

#### **PERNICE (UCEMA)**

“A nivel MBA, la estructura básica no cambia. Pero la coyuntura se mete mucho en el aula”

#### **presaria, ¿deben asumir alguna responsabilidad en una crisis como la actual?**

**JLR:** El dilema que está detrás de la formación en *management* es no haber comprendido que esta disciplina no puede tener el mismo abordaje que las ciencias lógicas. Enseñar *management* sin un cuerpo de valores es como darle un bisturí a un cirujano sin enseñarle ética. Esto es básico. Tenemos que hacer un acto de constricción: si nuestra base es la formación de dirigentes, esta formación requiere un encuadre que está basado en entender los por qué y para qué del *management*, y no sólo los cómo. Si no, se transformaría en una cuestión meramente utilitarista.

**AY:** Estamos frente a la oportunidad de ir más allá del típico curso de marketing y management. Se viene un mundo mucho más regulado, donde los empresarios van a tener que comprender mucho más los fenómenos políticos e institucionales. Esta es un área que estamos agregando a las currículas y que tiene mucha receptividad. Para nosotros, además, es prioritaria la investigación, que es lo que permite mirar más allá, incorporar nuevos modelos, insertarse más con el mundo, ver qué va pasando y poder incorporarlo.

**GP:** Hay que entender que el empresario es una persona y que con su acción directiva transmite lo que él es, sus valores, sus virtudes. Meter esto en el aula es divertido porque la gente no lo viene a buscar. Uno como docente se pasa la vida vendiendo liebre por gatos. La liebre es un gato con valor agregado: no podés encarar un momento de crisis sin darle a la gente el gato que te pide, pero si sólo le das el gato no estás cumpliendo con tu misión, que es mejorarlo como persona. Si sólo se llevan el gato, hiciste mal tu trabajo. La gente te dice que tiene que encarar una crisis, y vos le contestás que para salir de la crisis hay que ser mejor persona.