

PROGRAMA EN EL IAE

Alta gerencia sin soledad

Los más destacados ejecutivos locales se capacitan entre pares para conocer las herramientas que les permiten mejorar la gestión.

Durante un cuatrimestre leen apuntes, escuchan a los profesores, levantan la mano y opinan en el aula. Pero no son alumnos convencionales: son CEOs que aggiornan lo aprendido y se abren a nuevos puntos de vista en el Programa de Alta Dirección (PAD) que dicta el IAE para capacitar a los más encumbrados ejecutivos de la industria y los servicios.

Guillermo García, gerente general de Molinos, cursó el PAD en 2004. Encontró un "espacio de reflexión fuera de la operación cotidiana y rodeado por gente afín,

con problemáticas similares. Es un aprendizaje y a la vez una renovación de lo aprendido antes. Pero para eso hay que abstraerse del escritorio", reconoce.

García asegura que en su promoción, no tuvo gran peso la actualidad económica y política de ese momento. "El curso tiene bastante de arquitectura organizacional. El caso que más me llegó fue el de un banco español que se caracterizaba por una especial filosofía corporativa", recuerda.

Para el ejecutivo, la metodología de estudio es exitosa básicamente porque hay "profesores por encima de la media y con muy buena

llegada al grupo, como para mantener el curso ardiente, con discusiones intensas. Uno se siente identificado enseguida con los casos que se debaten y por eso si bien hay vuelo teórico, se sale con recetas para el día a día".

"Cursé el PAD en 2002. La verdad, fui, como muchos pensando en que no iba a tener mucho que hacer en ese año, y que por lo tanto era una buena oportunidad de aprovecharlo. Y fue una sorpresa muy positiva", asegura Diego Garzón Duarte, gerente general CGC.

El ejecutivo define el lugar en el que estudió como un "ambiente *first class* no sólo en lo académico, lo edilicio, la tecnología sino por el desafío que implica para los docentes dar las clases por el alto nivel de debate que se genera". Para



"No es fácil para gente acostumbrada a decidir por sí misma depender de otro".

JOSÉ DEMARCO -
VOLKSWAGEN



en el que se desempeña", dice Garzón Duarte.

En su camada, el ejecutivo recuerda haber compartido aula con un colega también de la industria petrolera, pero además con cuatro directivos del área farmacéutica, cinco de la construcción y seis del consumo masivo, entre otros.

"Se genera mucho valor y se le da mucha importancia al comportamiento humano", asegura.

Es que, más allá de los matices sectoriales, los gerentes

generales coinciden en manejar una misma materia prima: su gente. "Tenemos que ser psicólogos de los profesionales que trabajan con nosotros. Para eso —sostiene— en el PAD analizamos cuestiones de liderazgo, discutimos el por qué de los conflictos y abrimos nuestras cabezas para encontrar soluciones".

COYUNTURA. El IAE, la escuela de negocios de Universidad Austral, en 2008 cumple 30 años en la formación de empresarios y ejecutivos y en octubre llevará su experiencia al exterior (ver recuadro).

Cuenta con un claustro de 50 profesores a tiempo completo y



MOLINOS. García (arr.) participó en las actividades outdoors que se hacen cada año (izq.)

los que ejercen una gerencia general, acostumbrados a la fuerza a decidir en soledad, tener una mirada abarcadora de la gestión, y sobre todo contar con quién discutirla, suele ser un sueño inalcanzable.

Tan importante llega a ser el intercambio que se vuelven adictos al debate. "Nos seguimos viendo una vez por mes todos los que cursamos ese año, y por año hacemos una sesión de un día, en la que compartimos el almuerzo y dedicamos toda la tarde a contar las experiencias que cada uno atravesó en ese momento en el sector

más de 8.000 antiguos alumnos de 43 nacionalidades: cada año más de 6.000 ejecutivos de empresas multinacionales, regionales y locales pasan por el IAE.

Desde hace varios años, el profesor Guillermo Perkins dirige el PAD y sabe que su auditorio es particular. "Los gerentes necesitan tener un permanente desarrollo de habilidades nuevas. La capacitación de una persona de alta dirección no apunta a lo que necesita hoy sino hacia lo que pudiera necesitar tener", asegura.

Esta mejora continua está al servicio de las demandas de la organización. La sensación que comparten los alumnos es que no se pueden dejar estar. "El ejecutivo argentino tiene nivel internacional y es contratable en cualquier lado porque posee un entorno distinto a sus pares europeos o norteamericanos, que le da características más adaptables al cambio. En cambio, el pensamiento de largo plazo está más ejercitado en ejecutivos de hemisferio norte", puntualiza Perkins.

Pero, precisamente, ¿qué peso tienen la inflación, la crisis energética o la pelea

CAPACITACIÓN EN MIAMI Y MADRID

CONOCIMIENTO DE EXPORTACIÓN

El IAE, junto con el IESE de España y el IPADE de México, inician en octubre el Senior Executive Programme (SEP- Miami), un programa de perfeccionamiento dirigido a altos ejecutivos con interés en establecer relaciones comerciales o profesionales con Latinoamérica. La capacitación está estructurado en cuatro módulos de seis meses y se impartirá en Miami y Madrid.

El SEP - Miami está diseñado para ayudar a que emprendedores y directivos adquieran los conocimientos necesarios para sacar el máximo

provecho de sus operaciones: no sólo se les proporcionará formación en gestión sino que también se discutirán cuestiones de actualidad a nivel global que afectan las estrategias de negocio de las empresas. Los participantes tendrán además la oportunidad de estudiar otras áreas como estrategia competitiva, finanzas en economías emergentes y globalización y marketing estratégico.



con el campo en estas aulas?. "Tratamos -dice el director- de apartarnos de la coyuntura porque sino seríamos analistas económicos y no es la idea. De todas formas, algo del entorno siempre está. El programa tiene un 75% de estructura básica y el resto se moldea con mayor o menor énfasis en un tema u otro. Por ejemplo, a la vinculación de las empresas con los sindicatos y con el contexto político le hemos tenido que dar más peso".

La suba de precios, durante años, había desaparecido de los apuntes del PAD y de las posteriores discusiones. Pero volvió para quedarse. La energía también se pasea por las aulas, como



"Pensamos en cómo actuar acá, y cómo si trabajáramos en Estados Unidos o en Europa".

**PABLO LANZA -
PARAFINA DEL PLATA**

"condicionante".

"Discutimos, por ejemplo, cómo las limitaciones en materia energética nos llevaron a ayudar a las autoridades a entender que no podemos paralizar la producción y dejar sin trabajo a 4.000 personas, y el aporte de pensar una estrategia para reducir el consumo innecesario que ayudó a sugerir ideas al directorio", asegura en ese sentido José Demarco, director comercial de VW.

Al ejecutivo lo marcaron especialmente dos semanas dentro del cuatrimestre en las cuales los directivos tienen que convivir con sus pares para generar la confianza suficiente.

"No es fácil para gente acos-

DIRECTIVO. Federico Eberhardt, de Milkaut, fue otro de los ejecutivos que cursó el PAD.

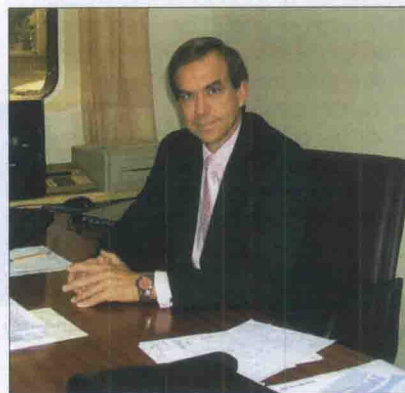


tumbrada a decidir por sí misma depender de otro y dejarse manejar mutuamente. Pero es una inversión en uno mismo y en la empresa. Y le viene bien a todo el equipo de management porque ayuda a delegar responsabilidades", comenta.

Para Demarco, los miembros de la alta gerencia local tienen que vencer un escollo a la hora de inscribirse: el paradigma de no tener tiempo.

ESCENARIOS. Pablo Lanza, gerente general Parafina del Plata, cursó el PAD en 2005. Además del intercambio con pares de otras industrias, encontró una forma "divertida de volver a clase".

"Se ven temas de RR.HH, financieros, de gestión, de empresas fa-



PERKINS. El director del PAD estimula la participación de los alumnos y las discusiones de casos.

miliars, de comercio exterior, y uno termina encontrando más escenarios posibles de los que imaginaba. Se evalúa todo: desde el riesgo país al crediticio. Hay un componente de la realidad que hoy lamentablemente sufrimos, aunque discutimos cómo se ejecutaría determinada solución si fuéramos gerentes en Estados Unidos, o en Europa", explica.

En muchos casos, los alumnos no llegan a un resultado concreto porque la discusión es de final abierto. En otros, si el caso analizado es real, se confrontan las conclusiones con lo que pasó en la práctica. "Se vuelve indispensable aprender a pensar en el mediano plazo, a planificar, a no tapar temas. Eso es la gestión", dice Lanza, quien considera que el ejecutivo típico argentino que cursa esta clase de programas "se saca las orejeras y mira alrededor".

Con capacitación, el arte del management ejercido desde la alta dirección tiene así cultores **F** con trazos más finos.