



Estrategias para sortear las crisis

Las empresas latinoamericanas están apostando a los programas a la medida para desarrollar habilidades en tiempos difíciles.

AméricaEconomía Intelligence

Satisfecho debió sentirse Carlos Fernández González, director general del Grupo Modelo de México, luego de ver los resultados del periodo 2008 -2009: un aumento neto de 15% en ventas y de 1,4% en utilidades. Al parecer, la decisión de capacitar a sus altos ejecutivos en el PADI (Programa de Alta Dirección) de ITAM fue todo un acierto en época de crisis. Lo corroboran algunas escuelas de negocios que están buscando, a través de sus programas, transmitir la necesidad de formación continua de quienes lideran una empresa.

Si bien la llegada de la crisis económica no fue algo dramático para las universidades en cuanto a la variación de sus matrículas en programas de Educación Ejecutiva, sí lo fueron los coletazos que se dejaron sentir en el primer trimestre de 2009, y que afectaron principalmente a los programas abiertos, los que disminuyeron un 34%. Los programas In Company, en cambio, aumentaron un 12% en el mismo periodo.

Ante este escenario de movilidad económica AméricaEconomía Intelligence realizó una nueva edición de su ranking de Educación Ejecutiva, que situó en primer lugar a la Fundación Dom Cabral de Brasil, la que recuperó su posición de 2008. Le siguen la chilena Adolfo Ibáñez y la IAE Business School de Argentina, que se mantuvo en el tercer lugar.

Estos resultados fueron obtenidos a través de la medición de cuatro dimensiones: cobertura de clientes, robustez de la oferta de programas, calidad de los profesores y la red internacional, índices que forman el estudio que compara la calidad de las escuelas de negocios de América Latina.

CAMBIO ESTRUCTURAL

El principal legado de la recesión económica de 2009 fue el cambio en la estructura de la demanda y del comportamiento de las empresas como

RK 10	RK 09	ESCUELA	PAÍS	Nº DE CLIENTES	Nº DE PROGRAMAS	COBERTURA DE CLIENTES				ROBUSTEZ DE LA OFERTA				PROFESORES			RED INTERNACIONAL		RK FINAL	
						EMPRESAS CLIENTES			ÍNDICE CLIENTES	PORCENTAJE DE CURSOS				ÍNDICE OFERTA	% PROF. PHD	EXPERIENCIA	ÍNDICE PROFESORES	PROGRAMAS EXTRATERRITORIALES		ÍNDICE RED INTERNACIONAL
						PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES		AD	GER	PRO	OP							
1	2	FUNDACIÓN DOM CABRAL	.BR	186	377	6,5%	10,2%	83,3%	84,0	38,4	49,6	11,9	0,0	100,0	26,9	ALTA	75,5	22	73,9	85,9
2	1	U. ADOLFO IBÁÑEZ	.CL	57	202	0,0%	1,8%	98,2%	100,0	18,4	32,8	47,8	1,0	79,7	38,5	ALTA	90,2	34	64,4	85,8
3	3	IAE - U. AUSTRAL	.AR	224	247	4,9%	28,1%	67,0%	86,4	15,8	56,3	22,1	5,9	74,4	47,0	ALTA	84,3	54	100,0	85,3
4	7	INSTITUTO DE EMPRESA-IE	.ES	269	207	0,7%	53,9%	45,4%	88,7	10,6	46,9	38,6	3,9	75,8	24,8	MUY ALTA	94,0	24	84,1	84,4
5	4	U. CATÓLICA DE CHILE	.CL	83	164	4,8%	18,1%	77,1%	91,7	11,6	27,1	56,3	5,0	72,9	100,0	MEDIA	81,3	N.D.	87,6	84,2
6	5	U. SAN ANDRÉS	.AR	76	104	2,6%	23,7%	73,7%	90,0	28,6	43,2	19,9	8,3	81,9	30,4	MEDIA	73,1	14	79,7	83,8
7	6	ITAM	.MX	127	463	4,7%	11,8%	77,2%	76,9	15,3	74,8	6,9	2,9	86,4	28,6	ALTA	79,4	22	94,2	83,5
8	13	IESE BUSINESS SCHOOL	.ES	77	331	2,6%	11,7%	85,7%	91,2	51,2	32,4	9,0	7,4	84,8	82,8	MUY ALTA	77,6	111	60,6	81,8
9	11	UNIANDÉS	.CO	49	194	10,2%	20,4%	69,4%	74,3	33,0	61,3	5,7	0,0	80,9	25,5	MEDIA	78,9	65	93,6	80,6
10	8	KELLOGG-U. NORTHWESTERN	.US	10	387	20,0%	0,0%	80,0%	91,0	100,0	0,0	0,0	0,0	94,5	87,0	ALTA	100,0	0	26,6	80,1
11	10	ESADE BUSINESS SCHOOL	.AR	24	61	8,3%	4,2%	75,0%	78,2	26,1	50,0	23,9	0,0	79,1	44,2	ALTA	82,0	26	83,2	79,9
12	9	U. TORCUATO DI TELLA	.AR	110	66	19,1%	44,5%	36,4%	81,5	22,9	44,3	31,4	1,4	70,5	35,5	MUY ALTA	98,9	9	76,2	78,9
13	16	IESA	.VE	100	616	12,0%	20,0%	68,0%	78,8	14,1	57,0	26,0	2,9	79,0	25,3	ALTA	81,5	33	61,5	75,6
14	12	ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL	.ES	72	661	11,1%	30,6%	43,1%	56,5	13,7	60,4	19,9	6,0	85,4	38,0	MUY ALTA	86,2	296	70,3	70,9
15	18	ESAN	.PE	362	988	10,5%	29,6%	59,7%	70,3	29,6	39,5	30,9	0,0	68,1	16,1	MUY ALTA	91,2	60	60,6	69,8
16	21	U. DEL DESARROLLO	.CL	20	226	15,0%	30,0%	55,0%	58,4	11,2	26,2	62,6	0,0	55,3	33,3	ALTA	93,1	18	80,1	65,3
17	-	U. EXTERNADO DE COLOMBIA	.CO	25	216	36,0%	24,0%	40,0%	41,5	3,4	77,8	17,7	1,0	76,2	15,8	ALTA	74,9	50	83,8	63,7
18	20	U. ANÁHUAC NORTE	.MX	26	150	50,0%	0,0%	50,0%	57,3	26,7	42,6	26,7	4,0	50,9	19,4	ALTA	69,3	53	57,9	56,7
19	23	U. DEL ROSARIO	.CO	54	303	100,0%	0,0%	0,0%	48,2	13,3	11,9	71,1	3,7	75,4	11,1	MEDIA	59,3	16	41,1	56,1
20	22	IDE BUSINESS SCHOOL	.EC	28	76	14,3%	60,7%	25,0%	46,3	2,6	30,3	61,8	5,3	52,3	14,3	ALTA	78,5	1	38,2	49,7

* LOS VALORES NO EXPLICAN COMPLETAMENTE EL INDICADOR

clientes de las escuelas de Educación Ejecutiva. Las compañías que operan en la región hicieron uso racional de su presupuesto para capacitación. En muchos casos no hubo disminución, pero sí se verificó que no se estuvieran desperdiciando recursos y se trabajó en gastarlos exactamente en aquellos planes considerados necesarios.

Como parte de las decisiones de invertir mejor el presupuesto, se optó por programas más cortos, junto con disminuir la cantidad de asistentes a los cursos. Además, las escuelas de negocios coinciden en que hubo un cambio en las preferencias de los ejecutivos. Ahora hay una tendencia a desarrollar habilidades más blandas.

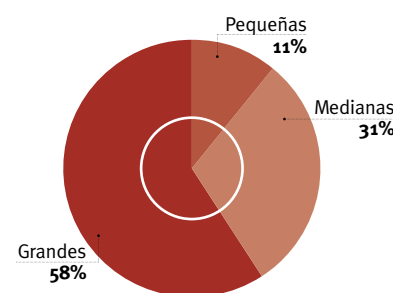
“Ante la crisis hay un efecto emocional de inseguridad, que hace que las empresas reviertan este síntoma con programas de habilidades directivas”, dice Rafael Carrasco, director del

Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad Adolfo Ibáñez. Esto explica, en parte, por qué las escuelas año a año centran su mirada en fortalecer

FOCO EN LOS GRANDES

Distribución de empresas-clientes, según tamaño

FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



el segmento de Alta Dirección. Estos programas aumentaron 4,5%, mientras que el número de asistentes bajó en 6% en comparación con 2009.

“La tendencia en el comportamiento del mercado fue buscar cursos y programas que tuvieran contenido en gestión de riesgos como liderazgo y estrategia”, dice Paulo Resende, director de desarrollo de Fundación Dom Cabral. Algunas se enfocaron en la estrategia, otras, en la optimización de costos.

“Se dejaron de lado cursos más tradicionales como la Administración de Recursos Humanos y Habilidades Comunicacionales porque se buscaron herramientas que les dieran ventajas ante la crisis”, dice Mónica Sacristán, directora de Extensión Universitaria y Desarrollo Ejecutivo del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Las áreas comerciales y estratégicas de las empresas recibieron más capacitación que otras que no se vieron afectadas por la crisis financiera.

Otra de las novedades observadas

en esta edición del ranking fue la disminución de los programas de capacitación en el sector público. Esto se debió al fuerte recorte presupuestario que experimentaron empresas y servicios estatales en distintos países de América Latina. Ello afectó tanto a programas abiertos como In Company. Sin embargo, en contrapunto a esta tendencia está el caso del Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII), que siguió el Diplomado en Liderazgo y Habilidades Directivas de la Universidad Católica de Chile.

La implementación de este programa, dirigido a las Jefaturas del SII, trajo consigo grandes beneficios. En primer lugar, la formación permitió que se realizara una supervisión efectiva en los distintos procesos de cambio interno que ha tenido el servicio durante los últimos años y, por otro lado, consiguió mejorar otros indicadores como el de

clima organizacional.

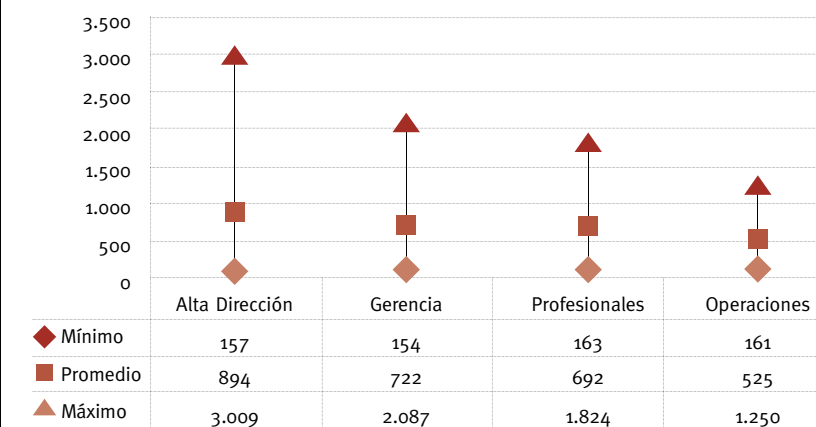
La cultura del In Company está evolucionando. Si hace 10 años las empresas compraban los mismos

programas que se ofrecían al público para llevarlos a sus lugares de trabajo, hoy es completamente distinto. Buscan tener programas más sofisticados y

PARA TODOS LOS BOLSILLOS

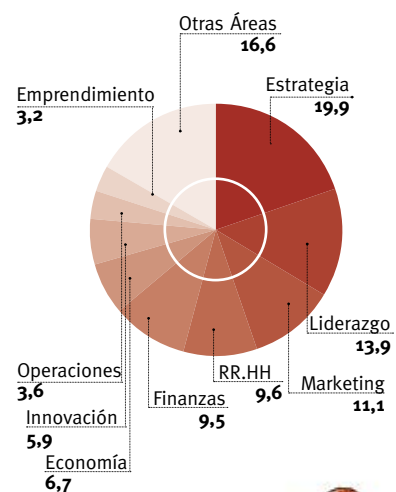
Valores US\$ (máximos, promedios y mínimos) por segmento/hora

FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



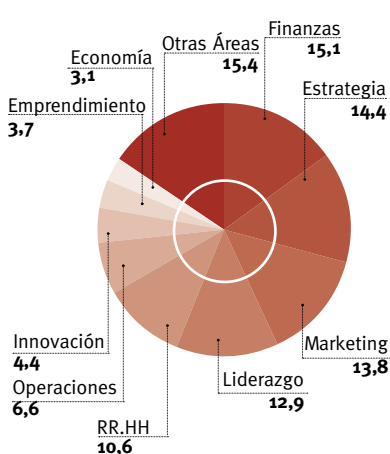
MI CLASE FAVORITA

Temáticas más demandadas por la Alta Dirección
FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



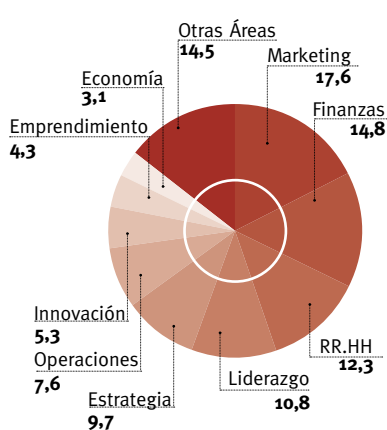
TAREAS PARA EL GERENTE

Temáticas orientadas a la Gerencia
FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



¿QUÉ BUSCAN LOS MANDOS MEDIOS?

Temáticas orientadas a profesionales con responsabilidad
FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



Ante la crisis hubo un efecto emocional de inseguridad, y muchas empresas buscaron revertirlo con programas de habilidades directivas.

moldeados a sus necesidades, donde la demanda obliga a una mayor comunicación entre las compañías y las escuelas con el propósito de diseñar cursos y herramientas más cercanos a su realidad, sobre todo en tiempos difíciles.

“Si antes las empresas autorizaban de forma independiente a que sus trabajadores estudiaran lo que ellos quisieran, ahora contratan programas que respondan a sus necesidades reales. Hay más selectividad y menos presupuesto”, dice la directora de ITAM.

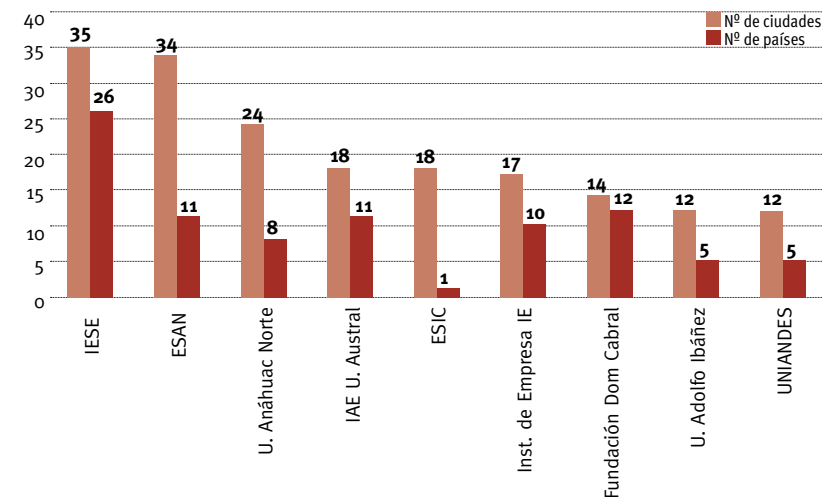
MIRANDO AL MUNDO

Uno de los saldos positivos de esta crisis fue la nueva visión que las empresas tienen de la Educación Ejecutiva. La contratación de estos servicios ya no es considerada un gasto, sino como una inversión en su capital humano a largo plazo.

“Los clientes que mantuvieron su inversión en estos programas adoptaron una posición que les facilitó emerger de la recesión de mejor forma, y más rápido que sus competidores”, dice Stephen Burnett, decano asociado de Educación Ejecutiva de Kellogg

CLAVANDO BANDERAS

Nº de ciudades y países de programas fuera de sus sedes
FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE



Actualmente las empresas buscan programas In Company más sofisticados que se adapten a sus necesidades corporativas.

School of Management, de Northwestern University.

Si bien América Latina cuenta con destacadas Escuelas de Negocios y ha mejorado el nivel de su Educación Ejecutiva, aún se trabaja intensamente para conseguir que mercados más consolidados como el europeo o el estadounidense fijen su mirada en universidades locales.

El persistente trabajo en internacionalización, que se traduce en alianzas y convenios con distintas escuelas del orbe para reforzar los planteles académicos, intercambiar conocimientos y globalizar la formación de los ejecutivos, da cuenta de cómo las escuelas buscan darse a conocer y consolidarse a nivel internacional. La delantera en este aspecto la llevan IAE Business School, acompañada de ITAM y la colombiana Universidad de los Andes, las que obtienen los mejores resultados en el indicador de internacionalización del ránking.

Un gran avance de las escuelas de negocios ha sido que empresas multinacionales con sus *headquarters* en otros países, formen a sus cuadros gerenciales en escuelas de América Latina. Gracias a la calidad y el prestigio adquirido, están confiando la realización de programas que antes sólo se hacían en universidades de sus países.

El proceso de empoderamiento por el que están pasando las escuelas trae consigo una serie de estrategias de marketing focalizado con las que pretenden marcar pauta y abrirse un espacio fuera de la región. Para ello aumentaron la invitación a seminarios, cátedras y eventos donde incentivan a las empresas a continuar con ellas un proceso formativo.

Sin embargo, aún existen barreras que impiden a las escuelas insertarse de lleno en el terreno global. La más significativa es el idioma. Y es que, a pesar de que casi el 20% de los programas se imparten en inglés, sigue siendo difícil aumentar la oferta de

cursos en este idioma manteniendo la calidad docente, dado que la mayoría de los profesores con más experiencia en las aulas no lo manejan.

Pese a esto, las escuelas latinoamericanas coinciden en que, desde el segundo semestre de 2010, se observa una rápida recuperación del mercado en cuanto a la contratación de programas y también al aumento en el número de matrículas. Y esto trae consigo también novedades en cuanto a los contenidos.

“Las compañías están volcando su atención a nuevas áreas como responsabilidad social empresarial, estrategias de innovación y cambios organizacionales a gran escala”, dice el decano de Kellogg School of Management. Con el retorno de la confianza en la economía mundial, las escuelas ya están viendo una mayor demanda en el desarrollo de programas corporativos para 2011. ■



Un gran avance de las escuelas de negocios ha sido lograr que las multinacionales formen a sus cuadros gerenciales con ellas.

CÓMO HACEMOS EL RÁNKING DE EDUCACIÓN EJECUTIVA

La versión 2010 del ránking de Educación Ejecutiva desarrollada por AméricaEconomía Intelligence evalúa cuatro dimensiones principales, a saber:

Cobertura de clientes (40%):
Mide el tamaño de las empresas clientes, estableciendo por su monto de ventas si corresponden a pequeñas, medianas o grandes empresas. La integridad de los clientes se refiere a la relación armónica entre el tamaño de éstos. El índice de fidelidad evalúa a las empresas clientes más antiguas, de acuerdo a la antigüedad del centro de desarrollo ejecutivo. La variable de crecimiento hace referencia al porcentaje de nuevos clientes dentro del total de programas ofertados en el último año.

Robustez de la oferta (30%):
En la variable de amplitud se mide la

distribución de cursos dirigidos a alta dirección, gerencia, profesionales y operaciones, premiándose a la parte alta de la pirámide. La customización de los programas mide la proporción de programas abiertos, cerrados y universidades corporativas, bonificándose a las tipologías más customizadas. El índice de personalización busca a las aulas con un menor número de alumnos, mientras que el índice de innovación hace una revisión a las técnicas pedagógicas que desarrollan las escuelas dentro de la sala de clases.

Red internacional (20%):
Está definida por la calidad de las universidades con las cuales las escuelas de negocios poseen convenios para sus programas de educación ejecutiva, además del volumen de operaciones que realizan las escuelas fuera de sus sedes, el número de países y ciudades que cubren, su inclusión en las

alianzas de educación ejecutiva más importantes (SUMAQ y UNICON), y el número de sedes que la representan en el exterior.

Profesores (10%):
La dimensión de profesorado se encuentra compuesta por la calidad del claustro propio, medido de acuerdo a su último grado académico. Respecto del faculty visitante, su calidad se midió de acuerdo al prestigio de la universidad de donde proviene cada uno de ellos. Los resultados de cada dimensión evaluada se ponderaron por su respectivo factor, mediante una ecuación lineal que arroja el puntaje final que determina la ubicación de cada escuela en el ránking de Educación Ejecutiva 2010. Las fuentes de información corresponden, en su totalidad, a las respuestas enviadas por los propios centros de desarrollo ejecutivo, a través de un cuestionario.

cursos en este idioma manteniendo la calidad docente, dado que la mayoría de los profesores con más experiencia en las aulas no lo manejan.

Pese a esto, las escuelas latinoamericanas coinciden en que, desde el segundo semestre de 2010, se observa una rápida recuperación del mercado en cuanto a la contratación de programas y también al aumento en el número de matrículas. Y esto trae consigo también novedades en cuanto a los contenidos.

“Las compañías están volcando su atención a nuevas áreas como responsabilidad social empresarial, estrategias de innovación y cambios organizacionales a gran escala”, dice el decano de Kellogg School of Management. Con el retorno de la confianza en la economía mundial, las escuelas ya están viendo una mayor demanda en el desarrollo de programas corporativos para 2011. ■



Un gran avance de las escuelas de negocios ha sido lograr que las multinacionales formen a sus cuadros gerenciales con ellas.

PATRICIO ORIBE

CÓMO HACEMOS EL RÁNKING DE EDUCACIÓN EJECUTIVA

La versión 2010 del ránking de Educación Ejecutiva desarrollada por AméricaEconomía Intelligence evalúa cuatro dimensiones principales, a saber:

Cobertura de clientes (40%):

Mide el tamaño de las empresas clientes, estableciendo por su monto de ventas si corresponden a pequeñas, medianas o grandes empresas. La integridad de los clientes se refiere a la relación armónica entre el tamaño de éstos. El índice de fidelidad evalúa a las empresas clientes más antiguas, de acuerdo a la antigüedad del centro de desarrollo ejecutivo. La variable de crecimiento hace referencia al porcentaje de nuevos clientes dentro del total de programas ofertados en el último año.

Robustez de la oferta (30%):

En la variable de amplitud se mide la

distribución de cursos dirigidos a alta dirección, gerencia, profesionales y operaciones, premiándose a la parte alta de la pirámide. La customización de los programas mide la proporción de programas abiertos, cerrados y universidades corporativas, bonificándose a las tipologías más customizadas. El índice de personalización busca a las aulas con un menor número de alumnos, mientras que el índice de innovación hace una revisión a las técnicas pedagógicas que desarrollan las escuelas dentro de la sala de clases.

Red internacional (20%):

Está definida por la calidad de las universidades con las cuales las escuelas de negocios poseen convenios para sus programas de educación ejecutiva, además del volumen de operaciones que realizan las escuelas fuera de sus sedes, el número de países y ciudades que cubren, su inclusión en las

alianzas de educación ejecutiva más importantes (SUMAQ y UNICON), y el número de sedes que la representan en el exterior.

Profesores (10%):

La dimensión de profesorado se encuentra compuesta por la calidad del claustro propio, medido de acuerdo a su último grado académico. Respecto del faculty visitante, su calidad se midió de acuerdo al prestigio de la universidad de donde proviene cada uno de ellos. Los resultados de cada dimensión evaluada se ponderaron por su respectivo factor, mediante una ecuación lineal que arroja el puntaje final que determina la ubicación de cada escuela en el ránking de Educación Ejecutiva 2010. Las fuentes de información corresponden, en su totalidad, a las respuestas enviadas por los propios centros de desarrollo ejecutivo, a través de un cuestionario.

La misión

Escuelas de negocios en América Latina y España afiliadas al Opus Dei componen la red más poderosa en la educación de negocios de la región.

Mariana Osorio, Santiago

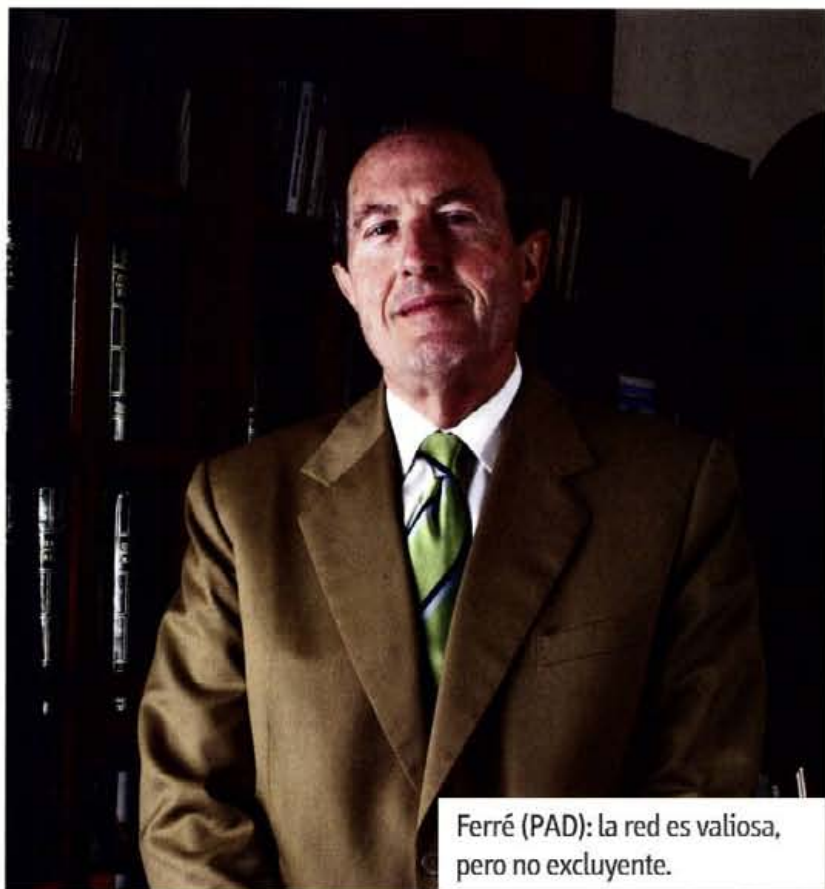
Imagínese una escuela global de negocios de habla castellana con sedes en 11 países, 1.800 alumnos y 350 profesores *full time*. Sería tan grande como la Harvard Business School.

¿Ficción? Sí, pero basada en la más extensa red de escuelas de negocios de América Latina y España: la que conforman 10 escuelas de negocios afiliadas al Opus Dei, una prelatura católica de origen español caracterizada por una fuerte inclinación conservadora y alta valoración del trabajo.

Se trata de IESE Business School (con sedes en Madrid, Barcelona y Nueva York), IPADE de México, IAE de Argentina, PAD de Perú, ESE de Chile, INALDE de Colombia, ISE de Brasil, IDE de Ecuador, IEEM de Uruguay y UNIS de Guatemala.

Estas escuelas tienen altos niveles de prestigio en sus países de origen, dado un trabajo serio y consistente, reflejado en distintas encuestas, como las de **AméricaEconomía**. No sólo las une el haber confiado la dirección espiritual de su formación al Opus Dei, sino también una intensa relación. Cada escuela es un nodo por el cual transitan estudiantes, profesores visitantes y directivos.

Los datos de AméricaEconomía Intelligence, que realiza los rankings de



Ferré (PAD): la red es valiosa, pero no excluyente.

MBA y Educación Ejecutiva, permiten afirmar que el 90% de los profesores visitantes viaja desde una escuela de la red a otra, y viceversa. Si bien cada escuela es independiente para realizar su malla curricular y su proyecto, todas ellas se juntan cada dos años a compartir experiencias, analizar la industria y discutir, la última en 2010 en Nueva York.

“En algún momento se discutió formar una sola escuela”, dice Miguel Ferré, decano de la peruana PAD. “Pero se ha decidido que no, precisamente porque era muy difícil ponerse de acuerdo en un montón de temas. Tenemos un enfoque anclado en nuestra sociedad y tenemos claro cuáles son las necesidades y requerimientos del Perú”.

Gabriel Rovayo, decano del IDE, de Ecuador lo ejemplifica: “En Ecuador,

por ejemplo, vimos prudente crear la Escuela de Gobernanza y Liderazgo, con la intención de preparar a los futuros políticos del país. Esto no existe en otras escuelas”, dice.

“No hay una relación muy institucionalizada entre las escuelas, y el objetivo no es comercial, o de convertirse en una escuela más grande que Harvard. La preocupación es ayudar a la sociedad en cada país”, dice el director financiero del ISE, José Paulo Carelli, desde São Paulo.

Algunas de estas escuelas tienden a seguir un modelo en el que es muy importante la experiencia empresarial: son intensas en el trabajo de casos y promueven programas preferentemente para directivos y altos ejecutivos. Respecto a este punto, a veces controvertido, Rodrigo de la Peña, secretario general de la Universidad del Istmo, de la que

depende UNIS, señala que es una manera de impactar positivamente a las empresas en su conjunto, pues las decisiones de la alta gerencia impactan a todos. "Es nieve que se derrite", dice.

LA PIEDRA ANGULAR

Fundada en 1958 y con operaciones en todo el mundo, el IESE es de algún modo el alma máter de esta historia. Nació en la Universidad de Navarra, una casa de estudios creada por el mismo Josemaría Escrivá de Balaguer, el fundador y mentor del Opus Dei.

No obstante el origen común, el financiamiento de las escuelas es independiente: cada una debe ser autosustentable, a través de sus cursos, donaciones e iniciativas empresariales de miembros laicos de la prelatura y otros que no pertenecen a la orden. Sin embargo, el apoyo de IESE es fundamental, pues ha ayudado a formarse y desarrollarse a todas las escuelas de la red en América Latina, según consta en los sitios web de éstas. De hecho, la primera alianza internacional de IESE fue con Harvard en 1963, teniendo hoy esa escuela estadounidense alianzas institucionales con todas las escuelas de la red, y asistiéndolas técnicamente. Según Ferré, del PAD, los decanos de las escuelas de la red estuvieron juntos hace poco en Estados Unidos justamente para reunirse con sus pares de Harvard.

IESE declinó hablar con **AméricaEconomía** respecto de este tema, indicando solamente que los vínculos totales de la institución sobrepasan los que ha establecido de manera particular con esta red. La filiación al Opus Dei tampoco es condición para el desarrollo de alianzas institucionales con otras entidades.

En general las escuelas tuvieron reticencia a hablar para este reportaje, pues les incomoda la posibilidad de establecer un vínculo de propiedad entre éstas y la prelatura. "No es un consorcio", aseguran, así como también señalan que el papel del Opus Dei es meramente de

asistencia espiritual. "Cada iniciativa se financia del mismo modo: cantidades que pagan los beneficiarios, ayudas, donaciones, etc.", señala el argentino Marcelo Paladino, decano de IAE, de la Universidad Austral

Tal vez eso explique también el

CRONOLOGÍA

Años de fundación de las escuelas de negocios como obras corporativas del Opus Dei

- 1958: **IESE Business School**
Universidad de Navarra,
Madrid, España
- 1967: **IPADE Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.**
Universidad Panamericana,
Ciudad de México
- 1978: **IAE, Escuela de Dirección y Negocios.**
Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina
- 1979: **PAD, Escuela de Dirección.**
Universidad de Piura, Perú
- 1986: **INALDE, Instituto de Alta Dirección Empresarial.**
Universidad de La Sabana,
Bogotá, Colombia
- 1993: **IDE (Instituto de Desarrollo Empresarial)**
Guayaquil, Ecuador
- 1994: **IEEM (Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo)**
Universidad de Montevideo,
Montevideo, Uruguay.
- 1997: **ISE (Instituto Superior da Empresa)**
São Paulo, Brasil
- 1997: **Unis Business School, Tayasal**
Universidad del Istmo,
Guatemala.
- 1999: **ESE Business School**
Universidad de los Andes,
Santiago, Chile

silencio del IPADE. La Constitución Mexicana, en su artículo tercero señala expresamente que la educación en el país debe ser "secular e independiente de cualquier afiliación religiosa".

Fundado en Ciudad de México en 1967, el IPADE es la más antigua de la red en América Latina, y también la más prestigiosa e influyente. También es la más global, ya que tiene los mayores vínculos con escuelas de otras identidades y latitudes. De hecho, de

los 24 convenios internacionales de esta escuela en 2008, sólo cuatro eran con escuelas de la red. El resto, con importantes universidades de Estados Unidos, Europa y Asia.

IPADE también ha sido fundamental en los procesos de fundación y desarrollo del resto de escuelas. La gran mayoría de sus profesores visitantes lo son en escuelas de la red, al menos en 2006, año de nuestro último dato.

En América del Sur la primera fue IAE, fundada en 1978 en la Universidad Austral de Buenos Aires. "El IAE fue promovido inicialmente por profesionales y académicos, hombres de empresa. Algunos de ellos eran fieles del Opus Dei", cuenta Paladino.

IESE, IPADE e IAE crearon hace tres años en Madrid el Global CEO Program, cuya próxima versión comienza en marzo de 2011. Ofrecido a los antiguos alumnos de programas de alta dirección y a directivos de grandes empresas en general, su objetivo es discutir las grandes tendencias de negocios del futuro. En su publicidad señala que las tres escuelas suman más de 43.000 antiguos alumnos.

Todas las escuelas cuentan con un comité asesor, conformado por profesores de IESE, IPADE y Harvard Business School. Gracias a ello los profesores hacen investigaciones conjuntas y comparten casos. Se realizan intercambios de estudiantes y se promueve la publicación de libros y estudios avanzados. "Pero vale indicar que no es algo exclusivo ni preferencial. Los mismos convenios los realizamos con diferentes universidades y escuelas de negocios de toda América y Europa", indica Gabriel Rovayo, del IDE, .

Para los estudiantes, es muy atractivo llegar a la red de ex alumnos de la región, muchos de los cuales son altos directivos y ejecutivos de las más importantes empresas de América Latina y España. IESE, por ejemplo, tiene 1.179 ex estudiantes organizados en redes de alumni sólo en América Latina. Una razón de peso. ■

Se buscan líderes

Los principales convenios entre las escuelas de negocios y las grandes empresas de la región se inclinan cada vez más por el desarrollo de habilidades blandas. Daniela Arce



A la hora de elegir programas de educación ejecutiva, la estrategia y el liderazgo son los preferidos por las empresas latinoamericanas. De las escuelas que entregaron datos para este especial (y considerando todos los tipos de programas), los cursos de

estrategia suman 1.094 y 997 los de liderazgo.

“El mayor predictor de éxito de un gerente es su capacidad de liderazgo”, dice Carlos García, director de desarrollo gerencial de la escuela venezolana IESA.

Según Gracia Serrano, directora de la española ESIC, “antes las empresas solicitaban cursos en el ámbito más aplicado como finanzas y marketing, pero ahora las peticiones se están volcando a aquellas competencias que permitan tener una mayor visión de negocios, especialmente con la irrupción de China y Brasil en el concierto económico mundial”.

En esto coincide Jaume Hugas, executive director de la española ESADE, quien explica que los programas más solicitados “son aquellos vinculados a diseñar y ejecutar estrategias, sea por la vía de la planificación”, o bien, a través de mecanismos auxiliares, “como la armonización de la cultura corporativa o el desarrollo de las capacidades directivas”, dice.

En el caso del Grupo Bimbo de México, sus directivos decidieron contratar a ITAM para que ejecutivos de rango medio y alto recibieran capacitación dos veces al año.

“La idea fue que la gente de ventas pudiera interactuar con los de finanzas o marketing de una manera más técnica y documentada, de modo que exista un diálogo estratégico que ayude a la confianza, mejore la toma de decisiones, así como se den nuevas facilidades para conseguir, procesar e interpretar la información”, dice José Alfredo García, gerente corporativo de ventas de Bimbo.

“Hasta ahora no se ha estructurado una formación adecuada para que los ejecutivos y altos directivos hagan frente a los problemas del ser humano. Existe cierta incapacidad de mirarse así mismo y de observar, por consiguiente, cómo está la organización y aquellos que trabajan en ella”, dice Osvaldo García, profesor de la Universidad de Santiago de Chile (USACH)

PROGRAMAS IN COMPANY EN AMÉRICA LATINA

Datos del Ránking de Educación Ejecutiva 2009 -2010
FUENTE: AMÉRICA ECONOMÍA INTELLIGENCE

	Alta Dirección	Gerencia	Profesionales	Operadores
Promedio de cursos por escuela	38,9	79,5	38,1	8,4
Valor promedio hora (US\$)	1196	1000	1040	1276
Promedio de horas cursadas	46,2	59,5	51,1	41,5
Promedio de asistentes	29,4	34,7	38,1	69,4
Edad promedio de los alumnos	43	38	34	35
% de alumnos respecto de 2008-2009	21%	44%	26%	21%

Según García, los programas que desarrollan habilidades blandas permiten a los ejecutivos una pausa para la observación y reflexión, ajustar su comportamiento y desarrollar actitudes flexibles, y ser capaces de actuar ante cualquier situación.

Lo que se favorece es la formación de ejecutivos capaces de darse cuenta del estado de ánimo de los otros y gestionar su equipo con técnicas y herramientas probadas de autoevaluación: los conflictos hay que detectarlos y superarlos.

En Uniandes, de Bogotá, los programas *in company* de liderazgo representan un 45% entre 2009 y 2010. Según Martha Bernal, directora de Educación Ejecutiva de esa escuela, las empresas colombianas están cada vez más conscientes de la importancia de desarrollar sus liderazgos. "Empiezan a funcionar como una máquina sincronizada, donde la gente se ha apropiado de las problemáticas de la empresa", dice.

Uno de sus clientes es Basf Química, que inició en abril su Academia de Liderazgo. "El proyecto inicial no sólo fue que los líderes adquirieran mayor formación, sino que logran identificar a segundos líderes a bordo, para un plan de desarrollo más a fondo y con mejores equipos", explica Andrea Amaya, coordinadora de selección, bienestar y desarrollo para Colombia, Ecuador y Venezuela, de Basf Química.

Hasta la fecha los resultados para Basf son evidentes. "Hay un cambio de actitud en los líderes, mayor participación en los equipos y se está

dando el espacio para identificarlos", dice Amaya.

Luis Fernando Rico, gerente general de Isagen, empresa colombiana de generación y comercialización de energía eléctrica, explica que la compañía ha introducido cursos de liderazgo como una apuesta estratégica. "Si se trabaja en el ser humano y se reconoce que es un ser integral, no sólo con capacidades laborales, sino con otras aspiraciones y necesidades, entonces, se va a tener personas con una mejor actitud, más eficientes y eficaces", dice.

Otro cambio detectado es el número de asistentes y la extensión de los cursos. Se ha pasado de programas *in company* para muchas personas (diplomados que duraban dos años y que iban dirigidos a la mayoría de los ejecutivos) a un público más selecto y con menos horas pedagógicas.

"Las empresas envían con mayor frecuencia a colaboradores cuyo objetivo es reforzar habilidades en gerencia o áreas funcionales, así como también ser un elemento motivador y de retención de talento", dice Carlos García, del IESA.

Las razones son variadas y en la mexicana ITAM, donde los cursos en general bajaron de 200 horas a 120 horas, lo atribuyen al presupuesto y al escaso tiempo que tienen los directivos, por lo que se ha tenido que desarrollar contenidos *online*. "Hacemos estos programas, que son híbridos, para que la discusión se haga en línea", explica Mónica Sacristán, decana de Desarrollo Ejecutivo. ■

"10ª escuela de ciencias empresariales del mundo"

- Clasificación mundial de *The Economist*, enero de 2010

Schulich



Marta Cano, BEng (Colombia), (MBA '06)
Directora adjunta, Global Capital Markets
Scotia Capital
Toronto (Canada)

Entre las diez mejores escuelas de ciencias empresariales a nivel mundial

Schulich ha sido clasificada dentro de la élite mundial de escuelas de ciencias empresariales por *The Economist* (No. 10 en el mundo); *Forbes* (la 6a mejor escuela fuera de los EE. UU.); The Aspen Institute, una entidad estadounidense de asesoría estratégica (No. 1 en el mundo en el ámbito del liderazgo social y de protección ambiental) en sus más recientes encuestas mundiales sobre Maestría en Administración de empresas (MBA). Además, califican el título de MBA de Schulich como el No. 1 en Canadá.

Alcance global.
Programas innovadores.
Perspectivas diversas.



Schulich
School of Business
York University
Toronto Canada