

## La lucha por los CEO

Las escuelas de negocios buscan llegar con sus programas ejecutivos a lo más alto de la pirámide corporativa. La competencia es ardua, pero consiguen resultados.

Autor: Daniela González y Evelyn Quezada

5/11/2009

Mire al presidente ejecutivo de su empresa. Posiblemente usted crea que él no tiene ya nada más que aprender. Probablemente él crea lo mismo. O que entre tantas reuniones, presentaciones del directorio, trabajo en terreno y partidos de golf, quizás sienta que el tiempo no le alcanza para actualizar sus conocimientos en una sala de clases. No todos los CEO o Chief Executive Officers piensan lo mismo. “El PIAD me permitió relacionarme y compartir experiencias con ejecutivos y culturas empresariales locales nacionales e internacionales, y ampliar nuestra red de contactos”, dice Patricio Lira, director de TS Group, refiriéndose al Programa Internacional de Alta Dirección de la [Universidad Adolfo Ibáñez](#).

Así como Lira, **hay un creciente grupo de altos ejecutivos en el tope de la pirámide que está volviendo a las aulas**. Pero para las escuelas de negocios de la región, atender a lo más granado de los organigramas corporativos no es una tarea fácil. Es un mercado exigente, que requiere lo más innovador y avanzado en materia de conocimientos. Los programas de alta dirección y alta gerencia se han vuelto uno de los espacios más competitivos entre los que aspiran a formar a los ejecutivos. Y es uno de los segmentos que más crecen: hace tres años, sólo el 12,5% de las escuelas tenían programas efectivos dedicados a la alta dirección de las empresas. Hoy son 18,2%.

Esta es una de las conclusiones de esta nueva edición del ranking de Educación Ejecutiva que todos los años **AméricaEconomía Intelligence** prepara con el fin de guiar a las empresas que dedican grandes sumas a la formación de sus cuadros gerenciales. Este año el primer lugar es por primera vez de una universidad chilena, la Adolfo Ibáñez, que confirmó la escalada que venía llevando en los últimos años. Supera por poco a la brasileña Fundación Dom Cabral, otra que viene como avión, encaramándose en los primeros lugares de este ranking que busca comparar las escuelas de acuerdo a cuatro grandes dimensiones: 1) cobertura de clientes (en que se analiza el tamaño de las empresas clientes, la cantidad de clientes, la fidelización de éstos, así como su capacidad de crecer y atraer nuevos), 2) robustez de la oferta (cantidad de programas ofrecidos, cobertura de temas y capacidad para atraer a los altos gerentes y directivos a las aulas, así como su capacidad de desarrollar programas a la medida de ciertos clientes), 3) la calidad docente (midiendo el nivel de los profesores y su experiencia académica, así como empresarial), y 4), la red internacional (como estamos convencidos de que los negocios y los conocimientos son globales, medimos a las escuelas su capacidad para relacionarse con instituciones de otras partes del planeta y gestionar en conjunto conocimientos).

Durante la investigación para este estudio, gran parte de las escuelas comunicaron que sus principales esfuerzos estaban en armar cursos y currículos para los más altos gerentes de las compañías. El desafío está en abordar a las empresas de forma aún más estratégica haciendo fuerte énfasis en temáticas como el liderazgo, desarrollo de nuevos negocios, emprendimiento e innovación. La argentina [IAE Business School](#), con vasta experiencia en la materia, así lo demuestra. “Se trata de un proceso de crecimiento personal que estimula nuevos cursos de acción para dirigir el cambio. El liderazgo, la ética y los valores transmitidos son la clave de este proceso que va más allá del ámbito profesional”, dice José María Corrales, director de Formación de Ejecutivos y Masters.

Todo apunta a la **formación de directivos con nuevas capacidades para realizar su gestión empresarial**. En este sentido, el rol de los profesores encargados de impartir los cursos de Alta Dirección es fundamental. En Kellogg, de Northwestern University, uno de los con más alta exposición a alumnos de alta dirección, los cursos dedicados a este segmento son enseñados por miembros sénior del staff de esta escuela. Es necesario que sea así. “Estos programas son importantes porque aseguran que los cambios ocurran, ya que la Alta Dirección participa involucrándose en éstos, y con su equipo, los trasladan al lugar de trabajo”, afirma Rafael Carrasco, director del Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad Adolfo Ibáñez.

La preocupación de las escuelas está en **trasmitir la necesidad de cambio en las mentes de quienes están al mando de las empresas**. “Influir no solamente en conocimientos y habilidades, sino también en actitudes es un proceso que debe ser muy bien planeado y está sujeto a la extrema habilidad de nuestro profesorado para ser tomados como referentes y no sólo como fuentes de información”, señala Percy Marquina, director de Educación Ejecutiva de [Centrum Católica](#) en Perú. Esta facultad les da especial importancia a los programas dirigidos a este segmento por el efecto multiplicador de los beneficios sobre sus clientes.

Pero la modificación de las temáticas abordadas en los programas de Alta Dirección no sólo tiene como objetivo acercar al líder a su entorno más próximo. La Facultad de Administración de la [Universidad de los Andes en Colombia](#), con más de 40 años de experiencia en programas para CEO, también busca introducir al directivo en un contexto macroeconómico y social. “Los participantes visitaron la zona de La Macarena, uno de los lugares de mayor conflicto con la guerrilla en Colombia. Luego del viaje, un grupo de presidentes de empresas están trabajando en la revisión del modelo de desarrollo económico y social de la zona diseñado por el Ministerio de Defensa”, dice Martha Cecilia Bernal, directora de Management Development de Uniandes. “Esto ejemplifica cómo se puede generar en ellos sensibilidad, participación y compromiso con la generación de soluciones concretas para la construcción del país”.

Parte importante de la estructura metodológica de los **programas dirigidos a la Alta Dirección, apunta a la optimización del tiempo**. Un bien escaso dentro de la agenda de los CEO y directores de empresas. Quienes se animan a realizar estos cursos deben reorganizar sus actividades empresariales y hasta dedicar parte de su tiempo libre para asistir a clases. “Considero que la distribución y aprovechamiento del tiempo depende de cada uno; los resultados los vemos cuando retornamos a casa después de cada sesión”, afirma Fidel Kishimoto, general manager de Glencore en Perú, tras cursar el Global CEO Program del [IESE](#) de España.

El camino que ha tomado la oferta académica en el segmento de Alta Dirección responde a la búsqueda de formas de enfrentar el cambiante escenario comercial en que se encuentran hoy las empresas. El giro en el foco de sus mallas curriculares abre una nueva perspectiva en la capacitación de la plana gerencial.

**Desde el interior.** La autonomía y el grado de customización de los programas de Universidades Corporativas es otro de los puntos que destacan en este ranking. Los resultados de las escuelas encuestadas muestran la gran preocupación de éstas por satisfacer las necesidades de las compañías. En este proceso, realizar un diagnóstico oportuno y ser asertivos en la detección de falencias del sistema resulta clave.

Las escuelas coinciden en que la etapa de diagnóstico es primordial, puesto que es la esencia de la Universidad Corporativa: alinear totalmente el aprendizaje con los objetivos de la organización. Para la argentina IAE lo importante es “ser un socio estratégico de las empresas: buscamos diseñar los programas a medida, teniendo en mente que existe una nueva realidad”, señala José María Corrales.

La **alta competencia que se da en la región**, en el mercado de la educación corporativa, **es el principal desafío que deben enfrentar las escuelas.** El énfasis está en entregar un producto focalizado. Así lo piden los clientes. “Para acertar en la configuración de un programa de Universidad Corporativa, es muy importante conocer bien la empresa cliente, las mejores prácticas de su sector y las tendencias del mercado en que se desempeña”, afirma Josep Valor, decano adjunto del IESE en España.

“Lograr un buen entendimiento, tanto de la realidad de la empresa como de los participantes del programa, y los objetivos específicos que se buscan con éste, permite realizar una actividad exitosa desde el punto de vista de la empresa”, dice Patricio Donoso, director del Centro de Desarrollo Directivo de la Escuela de Administración de la **PUC de Chile**, quienes en esta versión se ubican en el cuarto lugar de la tabla, con uno de los avances más importantes dentro de las primeras posiciones del ranking.

Los programas de universidades corporativas también exigen que escuelas de distintas latitudes se alineen para dar satisfacción a las necesidades particulares del cliente. Tal es el caso del “Advanced Management Program” para la farmacéutica suiza Novartis, en el cual la coordinación académica corresponde a la estadounidense FIU, mientras que los módulos que son desarrollados para América Latina corren por cuenta de la UAI de Chile, el **ITAM** de México, Uniandes de Colombia, entre otras escuelas.

Pese a la alta customización de la oferta, la industria posee un gran nivel de autonomía en el diseño y ejecución de los programas. La mayoría de ellas tiene más de un 50% de independencia para desarrollar el contenido académico de los cursos. Y en un trabajo en conjunto con los clientes, son ellos quienes deciden los aspectos prácticos de éstos.

Las **escuelas han desarrollado innovadoras metodologías que abarcan cada una de las etapas del ciclo de gestión de formación** de ejecutivos, es el caso de la chilena Adolfo Ibáñez, la que con su ciclo de diagnóstico, diseño, realización y evaluación ha conseguido el primer lugar en esta versión del ranking, también de la mano de su proceso de internacionalización, que poco a poco se va consolidando en su campus de Miami.

Así como las escuelas de negocios debieron adaptarse al nivel de sofisticación de sus clientes, también tuvieron desafíos significativos durante el año 2009, donde un número importante de escuelas reconocen que han tenido que enfrentarse a la disminución en los presupuestos de capacitación por parte de las empresas. No obstante, hay áreas estratégicas dentro de las compañías que no se descuidan ni siquiera en épocas de crisis, como son las finanzas y tributación, de acuerdo a Mónica Sacristán, directora de Desarrollo Ejecutivo de la mexicana ITAM.

Donde sacan cuentas alegres es en la **Fundacion Dom Cabral** de Minas Gerais, no sólo por el ascenso de dos puestos que este año la sitúa en el segundo lugar de la tabla general, sino porque hasta el momento logran obtener números azules en sus balances, debido principalmente al aumento de sus programas abiertos en el exterior. Otra de las apuestas por esquivar la crisis ha sido la desarrollada por el centro IDEA de la **Universidad Anáhuac** Norte en México, donde se han acercado a nuevos proyectos de orden gubernamental, tanto a escala municipal como federal, lo que le ha permitido ser la entrada más importante en esta versión 2009 del ranking, en el lugar número 20, seguidas por la incorporación de la colombiana Universidad del Rosario en el puesto 23 y la Universidad San Francisco de Quito, Ecuador, en la posición 26.

Con estas estrategias las escuelas de negocios no sólo han sorteado las vicisitudes de un año difícil en el área de capacitación ejecutiva, sino que han llegado a un grado de sofisticación a la altura de sus clientes más importantes, lo que les permite entregar con soltura cursos dirigidos a la parte más alta de la pirámide empresarial. A fin de cuentas, la experiencia ganada en sus programas más corporativos las faculta para identificar con gran precisión lo que sus clientes necesitan, haciendo que las demandas de los CEO de la región tengan la razón.