



## Managers de su propio destino

Por Pablo Ortega y Florencia Radici



**L**as motivaciones internas suelen ser tan amplias como la oferta disponible en el mercado. Pero las escuelas de Negocios notan en el último tiempo un fenómeno concreto: cada vez más participantes que se inclinan por realizar un MBA (*Master in Business Administration*) llegan empujados por la veta emprendedora. Si bien no faltan aquellos que ya tienen su negocio y necesitan herramientas para profesionalizar su gestión, crecen los casos de quienes aspiran encontrar, en la maestría, una plataforma de despegue para su propio proyecto. El dato no debería sorprender: la Argentina figura en el puesto 16 entre los países más

emprendedores del mundo, según el último relevamiento del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Los cambios acelerados que vive el mundo conforman otro factor que puede alentar el inicio de la propia empresa. Y las casas de estudios actualizan sus contenidos para dar cabida a esa inquietud.

Pero el MBA no es sólo para futuros empresarios, está claro. Profesionales con alto potencial o en plena carrera

gerencial recurren a él para dar el salto. ¿El objetivo a lograr? Una visión integral que les permita enfrentar los desafíos del mundo de los negocios desde otro nivel. Por eso las escuelas abordan sus programas desde diversos ángulos, sin eludir la importancia que las denomina-

das habilidades blandas –ligadas a las aptitudes para el liderazgo o la negociación, entre otras– fueron ganando en los últimos años. Tampoco dejan de lado el impacto de la crisis global y sus debates de fondo: un ejecutivo tiene responsabilidades que exceden al simple hecho de obtener ganancias, remarcan en las escuelas. Debe preocuparse por la sustentabilidad de su entorno, y más en tiempos de turbulencias internacionales.

Con una demanda en alza tanto en maestrías como en programas más cortos en la mayoría de los casos, las principales universidades ya delinean sus planes para 2012. Los precios de los MBAs –el espectro es amplio– proyectan aumentos de entre el 20 y el 25 por ciento, como viene sucediendo en los últimos años.

Las escuelas de Negocios advierten una tendencia en sus MBAs: crece el número de participantes que buscan explotar la veta emprendedora. Cuáles son las últimas innovaciones en los programas y cómo impacta la crisis global en la formación de habilidades de gestión.



V

En IAE Business School, la escuela de Negocios de la Universidad Austral, el mayor crecimiento en cuanto a la afluencia de participantes se registró en aquellos programas donde pesa la decisión individual antes que la corporativa, señala su decano, Marcelo Paladino. La institución de Pilar, que apunta a transformarse en un polo regional en materia de educación ejecutiva, siguió captando alumnos de las provincias y de otros países en su MBA *full time* (un año de duración) y su EMBA (Executive MBA) regional. “Este último batió un *record*, con 75 participantes, más del 60 por ciento del interior y exterior. En el MBA *full time* tuvimos 52 alumnos provenientes de 17 países”, dice Paladino. Con la apertura de una comisión en

Rosario, en el *campus* que posee la Austral en esa ciudad, el IAE dicta ya cuatro ediciones de su EMBA.

Como dato destacado, Paladino menciona que el IAE logró este año la reacreditación de AMBA, AACSB y Equis, las tres entidades internacionales que certi-

fican la calidad de los programas. “Somos una de las pocas escuelas de América latina con la triple acreditación”, remarca el decano. Además de sus maestrías, la *business school* continuó con sus programas de gobierno y para dueños de empresa en Salta, Tucumán, Rosario y Jujuy, y con la “exportación” de su Programa de Alta Dirección (PAD) que dicta en Paraguay y lleva tres ediciones. También en el exterior, realiza junto al IPADE, de México,

y el IESE, de España, un *Senior Executive Program* en Miami y Nueva York, y un Global CEO en Madrid.

Para acentuar su inserción regional, el IAE está incrementando la investigación de casos provenientes de América latina. “Llegaremos al 30 por ciento este año”, indica Paladino. Asimismo, enfoca muchos de sus programas a medida para empresas con operaciones en toda la región. Como novedad, lanzará un PhD (doctorado, por sus siglas en inglés), “que apunta a formar profesores de y para toda América latina”, anticipa.

¿Qué demandan hoy las empresas en cuanto a formación? Según Paladino, las inquietudes pasan por mejorar las capacidades de liderazgo de sus cuadros directivos, lograr una visión más



Marcelo Paladino, decano de IAE Business School.

completa de la actividad de la empresa –que incluya su impacto y responsabilidad con el entorno– y potenciar la innovación. Otros *issues* que se analizan: armado de cadenas de valor competitivas, que incluyan a proveedores y clientes; la relevancia de los equipos de gobierno y su responsabilidad, y el diálogo público privado.

La inflación real golpea a las escuelas de Negocios, como a tantos otros sectores. “Es un problema, ya que origina un real encarecimiento en dólares y muchas compañías clientes comparan en dólares –admite el decano–. Nuestra

política es incrementos selectivos por tipo de programa, buscando que el crecimiento en facturación sea en términos reales”.

#### China, nuevo polo de atracción

“Estamos en una etapa de consolidación del crecimiento”, asegura Juan José Cruces, flamante decano de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). De hecho, este año tuvo dos comisiones de 60 alumnos en su MBA, y una de 60 en el Executive MBA. “Venimos arrastrando un exceso de demanda. Aunque subimos el

puntaje del examen de ingreso, quedaron 25 personas afuera”, explica Gustavo Genoni, director del MBA de la casa de estudios, que cuesta \$ 119.000. El MBA tiene alumnos cuya edad promedio ronda los 32 años, con cargos ejecutivos, mientras que el EMBA concentra gerentes hacia arriba, con entre 38 y 40 años de edad.

A tono con los nuevos tiempos, la escuela cerró un acuerdo de intercambio con Tsinghua University, de China, dentro del Partnership in International Management (PIM) del que forman parte, que nuclea a algunas de las *b-school* más destacadas. “Asia es la nueva locomotora que tira del mundo y, como escuela de Negocios, queremos tener nexos con esa parte del globo, no sólo del Viejo Mundo”, sintetiza la visión Cruces, que también está organizando un Club de Graduados Asiáticos y un programa de Doing Business in China.

Este año, el MBA consolidó el Proceso de Desarrollo de Habilidades Interpersonales (PDHI) que inició en la camada anterior. Es una iniciativa que cruza todo el MBA y busca un *approach* vivencial hacia las habilidades blandas. “Queremos focalizar más en las habilidades, y para ello se necesitan actividades que

permitan generar el aprendizaje. Comienza antes de hacer el MBA, con un *test* de personalidad y valores personales”, puntualiza Genoni. Luego, involucra equipos de a dos, con diferentes actividades, e instancias de *feedback*. “Culmina con la materia Desarrollo de Carrera, donde se arma un plan de carrera completo para el ejecutivo”, sintetiza Genoni.

Según explican los académicos, el 90 por ciento de los alumnos finaliza la tesis: el 70 por ciento lo hace el año

siguiente a terminada la cursada, y el 20 restante, en los dos siguientes. “Esto es natural y, para que se dé así, tenemos primero dos personas que monitorean los dos procesos: *new venture* o *investigación*”, explica Genoni. Luego, 35 personas y 19 profesores hacen el seguimiento de tutoría de los analíti-

Mejorar la capacidad de liderazgo de sus cuadros directivos, lograr una visión más

completa de su actividad y potenciar la innovación son tres de las inquietudes

que mueven a las empresas al momento de la formación ejecutiva.



Gustavo Genoni, director del MBA, y Juan José Cruces, decano de la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella.

cos, y 15 tutores se encargan de la parte de nuevos negocios.

Genoni distingue entre lo que buscan los diferentes perfiles que deciden realizar un MBA. Por un lado, a los 32 años, se lo considera un acelerador de carrera. A los 38/40 años, buscan la visión holística. “Lograron la posición general, tienen conocimientos por la práctica en distintas áreas y llegan a integrar”, concluye.

Por su parte, la Universidad de San Andrés (UdeSA) se posiciona desde el lado del *entrepreneurship* y la innovación. “En el MBA se ve en tres planos: quienes quieren crear su propio emprendimiento, el *intrapreneurship* corporativo y segundas o terceras generaciones de empresas familiares que buscan profesionalizar la compañía o sustentar la energía de los fundadores”, resume Sebastián García Dastugue, director del Departamento Académico de Administración, y Marcela Lomba,

directora del MBA. Según los académicos, también se refleja en los trabajos de graduación. Los alumnos pueden elegir diferentes áreas de interés para la tesis: Plan de Negocios, Plan de Marketing o temas relacionados con investigaciones académicas, como Finanzas, Valuación de Empresas, RSE y Gestión de Talento (comportamiento organizacional). “Entre el 60 y 70 por ciento de los casos se vuelca por planes de negocios”, revela Lomba. El 85 por ciento de los participantes presenta su tesis final entre marzo y abril del año siguiente a terminada la cursada, detalla.

El MBA de la institución de Victoria sumó dos nuevas orientaciones a las que ya tenía (Dirección General, Finanzas, Marketing): Recursos Humanos y Gestión de Servicios de Tecnología. Hacia delante, analiza la posibilidad de sumar más flexibilidad a través de la elección de materias, además de una nueva orientación en Estudios Organizacionales,

con una salida más académica que de práctica profesional. Este año entraron 55 alumnos, misma cantidad que en 2010. “Tratamos de mantener un perfil de gente con una edad promedio de 32 años, y siete de experiencia. Siempre queda gente afuera, pero las consultas para 2012 comenzaron antes”, explican Lomba y García Dastugue. “Tenemos que poner un freno en la edad, porque hay un ímpetu en las generaciones más jóvenes de formarse antes. El MBA, como producto, está generando un público distinto”, puntualizan.

Según Lomba, es clave el contacto con la problemática global, que pasa a ser un tema capital para quienes realizan el MBA. De hecho, el 30 por ciento del aula de segundo año está cursando en alguna universidad del exterior con las que UdeSA tiene convenios. “Los contenidos, hoy, pasan a ser casi *commodities* y no se duda de su excelencia. Quien elige un MBA arranca con una expectativa de cambio, busca autoconocimiento y un abanico de áreas para desplegar, como manejo de rela-

### Los ejes que se discuten en las escuelas de Negocios

- Capacidades de liderazgo, sobre todo que apunten a ejecutivos que tengan que liderar equipos con *blends* generacionales.
- Lograr una visión completa de la actividad de la empresa, que incluya a proveedores, clientes, ambiente exterior, talento humano y accionistas. La clave: sustentabilidad.
- Armado de cadenas de valor competitivas.
- Mejora de la innovación.
- Desarrollo propio de la carrera, ya sea *entrepreneur* (creación de una compañía) o *intrapreneur* (crecimiento dentro de la empresa).
- Cómo insertarse en el mundo en desarrollo. Cómo hacer negocios con China y la India, además de los Estados Unidos y Europa.
- Cómo mantener la rentabilidad en un contexto inflacionario, sin dejar de agregar valor.
- Desde lo gerencial, cómo mantener motivados a los empleados y manejar situaciones conflictivas.

Fuente: APERTURA, a partir de entrevistas.

ciones interpersonales o cuestiones de liderazgo”, asegura.

#### Certificado

Con un número de participantes estabilizado desde hace años en 160 en sus tres ingresos (marzo, junio y septiembre), la Universidad del CEMA renovó por otros cinco años la certificación de AMBA, la Asociación de MBAs europea que audita la calidad de los programas. La institución de la calle Córdoba obtuvo su primera acreditación en 2000. “Cinco años es el plazo máximo que otorga AMBA en sus certificaciones, y por primera vez no nos formularon requisitos para renovar la acreditación cuando venza. Lo común es que marquen áreas en las que se debe mejorar”, destacan María Alegre y Sergio Pernice, directores del MBA.

El promedio de edad de los participantes del programa se mantiene en torno a los 32 años. “La mitad llega con ayuda de parte de las empresas, que financian entre un 70 y un 100 por ciento de la maestría”, apuntan los directores. El perfil predominante: profesionales con unos 10 años de experiencia, que ya ocupan posiciones intermedias o están en carrera hacia una gerencia.

Antes de introducir un nuevo curso en su MBA, la UCEMA arma una prueba piloto por fuera de la cursada, que ofrece en forma gratuita a alumnos y graduados. Cuando tiene testeado su funcionamiento, recién lo incorpora a su oferta de materias formales optativas (cuenta con más de 40 en su programa). “Un curso lleva muchas horas. No se puede arriesgar si no funciona”, justifica Pernice. En 2012, por ejemplo, sumará una cátedra de Escenarios de futuro en el contexto de la globalización.

“Los cursos deben tener un compo-



Sergio Pernice y María Alegre, directores del MBA de la Universidad del CEMA.

nente práctico clarísimo, donde el alumno sepa cómo gestionar mejor todos los días. Pero, al mismo tiempo, debe haber un bagaje conceptual importante. El riesgo es quedarse en la anécdota, y no salir del caso, sin extraer reglas generales”, definen el estilo del MBA los directores. “Los alumnos deben estructurar una visión de largo plazo que les permita conceptualizar problemas de negocios de una manera superior y, para ello, el

trabajo conceptual es importante. Es clave mantener un balance”, agregan.

Alegre y Pernice destacan que una característica del programa es el acompañamiento que otorga al participante a lo largo de la cursada para la elabo-

ración de la tesis, requisito indispensable para la obtención del título de magister. “Hay mucha gente en el mercado que cursó un MBA pero nunca presentó la tesis”, disparan. En la UCEMA, los alumnos cuentan, a partir del segundo año, con diversos seminarios conducidos por tutores especializados que

analizan las ideas a desarrollar de acuerdo con el tema elegido y los van guiando. Así, la institución logra que el 90 por ciento tenga la tesis presentada al momento de concluir la cursada. “Los incitamos a que la tesis sea o un proyecto *entrepreneur* o un trabajo de consultoría que les sirva para ganar visibilidad en su propia empresa”, resumen.

Hay un ímpetu de las generaciones más jóvenes por formarse antes. El MBA, como producto, está generando

un público distinto, opinan en la Universidad de San Andrés. Emprendedores, *intrapreneurship* corporativo y

segunda o tercera generación de empresarios, los perfiles más comunes que cursan el programa.

Para 2012, el MBA de la UCEMA tendrá un costo en torno a los \$ 94.000. Los incrementos siguen a la inflación real. "Tratamos de hacer un esfuerzo para ubicarnos en el nivel más bajo de las universidades que el mercado juzga como comparables. Pero, una vez que publicamos el precio, todos los alumnos pagan lo mismo. Creemos que la transparencia es muy importante", dice Pernice.

Por fuera de su MBA, la UCEMA acaba de lanzar una Certificación en Business Management, un programa de posgrado de negocios orientado a profesionales recién recibidos o en el último año de carrera que buscan adquirir herramientas de administración.

#### Más allá del negocio

La ampliación de la oferta es una constante de parte de casi todas las universidades. La Escuela de Negocios de la UCA, por ejemplo, sumó este año un posgrado en Desarrollo Económico Sustentable, orientado a la gestión pública. "Está pensado para formar a funcionarios en actividad y a ejecutivos de empresas que deban tener una relación fluida con el sector público", explica Zenón Biagosch, director de la institución. Del programa participan como docentes ex ministros de Economía, ex presidentes



Néstor Sánchez, director de la Escuela de Postgrado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

del Banco Central y ex secretarios de Finanzas, entre otros.

En formación ejecutiva, la UCA busca ahondar en un enfoque sectorial, con cursos abiertos y cerrados dirigidos a actividades específicas, dice Biagosch. Así desarrolla, por caso, programas para la cadena de valor agroindustrial, en alianza con el Grupo Los Grobo; programas para el sector bancario, junto con Adeba (Asociación de

Bancos Argentinos); y programas en normas impositivas y administración de riesgos, en conjunto con las *big four*.

La Escuela apunta a que su interacción con las empresas vaya más allá de los posgrados y se extienda al campo de la investigación, explica su director. Por eso desarrolló el Índice de Condiciones Políticas y Económicas para la Inversión, en alianza con la consultora Ecolatina, que mide el clima de negocios.

En el MBA (que cuenta con dos ediciones, una en abril y otra en agosto), la demanda 2011 fue superior a la de 2010, con 45 participantes, indica Biagosch. La maestría obtuvo la recertificación de AMBA por otros cuatro años. "El eje pasa hoy por formar una clase dirigente empresarial que no esté tan ligada a las razones que llevaron a la crisis internacional—subraya Biagosch—. No es una cuestión de meros *skills* técnicos, sino de formarlo bajo determinadas pautas de actuación que estén regidas por el criterio de sustentabilidad, y no por lo rentístico de corto plazo". Para el director, un ejecutivo actual debe tener presente que su negocio no es sustentable si sólo cuida su negocio. "El entorno—lo ambiental, lo social y lo económico—es importante. El mundo va hacia otra lógica. Es un paso más allá de la tradicional



Sebastián García Dastugue y Marcela Lomba, de la Universidad de San Andrés (UdeSA).

Responsabilidad Social Empresaria”, sostiene, en referencia al estilo del programa que aborda la UCA.

A tono con la demanda, el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) también sumó en el último año especializaciones a su abanico. “La particularidad de la Escuela de Postgrado del ITBA es que nos basamos en formar gerentes con foco en determinadas industrias”, define Néstor Sánchez, director de la Escuela de Postgrado de la institución, cuya maestría de negocios más reconocida es la de Dirección Estratégica y Tecnológica, con doble titulación de la EOI, de España. “Además de formar a la persona en sus habilidades técnicas y blandas, buscamos que tenga la base de una realidad tecnológica concreta, que es lo que sustenta el negocio de todas las empresas”, agrega.

Sánchez indica que el último programa tuvo el doble de demanda de la admitida —aplicaron 120 postulantes e ingresaron 60—. Otra maestría que brinda el ITBA es la de Evaluación de Proyectos, dictada en conjunto con la UCEMA. “Si bien hay más demanda para este tipo de formación cuando existen grandes obras de infraestructura, cosa que no sucedió últimamente, la educación es contracíclica y la gente se prepara para lo que cree que viene”, apunta, respecto del interés que despertó ese programa en 2011.

La maestría en Gestión Ambiental también compone la oferta de la institución y está en auge, apunta Sánchez: este año tuvo 28 inscriptos. “La gestión ambiental es una problemática muy compleja desde lo regulatorio, lo tecnológico y lo humano, y la sociedad demanda que las empresas sean sustentables”, opina. La cuarta maestría que dicta el ITBA es en Ingeniería de las Telecomunicaciones.

Entre sus especializaciones, acaba de lanzar la de gestión de Logística Integrada, con el sponsoreo de empresas como Arcor y Unilever, además de firmas logísticas propiamente dichas. “El nivel de profesionalización en el área es cada vez más importante. La logística ya no es una cadena, sino una red, en la que existen competencias de recursos”, indica.



## Recursos Humanos, a la cabeza de la demanda

El año electoral, con sus incertidumbres a cuestas, no pasó inadvertido en el campo de la capacitación ejecutiva. Muchas empresas retrasaron sus programas y los concentraron en el segundo semestre, indica Guillermo Grünwaldt, subdirector de la Escuela de Negocios de IDEA, uno de los actores más activos en ese segmento. De todos modos, aclara, el número de horas dictadas fue levemente superior al de 2010.

“En 2011 ampliamos y renovamos la oferta de programas, adaptándolos a las demandas actuales del mercado. En los Programas de Formación Gerencial (PFG) convocamos a expositores de renombre y sumamos como docentes a CEOs de empresas socias de IDEA”, explica Grünwaldt. Una de las novedades de la escuela fue el rediseño del PFG en Recursos Humanos, con la coparticipación y el aval de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA). La gestión de personas, apunta el directivo, sigue siendo la inquietud que más preocupa a las empresas. “No todas disponen de ejecutivos con competencias adecuadas para liderar y motivar equipos de trabajo, o para desarrollar y retener talentos”, describe. “Por tal razón, esas habilidades son las más demandadas”, completa.

En programas a medida, en tanto, IDEA trabajó con Oracle, 3M, Mercedes-Benz, Swiss Medical Group, Telefónica, Edenot, Ford, Pirelli y Sintoplast, entre otras. Para 2012, planea sumar un programa abierto orientado al Marketing y la Comercialización, y reforzar la presencia en el interior, a través de la sede que posee en Rosario.

Al igual que la maestría en Dirección Estratégica y Tecnológica, la especialización en Logística no tiene un enfoque sectorial, como ocurre con otras que dicta la institución de Puerto Madero (Petróleo y Gas Natural o Administración del Mercado Eléctrico).

Para 2012, la maestría en Dirección Estratégica tendrá un costo de \$ 78.000, revela el director. “Creemos que es un precio muy competitivo. Como filosofía no apuntamos sólo a los alumnos que pueden pagar un precio alto, porque no son, necesariamente, los mejores”, define.

### Por sí mismos

El aumento de la veta *entrepreneur* se percibe también por los pasillos de UADE Business School. “Los jóvenes quieren ser libres en el mundo del trabajo. Buscan herramientas y explorar la posibilidad de hacer cosas por sí mismos o desarrollar nuevos negocios, dentro o fuera de la empresa”, sintetiza Juan Cruz Lozada, director de la escuela, que cuenta con un promedio de edad de entre 32 y 33 años en sus programas y unos 135 alumnos. La oferta se compone de un MBA Ejecutivo (tres veces por semana, dos ediciones), uno Intensivo (viernes y sábado cada dos semanas) y otro *full time* (un año). En promedio, el MBA costó \$ 64.000 en 2010.

Según Lozada, las empresas también buscan un perfil de ejecutivo *intra* o *entrepreneurship*. “La gente quiere desarrollar sus capacidades gerenciales: cómo manejar equipos, qué hacer si le paran la planta o cómo dirigir el *blend* generacional que hoy convive en las compañías”, sintetiza el académico.

Como novedad, la UADE efectúa un seguimiento de la vida laboral de los alumnos. Así, en marzo, desde hace un año, realiza una encuesta salarial que compara el incremento porcentual del sueldo entre la entrada y salida del MBA, en términos nominales. “El promedio general fue un incremento del 62 por ciento. Pero tenemos 28 por ciento con un aumento por encima del 100 por ciento, y 20 por ciento con subas de entre 60 y 80 por ciento. A esto hay que des-

Foto: APERTURA



Zenón Biagosch, de la Universidad Católica Argentina.

contarle una inflación, para dos años, de 45 por ciento”, explica Lozada. La mayoría, además, cambió de responsabilidad.

El año último, de hecho, incorporó la Ronda de Empresas, una feria personalizada en la que selectores de compañías como Unilever, Claro y Huawei, entre otras, establecen contactos con los estudiantes e incluso realizan ofertas de trabajo. Este año hizo una en abril y planea otra para noviembre. A ello se agrega el Programa de Mentoría Académica, en el que un ejecutivo *senior* de la misma función o industria orienta el plan de carrera de cada participante.

La escuela de Negocios, según Lozada, continúa profundizando cambios. En números: hace dos años tenía seis profesores ejecutivos, y hoy son 23; de seis consultores, pasaron a 15; y de cinco doctores, a 19. “Es una transformación del cuerpo docente orientada al ADN de UADE: gente con buenos antecedentes académicos, que obviamente domine el *state of*

Foto: APERTURA



Juan Cruz Lozada, de UADE Business School (izquierda). Ricardo Bindi, de Eseade (derecha).

*art* pero, como esto es una disciplina esencialmente empírica, que tengan práctica en gestión de empresas”, señala.

“A largo plazo, vemos importante hacer énfasis en dos planos: la Argentina y el mundo. Imaginamos en 2020 un profesional argentino con una visión internacional mucho más amplia, con énfasis en trabajar en tres economías: Brasil, China y la India”, sintetiza la

visión de Eseade Ricardo Bindi, director del MBA de la institución, que contó con 32 inscriptos en su MBA, y este año abrió una segunda entrada en agosto. Con un 20 por ciento de alumnos extranjeros, el programa costaba, hasta el último ingreso, \$ 45.000.

Foto: Nico Pérez



El otro foco de Eseade es el proyecto profesional de cada alumno. “Ahí, lo vemos enfocado en aquellos que quieran desarrollarse en empresas multinacionales, en PyMEs o que tengan vocación emprendedora”, puntualiza Bindi. La orientación académica pone el acento en el concepto de *stakeholder*: énfasis en los proveedores, los clientes, el talento humano, los accionistas y la relación con el ambiente. “El otro plus de la maestría es la visión económica que le impregnamos, pero con una perspectiva que gira en torno a la persona, que no olvida el liderazgo”, sintetiza Bindi.

Con no más de entre 20 y 25 alumnos por aula, el objetivo es lograr una relación personalizada entre el profesor y los alumnos, además de una red de contactos entre ellos. “Fomentamos el trabajo en equipo para generar, desde lo académico, esos foros de debate. Siempre, con profesores que estén bien formados académicamente, pero sean profesionales *senior* en su rol y tengan participación desde lo empresario y lo social”, completa.

Para el director, lo que más demandan quienes están interesados en realizar un programa es cómo agregar valor



“Un ejecutivo actual debe tener en cuenta que su negocio no es sustentable si sólo cuida su negocio. El mundo va hacia otra lógica”,

subraya Zenón Biagosch, director de la Escuela de Negocios de la UCA.

Foto: APERTURA



Alberto Rubio, de la Universidad de Belgrano.

en un mundo tan cambiante y cómo manejar el conocimiento. “De manera más coyuntural, la pregunta cada vez más frecuente es cómo mantener rentables a las empresas en un contexto inflacionario”, admite. “Esta generación tiene una mayor conciencia sobre un mundo sin fronteras y pregunta cómo hacer negocios con el exterior”, agrega.

#### Papers propios

“Desde hace dos o tres años nos movemos en una meseta en cuanto a la cantidad de alumnos”, describe Alberto Rubio, al frente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Belgrano desde 2010. Así, con 170 alumnos cursando sus programas —que incluyen un MBA con tres menciones en Dirección Estratégica, *Marketing* y Finanzas, más una maestría en Agronegocios—, Rubio se concentra en las nuevas oportunidades que, asegura, deparará 2012. “Me preocupa, como cualquier exportador argentino, que el valor del arancel en dólares, sumado a un mayor costo de vida interno, pueda hacer perder algo de competitividad frente a otros países”, admite el director, con un 25 por ciento de alumnos extranjeros. En 2011, el

MBA con mención en Dirección Estratégica cotizó a \$ 70.000 en su versión de dos años, y a \$ 77.000 con el certificado adicional de Tulane University.

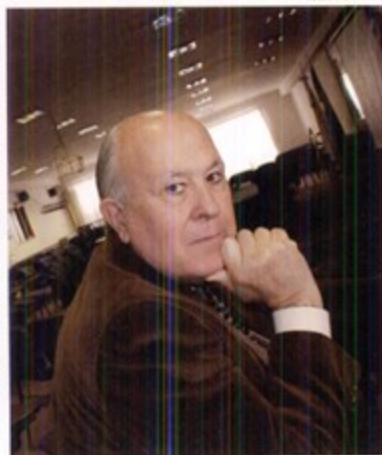
Como perspectiva, Rubio busca “iluminar las cátedras con nuestros propios papeles, orientando la tesis hacia inves-

tigaciones que después se transformen en insumos”. Hoy, el 70 por ciento de las tesis son emprendimientos personales que, según el director, los alumnos buscan poner en marcha.

A futuro, Rubio quiere compensar la meseta de alumnos con dos patas: la Unidad de Servicios Empresarios (USE), creada este año, y la capacitación *in company*. “Creo que el compromiso de la educación superior se desarrolla perfectamente en los tres planos”, asegura. A largo plazo, el proyecto es que las tres patas aporten igual porcentaje de ingresos. Los cursos *in company* son diplomaturas por las que ya pasaron empresas como Novartis y Codere. “Se hacen esquemas a medida —explica Rubio—. Son interactivos y las compañías piden, por ejemplo, que los empleados reflexionen sobre sus tareas diarias desde la orientación académica”. El USE, por su parte, se enfoca a la consultoría académica, complementado con el Índice de Clima de Negocios que realiza la escuela y nuevos informes que saldrán del también recientemente creado Departamento de Investigación Aplicada.

Por el lado de la Universidad del Salvador (USAL), la inscripción a los posgrados de negocios creció un 15 por ciento en 2011, señala Aquilino López Díez, decano de la Facultad de Ciencias de la Administración. La USAL dicta su MBA en conjunto con la Universidad de Deusto, Espa-

Foto: APERTURA



Aquilino López Díez, de la Universidad del Salvador.

ña, desde 1991, y ofrece otras maestrías con doble titulación de la State University of New York, como direcciones de Finanzas, *Marketing*, Recursos Humanos y Sistemas de Información.

Entre sus especializaciones, la USAL añadió cuatro variantes a su oferta: Logística, Calidad, Finanzas y Recursos Humanos. Y en 2012 sumará las de Gestión de Servicios Globales y Seguridad de la Información, indica el decano. Su maestría en Coaching Organizacional es otro reflejo de las necesidades que corren: tuvo 40 participantes en la última edición. “El cambio permanente y la economía global exigen que un dirigente de empresa sepa conducir sus recursos humanos. Saber motivar, tomar decisiones y formar equipos”, explica López Díez. En el caso de su MBA, el perfil ronda los 28 años y, como en otras instituciones, se nota un crecimiento de quienes buscan gestionar sus propios proyectos. Otros tópicos a los que la USAL le presta atención son Gestión del Cambio en las Organizaciones, Sustentabilidad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial, todos, incluidos en seminarios. “Su importancia está en aumento”, argumenta López Díez.

Sustentabilidad y *entrepreneurship*, dos conceptos a los que las universidades prestan cada vez más atención al formar *managers* que se adueñan de su destino. ■