

LOS DESMANES DE UNA CLASE DIRECTIVA MUY AMBICIOSA HAN PUESTO EN ENTREDICHO LAS TEORÍAS DE GESTIÓN

La hora del examen de conciencia

Autocrítica

Las escuelas de negocios no eluden su compromiso y entran en el debate: como preparadoras de la élite ejecutiva, ¿admiten alguna responsabilidad en la crisis?

El descalabro económico ha servido para reivindicar el papel de la ética en el MBA

Rosario Sepúlveda

En la búsqueda de culpables de la crisis, las escuelas de negocios también han sido señaladas con el dedo. Formadoras de la élite ejecutiva, se las acusa de arrinconar la moral en sus postulados académicos, de falta de previsión ante el futuro, hasta de atraer a los alumnos casi con el único argumento de hacer crecer su agenda de contactos. El apetito de una clase directiva voraz, sobre todo en la banca, que mientras esgrimía su título de MBA se premiaba con bonus, incluso a costa de falsear los resultados de su compañía, ha emborronado la impecable carta de presentación de las escuelas de negocios. Por ejemplo, Richard Fuld, ex presidente de Lehman Brothers, luce en su currículum un MBA por la Universidad de Nueva York. Y en Harvard, quizá la más prestigiosa de todas, estudiaron John Train, otrora CEO de Merrill Lynch, Christopher Cox, ex presidente de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos, y Rick Wagoner, antiguo responsable ejecutivo de General Motors.

En su descargo hay que reconocer que las escuelas de negocios no han escurrido el bulto. Todo lo contrario, incluso han fomentado un debate que se ha saldado con cambios en los planes de estudios y hasta con juramentos hipocráticos, como el propiciado por los alumnos del MBA de Harvard. Precisamente uno de sus profesores, Rakesh Khurana, no ha escatimado críticas a las escuelas americanas, a las que acusa de haber desvirtuado sus objetivos para convertirse en una in-

Juramento hipocrático

Por su propia iniciativa, más de la mitad de los alumnos del MBA de Harvard que se graduaron este año realizaron un juramento hipocrático. Entre otras cosas, juraron que actuarán con la mayor integridad y que no tomarán decisiones que redunden en su propio beneficio, sino en el de la empresa y la sociedad a la que sirven. Siguiendo su ejemplo, más de mil estudiantes de 125 universidades de todo el mundo han acabado el curso asumiendo un parecido compromiso.

industria que se retroalimenta, «únicamente preocupada por los "rankings" o los sueldos que cobran sus alumnos nada más salir al mercado laboral».

Considerado por la revista Fortune uno de los diez principales gurús del «management», Khurana visitó España el pasado mes de julio. Ante un concurrido auditorio formado por profesores de las mejores universidades y escuelas de negocios del mundo, atribuyó a éstas parte de culpa en la crisis

actual por fomentar «visiones cortoplacistas» y equiparar el éxito, única y exclusivamente, a los intereses de los accionistas. «Porque en Estados Unidos existe la noción del "shareholder", el accionista, como elemento fundamental de una compañía. La escuela europea, sin embargo, añade la idea del "stakeholder", que está formado por los trabajadores, las instituciones públicas... De acuerdo a este planteamiento, la empresa forma parte de un entramado mucho más amplio y sus decisiones tienen un impacto social elevado», explica el decano de Esade, Alfons Sauquet, cuya intención no es, sin embargo, disculpar a las escuelas europeas y arremeter contra las americanas.

Las españolas

Las tres escuelas de negocios españolas que se codean en los «rankings» internacionales con las mejores del mundo tampoco eluden su compromiso y entran en el debate: como preparadoras de la élite ejecutiva, ¿admiten alguna responsabilidad en la crisis? «Alguna responsabilidad debemos de tener, sin duda —responde Antonio Argandoña, profesor del IESE y experto en ética empresarial—. A nuestras escuelas viene todo tipo de gente, y nosotros intentamos hacer una buena selección de directivos a partir del estudio que hacemos de su currículum y de las impresiones que sacamos de la entrevista. Pero no podemos estar seguros de que esa persona sea absolutamente impecable, honesta, íntegra, de que no vaya a robar ni a mentir nunca. Podemos intentarlo, pero cuando alguien viene pensando que, le digan lo que le digan, lo que quiere es ganar mucho dinero, cuanto antes y como sea, no cambiaremos su mentalidad. De alguna manera lo que sale de nuestras escuelas es un resultado de lo que ha entrado. ¿Tenemos culpa? Sí. ¿Tenemos mucha culpa? Yo diría que no. ¿Tienen todas las escuelas la misma culpa? Claramente, no».

El decano de Esade, por su parte, también hace autocríti-

Opinión del experto



Joaquín Garralda
VICEDECANO DEL IE BUSINESS SCHOOL

«El juramento hipocrático que han asumido voluntariamente alumnos del MBA de Harvard tiene un componente cultural. Hace unos años, nosotros lo debatimos y lo consideramos, pero lo descartamos porque no veíamos que estuviera alineado con nuestro sistema cultural ni tampoco que tuviera un efecto fundamental en el comportamiento de las personas».



Alfons Sauquet
DECANO DE ESADE

«Los "rankings" tienen un lado muy bueno y otro que te obliga a estar pendiente de la siguiente evaluación y que imprime cierta necesidad de urgencia. Aprietan mucho a las escuelas, porque te obligan a estar pendiente de factores que, a lo mejor, no serían tan importantes en el largo plazo. Hay un "ranking" que mide, por ejemplo, los sueldos de entrada y de salida de los alumnos».



Antonio Argandoña
PROFESOR DE ECONOMÍA DEL IESE Y EXPERTO EN ÉTICA EMPRESARIAL

«Ante la crisis mundial, se puede generalizar y decir que todas las escuelas lo han hecho mal, pero eso no es verdad. Hay escuelas en este país, y en otros, que tienen visión a largo plazo, que tienen criterios éticos y que se comportan de acuerdo a ellos, que, cuando el profesor explica en clase que la teoría dice que hay que maximizar beneficios, a continuación, matiza».

ca: «Hay un pecado general de una cierta arrogancia que afecta a la sociedad en su conjunto. Pero la culpa puede deberse más a la pasividad. Ahora es fácil cargar contra los fondos de inversión, pero todos hemos participado en el mismo juego. Quizá lo que deberíamos haber hecho es alzar la voz y ser más críticos. Aunque, como decía Joaquín Almunia, nadie hacía caso a los pájaros de mal agüero. Creo que ha faltado una espacio para la reflexión».

En la escuela de negocios IE, Joaquín Garralda, su vicedecano, ha advertido los cambios que la crisis ha producido en los alumnos: «Algunos son tan extremistas que piensan que ya nada volverá a ser igual. Pero, además, aceptan que todo no se puede resumir en la cuenta de resultados de los accionistas. Hay una interdependencia entre la empresa y la sociedad, de la que antes parecía que sólo debían ocuparse el Gobierno y las ONG».

Quizá en este cambio de actitud hayan tenido que ver las modificaciones introducidas en los planes de estudio del MBA. Los sucesos de los últimos tiempos han afectado a todas las asignaturas, ya sea finanzas, comportamiento humano, estrategia o marketing. Antonio Argandoña, además, señala cambios más profundos, en el enfoque. «Si, desde el primer día, intentas hacer ver a los alumnos que la empresa no es, simplemente, un lugar para ganar dinero, que en la empresa sobran individualidades y hay que trabajar en equipo, que siempre has de tener una visión a largo plazo y tener en cuenta las necesidades de los demás: de los clientes, de tus empleados, de tus proveedores... En el IESE, por ejemplo, no creo que vayamos a cambiar sustancialmente, porque nosotros decimos estas cosas desde el principio. Vamos a reforzar estos mensajes, por supuesto, pero hay escuelas que van a aprovechar ahora para introducir cursos de ética».

Porque el descalabro económico también ha servido para reivindicar el papel de la ética. Cuando empezaron los grandes escándalos de este siglo, como el de Enron, las escuelas de negocios no reaccionaron. Entonces parecía no importarles que las promociones de MBA salieran al mercado sin las herramientas necesarias para tomar decisiones correctas en momentos delicados. Ahora, incluso se debate la posibilidad de implantar una asignatura de ética, de la que es partidario Argandoña. El decano de Esade, sin embargo, aboga porque sea una especie



Las escuelas han sido acusadas de fomentar visiones a corto plazo y de velar sólo por los intereses de los accionistas

de asignatura transversal que afecte a todas las demás. «Está bien que exista un límite de velocidad, pero mal iríamos si la gente sólo respetara los semáforos por la posibilidad de una sanción. Tiene que haber algo más, que sólo puede conseguirse si situamos la ética en el centro y la trabajamos desde cada una de las disciplinas».

De momento, y al menos en la teoría, los recién graduados

parecen dispuestos a enmendar las faltas de sus predecesores. El juramento hipocrático, aunque no es vinculante, cerró el último curso académico de Harvard y de otras tantas universidades. En España, no se ha copiado el gesto. Antonio Argandoña, por ejemplo, nunca lo exigiría. «En primer lugar, porque, ¿qué es una actitud honesta en el mundo de los negocios? ¿Hasta qué pun-

to retrasar el pago a un proveedor es una manera de resguardar tu cuenta de resultados o es robarle y poner en peligro su continuidad? En medicina, por lo menos en tiempos de Hipócrates, estaba claro qué era una mala praxis y qué no. En economía, ahora, no lo tenemos tan claro. Por eso me parece mucho más importante la actitud personal». Por su parte, Alfons Sauquet consi-

dera que los símbolos están bien, siempre y cuando vengán respaldados por la práctica. «Las escuelas de negocios debemos velar porque todas las personas que pasen por ellas tengan conciencia de la responsabilidad que adquieren cuando toman decisiones. Éste sí que es el juramento hipocrático que las escuelas deberían hacer, y quizá exigirlo a los estudiantes».

Con un pie en el despacho y otro en clase

Trayectoria

Compaginar el trabajo con el estudio de un máster requiere que el alumno sacrifique su tiempo libre

Aunque no existen fórmulas mágicas, es imprescindible una buena organización

Cristina Martín Frutos

De lunes a viernes: un viaje de negocios como mínimo, varias reuniones con diversos departamentos, jornadas de diez horas... La rutina laboral de Alberto Peña Sicilia, como la de la mayoría de los profesionales con cierta responsabilidad dentro de su empresa, le invitaba a desear que llegara el fin de semana para cambiar de aires o desconectar. Sin embargo, este «key account manager» de la eólica Gamesa decidió hace un par de años sumar a sus quehaceres profesionales en la unidad de promoción y venta de parques eólicos, el estudio de un MBA en la Escuela Europea de Negocios.

Optó por la modalidad «executive» y, de este modo, durante todo un año, sus fines de semana también estuvieron ocupados. «No quería dejar de trabajar, ni tomarme un año sabático para hacer un “full time” y, además, entresemana viajaba bastante, por eso

Decálogo del uso del tiempo

1. Decide a dónde quieres llegar, es decir, tus objetivos.
2. Planifica tus actividades para llegar allí.
3. Asigna a cada una de estas actividades sólo el tiempo justo.
4. Comienza por lo más importante.
5. Sigue tu programa, salvo que te surja algo más importante.
6. Hazlo ya; no lo dejes para luego.
7. Concéntrate en un solo asunto.
8. Acaba lo que comiences.
9. Haz el mejor uso de tu próximo minuto.
10. Toma tiempo para ti mismo: desarróllate, disfruta y, ante todo, vive.

FUENTE: JOSÉ M. ACOSTA



Es recomendable que el alumno que opte por estudiar un MBA cuente con al menos cinco años de experiencia

me cuadraba perfectamente», explica Alberto Peña y, acto seguido, confiesa: «Te permite no sacrificar horas de trabajo pero sí tienes que sacrificar tu tiempo personal».

Casos como el de Alberto no son ni mucho menos una excepción en las aulas donde se imparte un Master in Business Administration. Héctor Martínez, secretario general de la Asociación Española de Escuelas de Negocios (AEEN), constituida en 2008 y que agrupa a nueve centros de ámbito nacional, recomienda que este tipo de programas se haga cuando ya se han acumulado entre cinco y diez años de experiencia. «Este perfil es muy frecuente en un MBA o en un máster similar —señala—. No todo el mundo se lo plantea, pero sí todo el que quiera desarrollar una carrera directiva está obligado a plantárselo».

Así lo hizo él mismo. Tenía 38 años, ocupaba la dirección de una empresa, aunque era licenciado en Derecho, y optó por un Programa de Desarrollo Directivo en el IESE. «Hasta entonces había sido un gestor intuitivo, la compañía iba bien pero quería comprobar si era así, si estaba tomando el camino correcto», recuerda. La experiencia para el secretario general de AEEN fue, sin lugar a dudas, positiva pero, tal y como le sucedió a Alberto Peña, supuso un sacrificio importante. Sus fines de semana también sufrieron las consecuencias y, en cierto modo, su vida perso-

nal. «Cuando un profesional en activo toma la decisión de cursar un máster también necesita el compromiso familiar, porque durante ese año le quitas parte de tiempo», reconoce.

Momento para el descanso

Para el experto en gestión del tiempo José María Acosta, es lógico que al compaginar trabajo y estudios se pierda tiempo libre pero insiste: «Es un error que el sacrificio sea total». «Evidentemente, durante ese curso hay que trabajar más, esforzarse más, pero también tiene que haber momentos para el descanso, si no, el estrés acabaría haciendo mella», aconseja Acosta, que también dirige la consultora de formación Acción Training.

Aunque asegura que no existen fórmulas matemáticas ni mágicas para alcanzar una buena organización, recuerda que el orden de prioridades siempre debe ser: «primero la persona, luego la familia y, por último, la empresa». Además, Acosta ofrece algunas pistas: delegar tareas, disminuir las reuniones —«este punto es esencial, con o sin máster de por medio»—, contar con el apoyo de la empresa, dedicar más interés a cada una de las actividades...

Héctor Martínez coincide con estos consejos pero termina por confesar que, para él, «el sacrificio no fue tal». Por eso no duda en repetir la experiencia: «A los ‘cuarenta y tantos’ volveré a las aulas, es necesario y muy saludable».

ALBERTO PEÑA key account manager de Gamesa

«El MBA lo haces tú solo, pero implicas a tu familia»



años, sabe que este hecho le ayudó a la hora de sentirse comprendido. «Desde luego, el máster, aunque lo hagas tú solo —aclara—, implica a toda la familia». «Uno es el que hace el esfuerzo académico pero tu entorno también se sacrifica, por eso ahora que tengo un hijo no lo veo tan sencillo», añade Peña.

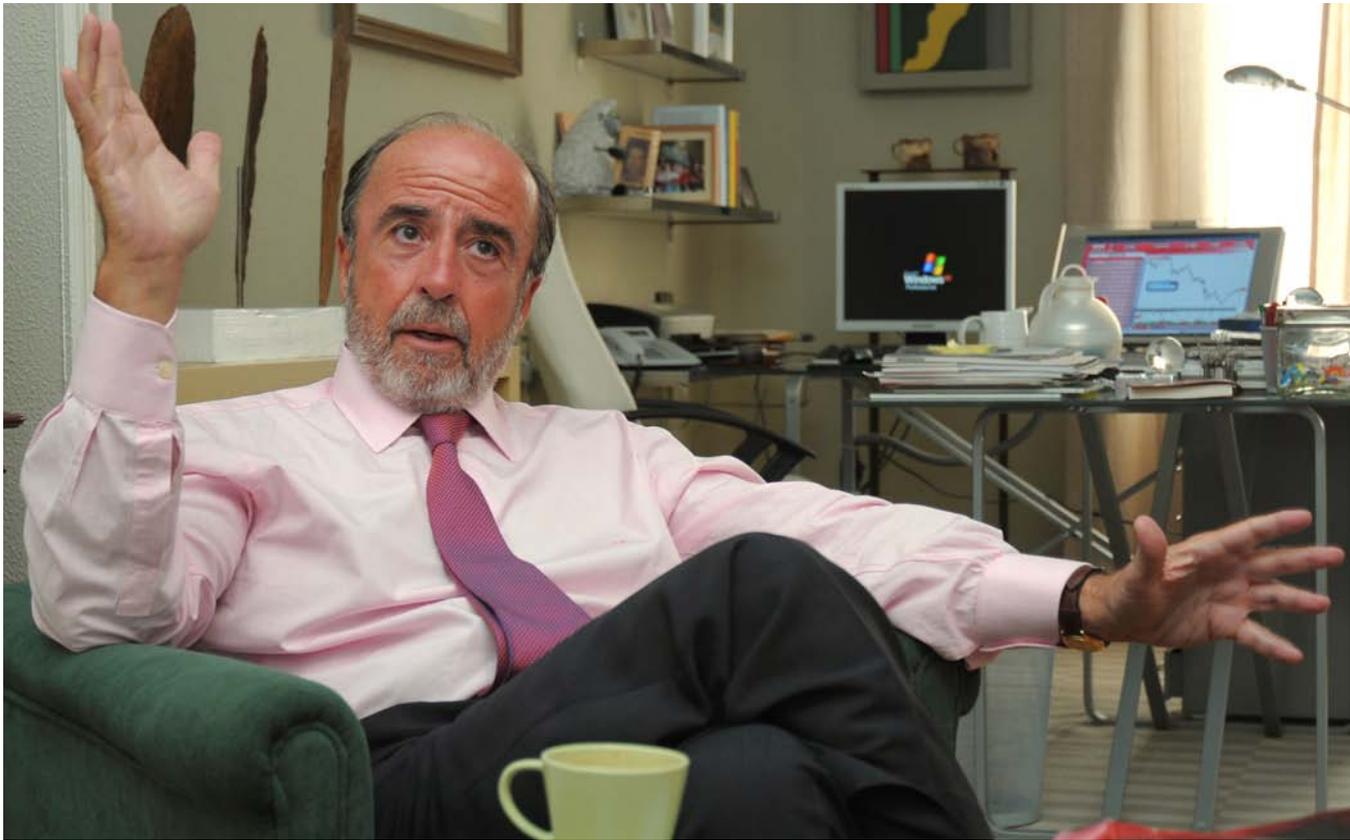
Además del apoyo de su mujer, ha contado con el de su empresa, la fabricante de aerogeneradores Gamesa: «No me pusieron ninguna pega, me facilitaron cartas de recomendación para el acceso a la escuela, si he necesitado flexibilidad horaria me lo han permitido... Me han apoyado hasta el punto de financiarme parte del máster». Él, por su parte, optó por hacer el MBA los viernes por la tarde y los sábados para que interfiriera lo menos posible en su trabajo, aunque eso, a final del curso supusiera preparar el proyecto con los compañeros un sábado hasta las once de la noche. Tres años después de la experiencia sigue valorándola positivamente, también en lo personal: «No se va a un MBA a hacer amigos, para eso vas de vacaciones, pero lo cierto es que también los encuentras».

En primera persona

Tras seis años trabajando, decidí cursar un máster para encaminar su carrera

C.M.F.

La casualidad, o quizá una acertada previsión, quiso que Alberto Peña Sicilia decidiera matricularse en un MBA Executive de la Escuela Europea de Negocios el mismo año que su mujer. Ambos son ingenieros y querían completar su perfil técnico con conocimientos más relacionados con el mundo de la gestión empresarial. Coincidencia o no, este «key account manager» que trabaja en Gamesa desde hace seis



De lunes a viernes

Del «Pozo del Tío Raimundo» a Harvard: una vida aprendiendo y enseñando

A finales de los años 60, Juan Arena cambia de universo. Dejando a un lado las comodidades propias de su clase, se zambulle en la marginalidad de «El Pozo», «un mundo nuevo, precioso y lleno de vida. Tú llegabas de trabajar a las siete de la tarde y la vida empezaba de nuevo hasta las cuatro de la madrugada. Había tertulias, debates, gente muy especial...». Con naturalidad pasa de este ambiente al de las altas finanzas. «Con Bankinter se me abrió un mundo tremendamente fértil». «Yo quería que fuera el Circo del Sol de la banca, como hoy quiero que la Fundación Empresa y Sociedad sea el Circo del Sol de las fundaciones: un lugar lleno de talento, de frescor, de vida, que cree un inmenso valor».

Y del barrio marginal por excelencia a la capital del saber, su carrera le ha deparado grandes momentos y sorpresas. «De Harvard recuerdo el placer de aprender. Allí te enseñan a pensar. No te dan respuestas, te ayudan a formular preguntas. Hay lectures que son como... como... Como un orgasmo». «Cuando alguien sabio —que hay muy pocos— te dice algo que se cuela dentro de ti, se te abre un mundo nuevo. Es casi una sensación mística, de placer. Algo como cuando te besa un hijo pequeño o la ilusión de cuando te enamoras. No sé...»

Este año, recuperará todas esas sensaciones, pero al otro lado. «¿Que qué les voy a decir a mis alumnos el primer día? Que vengo a aprender con ellos, a divertirme aprendiendo con ellos. Si soy capaz de conseguir eso, seré felizísimo».

«Mi historia es la de alguien que ha encontrado su sitio muy tarde»

Una carrera, una vida

Buscando su camino tropezó con varias carreras, con la presidencia de un banco y con muchas cosas más...

Durante un año impartirá clases de finanzas en Harvard, todo un reto al que se enfrenta con la ilusión de quien da sus primeros pasos

Inés Molina

«Yo tenía un padre muy fuerte que había estudiado cinco o seis carreras en Inglaterra, en Estados Unidos... Era un hombre muy culto y supongo que eso fue quedando en mí y me fue exigiendo». Juan Arena de la Mora (México D.F., 1943) siguió los pasos paternos y estudió una ingeniería. «Me equivoqué, aunque después me ha sido muy útil porque es una carrera que te permite desechar hipótesis e ideas a gran velocidad, un ejercicio que me ha venido muy bien en la vida». Tras unas pruebas de entrada durísimas, la suerte estaba echada. «Yo sabía que lo que tenía que hacer era acabar y reordenar mi vida después». Así fue. Al terminar Ingeniería Mecánica y Eléctrica por el ICAI de Madrid empieza a trabajar con su padre e inicia

otra carrera en ICADE: «Dediqué tres años a estudiar Administración de Empresas por las noches y, cuando terminé, me diplomé en el Instituto de Estudios Fiscales».

Hombre de grandes inquietudes, continúa incansable buscando su camino. «Me empezaron a gustar cosas que nada tenían que ver con el mundo de los negocios». Para entender mejor al ser humano, decide cursar Psicología, «y después me dedico a estudiar, pero esta vez sin titulación, Antropología Cultural». Muchos títulos, muchísimas horas de estudio, para encontrar un camino que no siempre está a la vista. «Desde el punto de vista de un psicólogo, mi currículum es la historia de una neurosis: mi historia es la de alguien que ha encontrado su sitio muy tarde».

Dentro de ese peculiar camino existe un punto de inflexión

al acabar sus estudios: «En el año 67-68 me voy a vivir al Pozo del Tío Raimundo, a casa de un albañil y de una mujer maravillosa y sus hijos. Esta experiencia cambió radicalmente mi vida. Era un mundo tremendo, de catacumbas, de pobreza, de lucha». Al frente, el Padre Llanos, «un hombre que cada día izaba una bandera, por ejemplo, la china», y «un montón de cristianos de base».

Con apenas 26 años, Arena entra en Bankinter, un banco que le mantendrá muy ocupado toda una vida, y donde va escalando peldaños hasta lo más alto. «En 2007 me voy del banco y empiezo a construir una nueva manera de vivir, al principio con mucho miedo». «De repente entro en varios consejos de administración,

me proponen presidir el Consejo Profesional de ESADE, me hacen consejero de la Universidad de Harvard... Mi vida empieza a llenarse y a llenarse». Y de la presidencia de un banco, a la de la Fundación Empresa y Sociedad, «una propuesta que recibo con ansiedad. Ser consejero es relativamente fácil, pero ser presidente es algo más. Significa que eres el foco de confianza de los socios, de los patronos, de los empleados... Pero yo no podía negarme a trabajar en algo tan lleno de riqueza personal e intelectual». Por si fuera poco, el pasado mes de julio ha comenzado a impartir clases de Finanzas en un postgrado de la Universidad de Harvard. El sitio que siempre buscó parece estar ahí. En lo más alto.

«La respuesta es que he sufrido mucho. Muchísimo»

«Lo que más me gusta es navegar, la playa, estar solo. Que no me falten mis amigos ni mi vida familiar. Me encanta cuando mis hijos pequeños entran por la noche con un colchón para dormir con nosotros y mi casa parece una patera llena de hijos».

«Si volviera a nacer, borraría algunos pasajes. Cada década de mi vida ha sido más milagrosa, mejor, más llena. Hay

cosas que no dependían de mi voluntad y que yo hubiera borrado. Borraría todo el sufrimiento». «La pregunta no es si has aprendido mucho o no. La pregunta es si has sufrido mucho o no y la respuesta es que he sufrido mucho. Muchísimo».

LOS ESTUDIANTES DE MBA SE FOGUEAN RESOLVIENDO CASOS EN EL AULA

Los líderes de la empresa necesitan un método

Pedagogía

La enseñanza del «business» a partir de problemas o ejercicios basados en la realidad, se introdujo en los años veinte del siglo pasado

Esta herramienta permite desarrollar habilidades de análisis, negociación y liderazgo

Óscar Bordona

A Konstantín S. Alekséyev casi nadie le conoce por su verdadero nombre, pero le hizo inmortal haber creado el primer sistema de interpretación moderno, que animaba al actor a ser creativo, a investigar y encontrar por sí mismo las claves para lograr una buena actuación. Lo llamaron el «método Stanislavski» —tal era el seudónimo de su creador—, aunque no es un compendio de reglas e instrucciones precisas.

Los estudiantes de máster, especialmente los de MBA, también tienen un método. Y como los actores, tienen a quien agradecerse, que en su caso son dos. Primero a Christopher Columbus Langdell, que al igual que el pedagogo teatral ruso, se dedicó a mejorar los métodos de enseñanza de su tiempo, el siglo XIX. Langdell, que fue abogado y profesor de jurisprudencia, llevó a las rancias au-

las de la Harvard Law School la innovación de enseñar leyes a través de un proceso dialéctico y deductivo, que partía de casos reales. Así nació el método del caso.

El segundo en la lista de agradecimientos es Dean Donham, a quien honra haber propuesto en 1920 la aplicación del estudio de casos a la enseñanza empresarial. También él era jurista y no se pronunció muy lejos de su colega. Fue en la Harvard Business School. Ese mismo año se publicó el primer libro de casos, titulado «Problemas de Márketing».

Esta herramienta pedagógica, empleada de forma intensiva en los MBA —puede absorber hasta el 80% de la carga lectiva; el resto es para las clásicas conferencias—, no es un manual de instrucciones para cada ocasión, como no lo era el sistema de Stanislavski. Su misión es estimular el desarrollo de las habilidades de análisis, negociación y lideraz-

go. Lo importante es aprender a pensar de la forma correcta para enfrentarse a los desafíos. Lo que se espera del alumno cuando se le pregunta si, dentro de un cierto contexto social humano y jurídico se debe, por ejemplo, ampliar una factoría para responder a un aumento puntual de la demanda, es que sepa investigar y utilizar información de diversas fuentes, que construya argumentos y sea capaz de persuadir a la audiencia. Sobre las tablas, llamarían a eso ser creativo, saber improvisar y hacer un papel creíble.

La estructura habitual del caso es la presentación de un escenario o problema que cada alumno debe estudiar de forma individual. A ésta sigue la fase de discusión en grupos y, por último, la exposición y confrontación pública de la solución propuesta. En esta especie de ensayo de la realidad, el estudiante adquiere conciencia del complejo mundo de los negocios.

Eso sí, para que el método cumpla sus objetivos, hace falta un buen director escénico, capaz de hacer progresar al grupo. Pero no sólo eso, los participantes están obligados a poner más de su parte que en una lección al uso, donde se limitarían a coger apuntes al dictado. Aquí, el trabajo personal pasa a primer plano.



SHUTTERSTOCK

Esta metodología requiere un buen director de grupos

LOS PROS Y LOS CONTRAS

Ventajas

Contacto con la realidad

Los problemas hablan al alumno de la realidad, a diferencia de las exposiciones teóricas

Toma de decisiones

Fomenta el hábito de tomar decisiones, el pensamiento analítico y crítico, la planificación...

El aliciente del desafío

El alumno entra en competencia con sus compañeros para resolver el caso, lo que le permite participar activamente en la clase. Además, la puesta en común de ideas permite enriquecer y refinar la manera de razonar de cada estudiante

Desventajas

Saber de todo

La esencia del caso implica enfrentarse a situaciones distintas cada vez, que requieren conocimientos previos por parte del alumno para sacarles más partido

Simplificación

El aula limita la recreación y se omiten ciertas variables. No se transmite la auténtica tensión que tiene la toma de decisiones

No sustituye las prácticas

Las soluciones de los casos no se suelen llevar a efecto, por lo que esta herramienta no puede sustituir a la formación práctica

«Cada centro debe tener su propia identidad»

Calidad

Uno de los responsables del mejor MBA del mundo según Business Week habla sobre las diferencias en la enseñanza de este programa en Europa y Norteamérica

Para este experto, las escuelas de negocios deben distinguirse por una cultura definida y la tipología de sus estudiantes

L. de C.

Paradójicamente, una de las escuelas de negocios con mejor valoración en las clasificaciones internacionales no cree en los "rankings", no al menos como otras compañeras de lista. La Chicago Booth prefiere hablar de la misión y la personalidad de las escuelas de negocios, y su experto en reclutamiento, Arnold Longboy, de estudiantes y de enfoques formativos. Y así es cómo ve los MBA españoles desde el otro lado del Atlántico:

¿Qué valoración hace de nuestras escuelas de negocio?

Tienen un papel bastante des-

tacado a escala internacional. En general, Europa está bien posicionada en la enseñanza del método del caso aunque conviene destacar que no vamos a encontrar en él la solución a todos los problemas de un consejero delegado. Nosotros lo utilizamos, pero también hacemos lecturas, discusiones, juegos del rol...

Entonces, ¿un MBA europeo es distinto a otro norteamericano?

Lo cierto es que tiene más características en común que diferencias porque muchas de las escuelas se fundaron gracias a acuerdos con centros norteamericanos y tienen profesores formados allí. Sin



CHICAGO BOOTH

Arnold Longboy hace una valoración del MBA español

embargo, sí podemos hablar de estructuras y enfoques distintos. En Europa se imparten muchos cursos MBA de más de un año, cosa que no es frecuente en Estados Unidos donde, además, lo habitual es estar asociado a una universidad,

y no a grupos empresariales o cámaras de comercio. Esta circunstancia también hace que en Europa se ponga mayor interés en la aplicación de los estudios en lo que es el día de una compañía que en la investigación.

¿Se puede observar esta diferencia también en los "rankings" internacionales?

No. Estas clasificaciones ayudan a las escuelas de negocios a mantenerse alerta en cuanto a criterios de calidad de cara a estudiantes, reclutadores y socios. Sin embargo, no dan una idea real del centro y, muchas veces, hacen un flaco servicio al alumno que aún no se ha decidido por ninguno en concreto. Es como realizar una investigación para saber cuál es la mejor fruta, si la manzana o la naranja. Así como hay muchos tipos de estudiantes, cada escuela de negocios debe tener sus propias señas de identidad.

Entonces, ¿los «rankings» no ayudan a elegir?

Algunas de estas clasificaciones sí que pueden ser muy valiosas, como la de Business Week o la de The Financial Times. El problema viene cuando sus autores deciden que un aspecto en concreto es más importante que otro y organizan la tabla ponderando éste sobre el resto. Yo creo que lo mejor es facilitar al alumno toda la información que sea posible sobre el centro.

Las mejores escuelas de negocios hacen las maletas

Internacional

Muchos de nuestros centros se han puesto a la cabeza de la globalización académica construyendo sedes en otros continentes

Laura de Cubas

Aunque en el universo de las escuelas de negocios no existen montañas ni profetas, cada vez son más las que, en vez de esperar a que venga el acuerdo de colaboración internacional, prefieren ser las primeras en ir, ver... y quedarse.

Éste es el caso de ESCP Europe, que tiene campus repartidos por todo el Viejo Continente. Madrid, Turín, Berlín, París y Londres jalonan la trayectoria de esta escuela de negocios que se distingue por la multiculturalidad: «Quince nacionalidades contando con la del que habla —comenta Davide Sola, director de este último campus, que es italiano—. Es un entorno muy cosmopolita en el que conviven a diario 450 estudiantes de posgrado y 500 de programas profesionales de muchas partes del mundo». Y, sobre todo, por el lugar donde se encuentra, Londres, ciudad que aporta a este campus su característica imagen de puertas abiertas y el enfoque

eminentemente práctico de la simulación de negocios. «La influencia británica potencia el desarrollo de habilidades, el descubrimiento del talento y la mentalidad de liderazgo», concluye Sola, que se precia de que su Executive MBA fue calificado en 2007 por «The Financial Times» como el que mejor desarrolla la carrera profesional de sus alumnos.

Algo similar ha hecho IEDE Business School que, no contento con su campus de Madrid, ha cruzado uno y hasta dos océanos para asentarse en Chile y China e instaurar el MBA 'made in Spain'. Xu Ming, director de su campus en Shanghai, reconoce que «al principio no fue fácil mantener nuestra identidad ante la Tongji University [su socia allí, de más de 102 años] pero la presencia de IEDE aquí ha ayudado a empresas tanto chinas como multinacionales a encontrar grandes ejecutivos con visión multicultural». Aquí, y a diferencia del ejemplo anterior, su programa estrella se

Opinión del experto



Davide Sola
ESCP EUROPE - LONDRES

«La influencia británica se materializa en mucho sentidos: potencia habilidades, desarrolla nuevos talentos y capacita al alumno para resolver toda clase de problemas»



Xu Ming
IEDE - ASIA PACÍFICO

«El empresario chino solicita estudiantes formados con una fuerte y sólida orientación internacional para satisfacer una demanda creciente de profesionales por parte de compañías tanto locales como multinacionales»



Alejandro Bernhardt
ESADE - BUENOS AIRES

«Los ejecutivos deben desarrollarse en entornos complejos como el argentino, donde muchas variables se modifican a gran velocidad y resulta muy difícil predecir la dirección de sus cambios, algo reiterado en América Latina»

mantiene intacto aunque Ming reconoce algunas diferencias como el horario —«el ritmo es menos intenso»— y las «visitas a las sedes chinas de grandes empresas», que es uno de los puntos más destacados de su International MBA.

Desde Buenos Aires, el director del campus más joven de Esade nos habla del enfoque particular de la enseñanza ejecutiva en América Latina. Alejandro Bernhardt destaca el puente que tiende este campus

entre el Viejo y el Nuevo Continente, y el valor añadido de «comprender "in situ" la complejidad del "management" derivada de entornos turbulentos, propios de contextos institucionales y económicos frecuentemente atravesados por crisis de diverso tipo». Una oportunidad única tanto para alumnos como para empresas, ya que «se ajusta a las necesidades de la región» y aporta todo tipo de soluciones a sus socios.

Novedades

El International MBA de ESIC viajará a China

ESIC Business School lanza la octava edición de su International MBA con una novedad: entre el 20 y el 27 de junio de 2010 sus estudiantes gozarán de un periodo residencial en Shanghai donde visitarán importantes compañías del gigante asiático y asistirán a clases en la prestigiosa escuela de economía de la Universidad de Nanjing. Por este programa, acreditado por el Executive MBA Council y que se imparte íntegramente en inglés, ya han pasado más de 250 estudiantes.

Oferta

Información sin fronteras en las Guías DICES

Infoempleo.com lanza una nueva edición de su «International Guide to Postgraduate Programmes» con la mejor selección de títulos MBA en el extranjero. Una información que los interesados en cursar el programa estrella en Administración de Empresas podrán completar con la «Guía DICES de Master y Cursos de Postgrado» en la que se recoge toda la oferta de este curso para los dos próximos años.

Más información:
www.dices.com

CARMEN CAFFAREL directora del Instituto Cervantes

«En mi primera clase no me salía ni la voz»

Así empezó

Nada más licenciarse comenzó a trabajar como profesora en la universidad, institución a la que confiesa sentirse anclada

La gestión se coló en su vida profesional cuando la llamaron para ocupar la dirección de RTVE

Cristina Martín Frutos

La comunicación ha vertebrado toda la carrera de Carmen Caffarel (Barcelona, 1953). Desde que con 22 años pisó como profesora un aula universitaria hasta su actual tarea como directora del Instituto Cervantes ha trabajado por enseñar y promocionar la lengua española como «vehículo de comunicación, como herramienta imprescindible». Sin embargo, es la enseñanza lo que ha marcado su vida: «Siempre he tenido un anclaje a la universidad y esa ha sido mi vida». Catedrática de la Universidad Rey Juan Carlos, vicedecana de alumnos y vicerrectora, sus

cargos como gestora, ahora en esta institución pública, y antes en la dirección general de RTVE, la han alejado poco a poco de las clases que tantos recuerdos le traen.

¿Cuál fue su primer empleo? En el curso de 1975-1976 ya comencé como profesora de Teoría de la Comunicación y Lengua de la facultad de Ciencias de la Información. Yo había terminado la carrera en junio y durante ese verano, el primero en el que realmente tenía un horizonte incierto por delante, me dediqué a repartir currículums por todos los colegios públicos, privados, universidades... En septiembre me llamaron de dos colegios y de



FIRMA FOTO

la Complutense y opté por la universidad porque me parecía una carrera de largo recorrido y más interesante.

Pero usted tenía unos 22 años, la diferencia de edad era mínima...

No, no. Es que era a favor de los alumnos. Me tocaba dar clase a los grupos de tarde y de noche y ahí había gente que me superaban con creces la edad.

¿Cómo recuerda sus primeros días?

Con horror. En mi primera clase, bueno, en las primeras semanas, no me salía ni la voz, entre la inexperiencia, la

juventud... Además, tenía un público muy cualificado. Ese primer año recuerdo entre mis alumnos a Rosa María Mateo, que ya se dedicaba al periodismo, y yo pensaba «¿Cómo le voy a explicar a ella lo que es comunicación?». También me acuerdo de un sacerdote que iba con sotana a clase y me impresionaba mucho.

¿Cuándo decidió dedicarse a la enseñanza?

Mi familia siempre cuenta que desde pequeña machacaba a mis hermanos con jugar a los profesores. Pero el contenido de lo que impartiría lo decidí

por una profesora que tuve en Preuniversitario de Lengua y Literatura. Aún recuerdo que se llamaba Feli.

A lo largo de sus más de treinta años de carrera, ¿qué momentos han sido más importantes?

El día que leí la tesis doctoral, porque con la tesis se mantienen relaciones de amor-odio. Cuesta mucho hacerla porque la haces «además» (además de tu familia, de tus clases diarias, de tus hijos, que yo tenía dos...). Aunque el cambio más radical fue cuando fui llamada por el presidente del Gobierno para ocupar la dirección de RTVE. Se trataba de poner en práctica lo que había predicado en el aula durante tantos años.

¿Cambiaría algo de esta carrera?

Cambiaría circunstancias particulares, errores. Seguramente habré sido injusta con algunos estudiantes, me habré equivocado... Pero como carrera en general no cambiaría nada, creo que soy una mujer afortunada porque he trabajado en lo que me gusta. Por eso, siempre doy gracias por mi trabajo.

¿Se reconoce aún en esa profesora de veintipocos años?

Puede sonar raro, pero con los años he seguido con el puntito de nervios en el estómago antes de salir a la tarima. Ha hecho que no me relajase, que no diese las cosas por supuestas.

Adecco Industria
better work. better life

En Adecco tenemos al Carretillero que su almacén necesita...
Y a la Encargada de Línea, a la Manipuladora, al Técnico de Mantenimiento...



902 30 20 30
adecco.es

Las claves del éxito en primera persona

Libros

Laura de Cubas

«A quienes no se rinden, a quienes huyen de los agoreros y de los profetas del pasado». A ellos dedica Pedro Meyer la lectura de «Emprendedores», su nuevo libro y el título que mejor define su ya larga carrera profesional en los medios de comunicación. El que fuera presentador y director del programa homónimo en Radio Cinco —Antena de Plata en 1996— ha recopilado más de veinte historias de éxito contadas por sus protagonistas. Referentes del sector como Mikel Urizarbarrena, creador de Panda Security, o Manel

Adell, de Desigual, entre otros, han revelado a este periodista cuáles han sido sus mejores herramientas en la creación de empresas y cómo deben ser utilizadas por los futuros emprendedores. Cuando lanzarse, dónde encontrar subvenciones..., son sólo algunas pistas a las que se suman también las opiniones de importantes consultores como Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent, o Pilar Jericó, socia directora de Innopersonas, y que tamizadas por Meyer se convierten en un cóctel único para «superar el miedo al fracaso y cambiar la mentalidad que nos impulsa a buscar la comodidad, a no saber admirar al que tropieza y se levanta».



Emprendedores

Autor: Pedro Meyer **Editorial:** Alienta
ISBN: 978-84-92414-10-9
Precio: 9,95 €

Antonio Catalán, fundador de AC Hoteles; Carlota Mateos, co creadora de Rusitca; Mikel Urmeneta, padre de Kukuxumusu... y otros veinte empresarios y consultores responden a las acertadas preguntas del ex director de «Emprendedores» (Radio Cinco) sobre cómo convirtieron sus ideas en realidades de éxito.

Del paro al autoempleo en cinco ideas

Iniciativas

L. de C.

El diario «Qué!» vuelve a la carga tras las vacaciones con su «Segundo Encuentro de Emprendedores», que tendrá lugar el próximo 29 de septiembre en Madrid. Bajo el título «Cinco ideas para pequeños negocios», la plataforma «Los parados se mueven», fundada por este mismo periódico, pretende acercar las experiencias de diferentes perfiles en su aventura para crear su propia empresa. Una ama de casa, dos afectados por el ERE de Sanyo España, dos hermanos enamorados de la hostelería, dos padres preocupados por la seguridad de sus hijos en Inter-

net y otros dos ex empleados de una conocida agencia de publicidad que acaba de cerrar serán los encargados de contar, con su propia experiencia, el cómo, el cuándo y, sobre todo, el porqué de emprender en tiempos de crisis.

Cinco potentes iniciativas como las que ya se están presentando al «Premio a las mejores ideas de parados». Un galardón organizado también por «Qué!» en colaboración con la agencia Madrid Emprende del Ayuntamiento de Madrid, y que permitirá el uso de un local gratuito durante todo un año al proyecto ganador y el asesoramiento durante tres meses a sus cinco finalistas.

Más información:
<http://blogs.que.es/parados>