

CLAVES DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS ESPAÑOLAS

Juan Luis Martínez

¿A qué se debe la inmejorable posición de las escuelas de negocios españolas en los conocidos *rankings* internacionales? Juan Luis Martínez propone en este artículo a estos prestigiosos centros de estudios como modelo de negocio competitivo y señala que el secreto del éxito se encuentra en la decidida apuesta por la calidad en todos los niveles, desde el profesorado hasta el alumnado.

Puede resultar sorprendente la falta de correlación que se da entre la competitividad de la empresa española y las escuelas de negocios que han nacido en nuestro país. Mientras que hay algunos sectores de actividad económica que languidecen, el que representa la educación de posgrado en el ámbito de la administración y dirección de empresas, parece no darnos nada más que alegrías. Según los principales *rankings* internacionales, España tiene tres de las es-

cuelas de negocios más importantes del mundo (IE, IESE, ESADE), contando además con un sólido tejido de instituciones académicas en el que se desarrolla una formación de calidad. Quizás no aparezcan en posiciones destacadas en esos *rankings* pero son, en cualquier caso, un estímulo para la sana competencia interna, evitan caer en la tentación de la autocomplacencia y dan una vuelta de tuerca al posicionamiento de España como lugar idóneo para la formación en *management*. Con independencia de dar una justificación más ordenada de las claves que, a nuestro juicio, explican su éxito, vaya por delante que el hecho de que el sector tenga una estructura competitiva sofisticada y sólida, con un alto grado de rivalidad dentro del propio país, permite entrever el por qué de ese cierto desequilibrio entre sectores nacionales de actividad productiva y formativa.

En efecto, es difícil encontrar áreas de actividad económica que balanceen tan adecuadamente la competencia internacional y la nacional; que importen alumnos internacionales para que pasen un periodo intenso de capacitación y, a la vez, tenga un porcentaje de actividad comercial no desdeñable en el extranjero (según escuelas, puede estar entre un 30 y un 35% de su facturación en programas ejecutivos). La forma de estructurar sus ingresos, de diversificarse geográficamente y reducir riesgos son factores que explican el porqué de lo adecuado de su modelo.

Pero más allá de esta evidencia, se dan otras claves que requieren de una consideración más pausada. Una de ellas es, sin lugar a dudas, el haber respondido a los requerimientos de un mercado abierto, activo y cambiante

con total flexibilidad y rapidez. Gracias a que hasta hace bien poco habían podido operar sin el corsé de una legislación académica restrictiva, más enfocada en garantizar el mantenimiento de un cierto *status quo* que a facilitar la adaptación formal de las instituciones y programas a las demandas reales de la sociedad, han sido capaces de poner en marcha cursos muy ajustados a las demandas específicas y a poder modificarlos con la misma celeridad que lo requería el entorno. Esta capacidad de mimetizarse con el entorno se debe a su cercanía al mercado, a la existencia de estructuras de gobierno «chatas», con un proceso de toma de decisiones acerca del rediseño curricular que prima la satisfacción de las expectativas de los *stakeholders* sobre consideraciones de política interna, con capacidad para cambiar lo superfluo y caduco e insistir en lo importante y permanente. No hay (no había) hipotecas legislativas extrañas a la propia actividad que las asfixiaran; no pesan sobre ellas lastres impuestos por estructuras piramidales y extremadamente jerarquizadas.

Por otra parte, el acceso a un claustro de marcado carácter internacional, formado en universidades muy distintas las unas de las otras, permite traer la mejores prácticas aprendidas en entornos educativos diversos, evita la endogamia —mal que aqueja a otras instituciones— y libera de los criterios puramente departamentales al desarrollo de la carrera docente, primando el cumplimiento de objetivos cuantitativos y cualitativos de producción académica. Se acrisola un modo nuevo de ser docente y, por ende, de ser alumno, no viciado por las inercias y lugares comunes, sino abierto a la sorpresa de ser formado en un ambiente

heterogéneo, aplicando los enfoques educativos que funcionan en otros sistemas.

Una gestión del claustro basada en el desarrollo de una carrera profesional evaluada en términos de su contribución efectiva al aprendizaje, a la producción de pensamiento propio y a la mejora de los procesos de prestación de servicios al alumno y a los potenciales clientes, se convierte en pieza clave de toda escuela de negocios que pretenda ubicarse en el mapa internacional y con estándares de excelencia. Puede parecer una obviedad, pero es un hecho que cada profesor tiene su perfil —unos más investigadores otros más docentes— y esta diversidad, bien combinada y organizada, es una ventaja clara para la consolidación de un claustro rico en matices. Además, cada uno de los docentes tiene también sus tiempos: momentos de mayor creación, más volcados a la introspección y a la producción académica y científica, y momentos de una fuerte pasión divulgativa, educativa. Un sistema flexible de gobierno del claustro, que tenga en cuenta esta realidad y que sepa ajustarla y equilibrarla para que el resultado agregado sea el más conveniente, se hace imprescindible para conseguir fortalecer las competencias claves y dar razón de su sólido prestigio. Libre de cargas también aquí de un sistema caduco, por lo pretérito de su diseño, les permite ponerse al nivel de las mejores universidades del mundo.

Al profesorado se le evalúa no solo como docente e investigador, sino también por su contribución a la innovación. El hecho de que gran parte del claustro esté implicado en labores de consultoría y asesoría, que pertenezca

a consejos de administración, a juntas de patronato de fundaciones privadas o actúe en organismos consultivos de instituciones públicas, le obliga a que los conocimientos que difunde en las aulas, no pierdan nunca su componente de aplicabilidad. La innovación se produce por la combinación de un pensamiento propio, no heredado exclusivamente de otras instituciones académicas, con la necesidad de que este sea contrastado con la realidad, capaz de inducir nuevos procesos e ideas de negocio. La innovación así entendida, en ocasiones consistirá en ampliar las fronteras del conocimiento incorporando nuevos ingredientes y, en otras, en poner en activo, en sacarles el máximo provecho, a las prácticas y procedimientos ya conocidos: no se trata de generar una inflación de conocimientos sino una optimización de los mismos y esto en las escuelas de negocios españolas se tiene muy claro.

El haber hecho de la necesidad virtud, ha llevado a impulsar un sistema de control del profesorado en el que se pondera con especial relevancia su rendimiento. Este se tiene en cuenta tanto para fijar su retribución como su progresión de carrera, forzándolo a estar permanentemente actualizado, dando lo mejor de sí en cada curso, en cada foro en el que participa. En las escuelas españolas se respira una sabia combinación en el manejo del claustro entre competencia y cooperación, entre momentos y perfiles de mayor producción con otros de más acentuado carácter divulgador y esto es, en sí mismo, una fuente de ventaja competitiva.

Pero si son importantes los profesores, no lo son menos los alumnos. Hay una cierta autoselección en los can-

didatos que llegan a las grandes escuelas de negocios de nuestro país. Un buen currículo no garantiza la entrada. Tiene que estar equilibrado por unas competencias y habilidades suficientemente desarrolladas para garantizar el buen aprovechamiento de un programa exigente tanto en contenidos como en carga de trabajo. El ambiente que se vive en un aula de un MBA es a la vez tenso y amigable. Todos se saben presionados por un sistema de calificación que deja fuera al que menos provecho alcance, pero todos son conscientes que no podrán llegar al final del proceso formativo si no se apoyan en sus compañeros. Insistimos en la necesidad de cooperar y competir, como en la propia vida profesional: equilibrar el propio interés con los del grupo. El método del caso ayuda a no desviar la atención de lo importante.

La enseñanza se basa en un diálogo sistemático que pone los acentos sobre el diagnóstico de los problemas antes y más que sobre su solución. Se trata de inducir un conocimiento prudencial y no solo científico, en el que el profesor deja de ser protagonista y se convierte en árbitro y observador cualificado del debate que cada alumno mantiene consigo mismo y con el resto de sus compañeros para hacerse entender, para defender sus posturas. Se realiza un aprendizaje por socialización y no por recepción. Algo que caracteriza a nuestras escuelas de negocios es la forma en la que han aplicado el método del caso. Frente al purismo anglosajón, han integrado el análisis de situaciones reales de negocio con otras actividades formativas que fomentan y refuerzan el papel activo del alumno. Sin sacrificar el rigor académico, se ha hecho una combi-

nación de metodologías que favorecen la integración de los conocimientos y que han permitido a mentes diversas comprenderse a sí mismas y a los demás. *Role playing*, *active learning*, simulaciones, clases magistrales, todo focalizado para la consecución de un fin que forma parte de la irrenunciable misión institucional: formar a los mejores directivos. En el aula se trabaja de forma que se supere la tradicional dicotomía entre el *saber para ser* y el *saber para hacer*. La formación que se imparte está tasada, dosificada y enfocada para la resolución de problemas. Información útil, más que mucha información: los MBA no es que sepan mucho, que lo saben, es que lo saben bien y además holísticamente.

Si algo caracteriza nuestro sistema es que ha combinado la exigencia y la flexibilidad. Esta aparente paradoja que para algunos países de nuestro entorno no es posible resolver sin fracturar su propia cultura, en el caso español se hace sin violencia, con total naturalidad. La percepción que tiene el alumno de la calidad de los programas es muy alta y se evalúa cada vez que termina un bloque formativo. Se compara con la satisfacción del que ya ha concluido sus estudios y está empezando a aplicar las lecciones aprendidas. La percepción que estos tienen del alto coste de los programas más como inversión que como gasto, apostilla ese compromiso por la excelencia de la que venimos hablando. El hecho de que cada escuela tenga que repensarse así misma, una y otra vez, para ver si se está adecuando a lo que el alumno necesita, el mercado demanda y el propio sistema educativo requiere, fuerza a mantener la tensión innovadora. En estas rápidas

pinceladas está planteado el boceto de una obra paradójica, la de España y sus *Business School*. Nuestro país se ha convertido en una especie de *hub* de formación de directivos y esto se ha conseguido por la yuxtaposición de ofertas muy diferenciadas entre sí en cuanto a su propuesta de valor, pero todas con el aroma común que hemos intentado trasladar al lector.

La receta es simple: buenos ingredientes (buenos profesores, buenos alumnos, buenos métodos de enseñanza y calidad de contenido, en un ambiente altamente competitivo para que nadie se «duerma en los laureles», con un alto grado de apalancamiento operativo que mete presión en la necesidad de generar ingresos. Muy pegados al terreno y compitiendo en un ámbito internacional). Buenos cocineros en el gobierno de las instituciones para que estos ingredientes no se desperdicien y sacar de ellos su máximo potencial, y el calor del mejor fogón: España y sus ventajas comparativas. Todos estos factores combinados con una intensa y acertada orientación comercial, con un *marketing* muy agresivo, han dado lugar a que nuestras escuelas aparezcan en posiciones muy relevantes en los *rankings* internacionales. Quizás por fin hemos encontrado un sector en el que el refrán castellano «en casa de herrero cuchillo de palo» no tiene aplicación. ■