

## ESCUELAS DE NEGOCIO. FACTOR CLAVE PARA EXPLICAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

---

*José M. Rodríguez Carrasco*

¿Qué cualidades debe tener el futuro dirigente empresarial? ¿Existe un conjunto de disciplinas básicas que sustenten su formación? Estas preguntas o similares se están realizando hoy en el seno de las grandes escuelas de negocios, "business schools", americanas y europeas. El conjunto de respuestas apunta a que en el futuro el desarrollo de la creatividad será más importante que las matemáticas, la globalización de los mercados exigirá un conocimiento o preocupación por los problemas internacionales y no solamente los locales, la habilidad para trabajar en grupo será imprescindible y la especialización cederá el paso a la interdisciplinariedad.

Queda latente otra pregunta, y es saber si todas las escuelas serán capaces de ofrecer un programa de estudios que consiga el producto final demandado por las empresas. Se puede preguntar también, qué medios tiene el público para conocer cuáles son las instituciones más distinguidas en este empeño.

### **I.1. La escuela de negocios estadounidense, templo del saber empresarial.**

Durante años la sabiduría convencional del mundo de los negocios identificaba las mejores empresas con las dirigidas por personas que habían recibido su formación en una de las grandes escuelas de negocios americanas. Estas escuelas de negocios constituían también un centro de atracción para los estudiantes más brillantes del extranjero que habían recibido una beca de estudios y sentían inclinación por el mundo de la empresa. Todavía hoy, cerca del 25% de los estudiantes de las principales escuelas de negocio americanas son extranjeros.

Los programas de formación de estas escuelas de negocio han sido cuestionados en varias ocasiones en el seno de la comunidad empresarial. En los años 60 las fundaciones Ford y Carnegie crearon sendas comisiones para examinar los planes de estudio vigentes y concluyeron que era preciso dotar a las enseñanzas con unos niveles de utilidad que entonces no tenían, así como recomendaban, en gran medida, el uso del método del caso. Recomendaciones que fueron seguidas por las escuelas, y que coincidió en el tiempo, con una época de auge de la economía americana y con la llegada de estudiantes extranjeros.

En tiempos recientes las pautas seguidas por la economía americana se han distanciado de los logros alcanzados por Japón y Alemania, circunstancia que oportunamente fue aprovechada por algunos críticos para señalar que en estos países no existían, al menos, con la raigambre de Estados Unidos, escuelas de negocios, ni las habían necesitado para desarrollar sus empresas. Otros críticos, como el guru de estrategia empresarial y conocido iconoclasta Henry Mintzberg, no se ha recatado en afirmar que el declive de la economía americana coincide siempre con los grandes éxitos de la Harvard Business School.

Ahora las últimas estadísticas mundiales nos dicen que el viejo gigante ha despertado de su letargo y que la economía americana vuelve a estar a la cabeza del mundo. En este despegue parece que algo han tenido que ver las escuelas de negocios al fomentar entre los 77.000 alumnos que se gradúan al año, el espíritu de competitividad, la actitud ante el riesgo y el desarrollo del espíritu del emprendedor.

## **I.2. La necesaria reforma de los programas.**

Un reciente estudio de la revista Fortune, realizado entre profesores de las escuelas más prestigiosas y empresarios, concluye que es necesario introducir cambios en los planes de estudio conducentes a desarrollar en los estudiantes las habilidades siguientes,

**Interdisciplinariedad.** La enseñanza de disciplinas acorde con las funciones de la empresa, tales como finanzas, marketing, contabilidad, producción, técnicas de dirección, sigue siendo un imperativo, pero debe hacerse un esfuerzo para que el estudiante sea capaz de relacionarlas y utilizarlas conjuntamente al enfrentarse con los problemas.

**Líderes y ejecutivos.** Los ejecutivos son las personas que hacen que la empresa funcione según un determinado diseño o proyecto, su tarea consiste en ejecutar los planes, confeccionar el presupuesto, realizar una gestión día a día, funciones todas ellas de primordial importancia en la empresa, pero es mucho más importante tener una visión, un proyecto de lo que debe ser la empresa y tener la capacidad suficiente para comunicar a otros esa visión y realizar el proyecto. Esta labor es más propia del líder, y en este momento su enseñanza o práctica está ausente, en gran parte, de los planes de estudio.

**Trabajo en grupo.** Saber trabajar en grupo y escuchar al líder es otra de las cualidades importantes, sabiendo que no hay líderes que sirvan para todas las ocasiones, sino que a lo largo de la realización de un proyecto es posible que exista una sucesión de líderes.

**Internacional.** No significa necesariamente conocer las 22 maneras de darse la mano en Rumania, sino saber que los mercados no son homogéneos y que los negocios y las relaciones con los gobiernos se llevan a cabo de modo diferente en otras partes del mundo, y los hábitos de los consumidores y trabajadores difieren de un país a otro. Debe darse importancia al conocimiento de las lenguas, pues como dice el decano de la London Business School, cuando se quiere comprar uno puede permitirse el lujo de hablar su propia lengua, pero si se quiere vender será una enorme ayuda hablar la lengua del cliente. La facilidad de acceso a los mercados internacionales será lo que marque la diferencia entre empresas destacadas y las seguidoras.

**Manejo de ordenadores.** El manejo de los ordenadores es hoy tan sencillo que no se puede ignorar su uso. Las redes de comunicación entre ordenadores están cambiando el flujo de la información y la estructura de las organizaciones; es importante, por consiguiente, saber moverse dentro de esta nueva estructura organizacional.

**Comprender la tecnología.** El fallo de muchas empresas en el pasado es que sus directivos eran expertos en ingeniería financiera y controles de gasto, pero desconocían los procesos de fabricación o de producción. El conocimiento de la elaboración del producto o servicio, sus características y la tecnología subyacente, son factores esenciales para dirigir la empresa.

### 1.3. La clasificación o "ranking" de las escuelas de negocio americanas.

Dentro del vasto panorama universitario americano existen más de 750 escuelas de negocio pertenecientes a otras tantas universidades, que ofrecen un total de 1000 programas de "master en dirección de empresas". Evidentemente ni todas las escuelas, ni todos los programas tienen la misma categoría. Las empresas que envían sus alumnos a estos centros de formación, o los propios alumnos que libremente deciden enrolarse en el estudio de un "master" disponen de varias clasificaciones o "rankings" para guiar su decisión.

**¿Qué se entiende por master?** Dado el uso extensivo y la falta de precisión que a la palabra master se da en nuestro suelo, conviene advertir que en el mundo anglosajón se entiende por master un título académico superior al de bachiller e inferior al de doctor, y de nuevo el título de bachiller, "bachelor", no se corresponde con nuestro vocablo, el concepto más afín al de bachiller sería el de diplomado. Con todo los riesgos que una simplificación entraña, podría decirse que el master equivale a nuestros dos últimos años de una licenciatura universitaria. Las escuelas de negocio suelen requerir a sus candidatos un período de experiencia laboral antes de iniciar los estudios de master.

**La clasificación de AACSB.** Existe una asociación profesional que actúa como organismo acreditativo, se trata de la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB). Esta asociación tiene acreditados la cuarta parte de los programas que se ofrecen en todo el país. En otras palabras, más de la mitad de los programas que se ofrecen no son acreditados por esta organización profesional.

**La clasificación de Business Week.** La prestigiosa revista Business Week comenzó a publicar en 1988 una clasificación de las 20 mejores escuelas de negocio del país. Esta clasificación no se hace sobre el total de escuelas, sino alrededor de unas 40 reconocidas como las más prestigiosas. La última y tercera calificación publicada por Business Week data del finales de octubre del 92.

El hecho de aparecer en la revista de Business Week obliga a las escuelas a ser competitivas, bien para consolidar su posición, bien para escalar puestos en la clasificación. Esto hace que sean selectivas en la admisión de alumnos por un lado, y por otro les hace ser extremadamente cuidadosas con su programa de estudios. No es extraño, por tanto, que los programas estén sujetos a una revisión continua, casi anual, para satisfacer las necesidades de empresas y alumnos. ¿Cabría recordar en este momento lo que se tarda en cambiar un plan de estudios de ciencias empresariales o dirección de empresas en España?

La última clasificación se confeccionó enviando 6.046 cuestionarios a personas que habían terminado sus estudios recientemente y a 352 empresas que generalmente solicitan los servicios de los recién graduados. A este cuestionario respondieron 4.712 graduados y 199 empresas. La clasificación final resulta bastante completa, pues se incluyen los gastos de matrícula, el porcentaje de admisiones, el sueldo medio de salida, se valora igualmente el programa de estudios, la calidad de la enseñanza, el entorno del centro, y otras cuestiones que puedan orientar a los aspirantes y empresas que pretenden reclutar a los recién graduados.

En el cuadro núm. 1 aparece un resumen de la clasificación que se viene comentando.

CUADRO NUM. 1

Ranking 1992	Escuela	Matrícula anual	Admisiones	Salario medio al final	Ofertas trabajo
1	Northwestern Kellog	\$18.780	23%	\$70.200	2,6
2	Chicago	19.250	34	68.600	2,5
3	Harvard	18.550	15	84.960	3,5
4	Wharton	18.800	22	72.200	2,2
5	Michigan	18.600	32	58.110	2,3
6	Amos Tuck	18.750	20	74.260	2,4
7	Stanford	19.240	12	82.860	2,6
8	Indiana	12.318	35	49.070	1,9
9	Columbia	19.000	47	66.620	1,8
10	North Carolina	8.680	17	55.500	2,0
11	Virginia	14.227	26	65.280	2,2
12	Duke	18.500	30	59.870	2,5
13	MIT	19.500	20	73.000	2,9
14	Cornell	18.500	33	59.940	2,1
15	NYU	18.030	40	56.730	2,0
16	UCLA	11.246	24	64.540	2,1
17	Carnegie Mellon	18.600	34	56.980	1,8
18	California	7.700	24	65.500	2,3
19	Vanderbilt	17.500	48	47.230	1,7
20	Washington	16.750	42	48.200	1,5

Algunos hechos significativos que merecen destacarse de la contemplación de la tabla anterior, es que la escuela J.L. Kellog de la Universidad de Northwestern ocupa el primer puesto por tercera vez consecutiva. El centro donde más cara resulta la matrícula es el MIT en su Sloan School of Management y la más estricta o selectiva a la hora de aceptar estudiantes es Stanford.

Se observa igualmente un hecho curioso acerca de Harvard, y es que sus estudiantes son los que reciben más ofertas de trabajo de promedio y al mismo tiempo con los sueldos más elevados. Esto quiere decir que un estudiante invierte 37.000 dólares aproximadamente en su formación, los programas suelen durar dos años, ya el primer año recupera la inversión. Debe tenerse en cuenta también la edad de los universitarios, en Estados Unidos, cuando una persona se enrola en un "master de negocios", generalmente ya ha estado trabajando con anterioridad, y por consiguiente, si quiere dedicarse plenamente a los estudios, debe abandonar su trabajo durante esos dos años.

Otras cuestiones que deben considerarse son las diversas especialidades de estas escuelas de negocios. No es extraño que las grandes empresas oferten sus puestos de trabajo en una u otra escuela según la especialidad que se persiga en ésta. Estas diferencias aparecen también en la clasificación de Business Week, véase cuadro núm. 2.

CUADRO NUM. 2

ESPECIALIDADES QUE BUSCAN LAS EMPRESAS		
DIRECCION GENERAL		PRODUCCION
1 Harvard	6 Virginia	1 MIT
2 Northwestern	7 Dartmouth	2 Carnegie Mellon
3 Wharton	8 Duke	3 Michigan
4 Stanford	9 Chicago	4 Northwestern
5 Michigan	10 Columbia	5 Purdue
MARKETING	FINANZAS	CONTABILIDAD
1 Northwestern	1 Wharton	1 Wharton
2 Harvard	2 Chicago	2 Chicago
3 Michigan	3 Harvard	3 Michigan
4 Wharton	4 Columbia	4 Indiana
5 Stanford	5 Michigan	5 Columbia

En esta tabla de especialidades, Michigan es la única escuela a la que acuden las empresas en todas las instancias. Wharton es la única que ocupa dos veces el primer lugar, pero no parece ser un centro especialista en producción. Harvard es la preferida para dirección general, ocupando también un buen puesto en Marketing y Finanzas, lo que explica quizá el elevado salario de salida de sus graduados.

**Publicaciones.** Cabe apuntar que la mayoría de estas escuelas son editoras de prestigiosas revistas y publicaciones, donde aparecen un buen número de investigaciones llevadas a cabo en su seno. Destaca entre ellas, la "biblia" de las revistas: Harvard Business Review, fundada en 1922 y últimamente está publicando cerca de 30 libros al año. Otras revistas publicadas por las escuelas de negocios y cuya lectura es imperativa para estar al corriente del pensamiento gerencial son "Columbia Journal of World Business" (Columbia), Sloan Management Review (Sloan), Journal of Finance (NYU), California Management Review, Journal of Business (Chicago).

**II. La situación en Europa.** En la Europa continental la educación empresarial no es perfectamente comparable con la anglosajona. Como se decía más arriba, en Alemania las escuelas de negocio no han tenido hasta épocas recientes mucha popularidad. Las empresas de prestigio francesas, hasta hace treinta años, acostumbraban a nutrir sus cuadros de los alumnos de las "grandes écoles" francesas.

Al final de los años cincuenta y comienzos de los sesenta comenzaron a fundarse en Europa escuelas de negocio que en su mayoría eran un pálida imitación de la Harvard Business School, incluso no era extraño que las más famosas contaran en su cuadro docente con profesores visitantes de las escuelas americanas. Hoy la situación ha cambiado aunque las relaciones con las escuelas americanas continúan.

El paso del tiempo ha ayudado a que los programas de estudio correspondan a las necesidades de las empresas establecidas en Europa. Según George Bain, el decano de la London Business School, los programas europeos nunca han puesto tanto énfasis en técnicas cuantitativas como los americanos, y la enseñanza siempre ha tendido a integrar más las asignaturas que en Estados Unidos, sobre todo en la preparación de casos prácticos. Otro rasgo

distintivo es que la representación de una diversidad de nacionalidades es más común en Europa que en Estados Unidos.

No existe, sin embargo, en Europa, un organismo como la AACSB que acredite o certifique los diferentes programas que se ofrecen. La Fundación Europea de Dirección de Empresas (EFMD), fundada en 1971 constituye un foro en el que se dan cita e intercambian opiniones empresarios, empresas y escuelas de dirección. La admisión como socio en esta fundación se considera como una garantía de calidad en la enseñanza.

El año pasado la revista alemana Das Junge lura Magazin publicó una clasificación de las 20 primeras escuelas europeas. Los criterios utilizados para clasificar las escuelas fueron el contenido de los programas, la calidad del equipo docente y la metodología de enseñanza. Esta lista aparece en la cuadro núm. 3, y no coincide exactamente el orden con el publicado con anterioridad en la revista Fortune, o con otra clasificación publicada por Business Week, esta última con el criterio de las escuelas que tuvieran programas de intercambio con las 20 mejores americanas. Parece que existe cierto consenso en cuanto a la calidad de las cinco primeras, excluyendo la GSBA, pues hay cuatro instituciones que reciben las puntuaciones más altas de las tres fuentes.

CUADRO NUM. 3

N.	Escuela	País	
1	2 BW	Rotterdam School of Management	Holanda
2	4 BW	Manchester Business School	Gran Bretaña
3	1 F	INSEAD	Francia
4		GSBA	Suiza
5	3 BW; 2 F	London Business School	Gran Bretaña
6	11 BW	IESE	España
7		Instituto de Empresa	España
8	6 BW	ISA	Francia
9		Nijenrode	Holanda
10	3 F	IMD	Suiza
11	8 BW	SDA Bocconi	Italia
12		Cranfield School of Management	Gran Bretaña
13		ESADE	España
14		EAP París	Francia
15	12 BW	Stockholm School of Economics	Suecia
16		Helsinki School of Economics	Finlandia
17		Warwick Business School	Gran Bretaña
18	1 BW	Katholieke Universiteit Leuven	Holanda
19		Ashridge Management College	Gran Bretaña
20		Henley The Management College	Gran Bretaña

Nota: BW, Clasificación de Business Week. F, id Fortune.

**III. Las escuelas de negocio españolas.** La aparición de las primeras escuelas de negocio en España corre en paralelo con sus homólogas las europeas. La primera escuela fundada en España fue la EOI (Escuela de Organización Industrial) en 1955, dependiente del Ministerio de Industria. En esa misma década lo hicieron otras como ESADE, IESE y ESTE. La Universidad Comercial de Deusto abrió sus puertas en 1916, pero su modelo de enseñanza no seguía en aquel momento las escuelas de negocio americanas. En los últimos años han proliferado de manera espectacular

las empresas de negocio en España, en su mayoría anuncian su diploma o certificado como un master. No existe, empero una certificación oficial de sus enseñanzas, y la duración de los cursos varía desde los tres meses en algunos casos, hasta los tres años.

Algunas de las primeras escuelas como Deusto, Icade y Este son hoy más conocidas y apreciadas en el mercado por sus programas de licenciatura que de posgrado, aunque ninguna de ellas ha abandonado este campo.

En cuanto a los centros de enseñanza que imparten una educación de posgrado, y que en su mayoría denominan su título como "Master en dirección de empresas" se cuentan hoy, según la última Guía de Gaceta Universitaria, más de 25 centros, véase Anexo, sin contar aquellos que ofrecen titulaciones híbridas como Derecho y Empresas, o Master en Finanzas o Marketing. La mayoría de las escuelas están ubicadas en Madrid y Barcelona, y pertenecen a instituciones privadas.

La necesidad de orientar al público y no ser confundidas en la sopa de letras que presenta el panorama español ha llevado a las mejores a fundar una organización denominada AEDE (Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresa), cuyas exigencias son las siguientes:

- Ser miembros de la EFMD.
- Estar ofreciendo programas en los que al menos se han graduado tres promociones.
- Tener un mínimo de diez profesores a tiempo completo.
- Disponer e biblioteca y centro de cálculo debidamente equipados.

Hace años existía también la FLECE, una federación que agrupaba a las denominadas en aquel momento escuelas libres de dirección, en contraposición a la enseñanza pública u oficial.

Otro intento de distinción dentro del panorama europeo y español ha sido la constitución del grupo CEMS (*Community of European Management Schools*), a la que pertenecen nueve escuelas de diversos países, una por país, de España (ESADE), Francia, Italia, Alemania, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Suiza y Austria. El objetivo de esta agrupación es educar a directivos que sepan manejarse en tres lenguas, las escuelas deben cumplir con estándares internacionales de calidad y el destino de sus graduados suele ser el de empresas que operan en mercados internacionales.

Ante tanta variedad de centros y diversidad de agrupaciones no es fácil hacer una clasificación de las escuelas españolas, pero sí pueden establecerse una serie de criterios como podrían ser: duración del programa, número de profesores atendiendo a su categoría y dedicación, biblioteca, instalaciones con moderna tecnología educativa, convenios con centros de formación de otros países, porcentaje de admisiones y colocaciones en empresas. Esta clasificación debería realizarse por medio de encuestas a alumnos, empresas y profesores y ser debidamente auditada por algún organismo independiente como la EFMD.

Con todo el riesgo que implica establecer una clasificación sin atender totalmente a los criterio mencionados anteriormente, en el cuadro núm. 4 aparecen las que a juicio del autor podrían ser hoy consideradas las mejores escuelas de negocio en España, dedicadas a la educación de posgraduados. Para esta clasificación se ha atendido a la duración de los cursos, modernidad de

instalaciones, número de profesores teniendo en cuenta su categoría y dedicación, así como acuerdos con instituciones internacionales de prestigio.

CUADRO NUM. 4

Nombre	Sede	Duración programa	Profesores
ESADE. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas	Barcelona	Dos cursos	295, 97 a tiempo completo y 76 doctores
IESE. Instituto Estudios Superiores de Empresa	Barcelona	Dos cursos	111, 71 a tiempo completo
MBS. Madrid Business School	Madrid	Dos cursos	56, 48 a tiempo completo
IE. Instituto de Empresa	Madrid	Diez meses	169, 49 a tiempo completo
EAP. Escuela Europea de Administración de Empresas	Madrid	Tres cursos	152 permanentes y 150 colaboradores

Las cajas de ahorro españolas no han estado ausentes de esta preocupación por la educación de la elite empresarial, aparte de la labor de formación interna que en su mayoría realizan a través de la ESCA o en su propia escuela de formación, algunas están ofreciendo cursos en dirección de empresas como es el caso de CaixaVigo con su escuela ENCV, otras colaborando con otras entidades como es el caso de Ibercaja con su patrocinio de la Boston University en Zaragoza y Caja Asturias con el IUDE de la Universidad de Oviedo. La ESCA de la CECA también se ha incorporado recientemente a estas enseñanzas ofreciendo un master en finanzas. Otra novedad digna de mención es el caso de CEPADE, que pertenece a la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de UPM, y que ofrece programas de diversa duración incorporando las técnicas moderna de enseñanza a distancia.

Un examen del perfil educativo de los directivos españoles corroboraría que en su mayoría o tienen una educación básica impartida en las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales o han asistido a cursos de mayor o menor duración en algún centro de formación empresarial, bien sea los que aparecen en la cuadro núm. 4 ó en el anexo. Todas han contribuido, pues, en diferente medida a mejorar el capital humano de la empresa española.

**Conclusiones.** Las escuelas de negocio siguen siendo en Estados Unidos el templo donde se transmiten las enseñanzas necesarias para la dirección de una empresa. En Europa y España las escuelas de negocio aparecieron más tarde que en Estados Unidos, pero se ha realizado un esfuerzo para atender a las necesidades de las empresa y elevar el nivel del capital humano. El hecho de que la dirección de una empresa sea una cuestión práctica, obliga a las escuelas de negocios, a introducir cambios en sus programas con una rapidez no acostumbrada en otras instituciones de enseñanza.

Un organismo oficioso, la AACSB acredita los programas de las instituciones más conocidas en Estados Unidos, aunque existen también otras clasificaciones privadas de enorme prestigio. A este lado del Atlántico la EFMD está intentando cumplir una función similar. En cualquier caso, es el mercado, en último término, quien califica los estudios de las escuelas al ofrecer puestos de trabajo a sus graduados.



Quizá no sea oro todo lo que reluce dentro de la amplia oferta que hoy existe en España, pero el aumento de la competitividad de nuestras empresas pasa por una mejor formación y aprendizaje de nuestros recursos humanos, y en este aspecto las escuelas de formación, sobre todo las más antiguas, han desarrollado una gran labor. El arte o la ciencia de dirigir la empresa es un recurso económico que depende en gran parte de nuestro sistema educativo.

## ANEXO

### Centros de formación de dirección de empresas

Nombre	Sede	Duración	Profesores
AEDEM	Madrid	Un curso	91
CECO	Madrid	Variada	--
UCM	Madrid	Ocho meses	--
EADA	Barcelona	Quince meses	29
EAE	Barcelona	Dos cursos	--
EAP	Madrid	Tres cursos	52
ENCV	Vigo	Variada	34
ESADE	Barcelona	Dos cursos	295
ESEUNE	Vizcaya	Un curso	--
EOI	Madrid	Veintiún meses	25
ESDEN	Madrid	Diez meses	64
ESMA	Barcelona	Dos cursos	--
ESTE	San Sebastián	Dos cursos	25
FENA	Granada	Trece meses	30
IE	Madrid	Diez meses	169
EU	Madrid	Nueve meses	39
ICADE	Madrid	Mil horas	--
IEDE	Madrid	Ochocientas horas	--
MBS	Madrid	Dos cursos	56
IESE	Barcelona	Dos cursos	111
UB	Barcelona	Un curso	21
UN	Madrid	Un curso	90
IDEC	Barcelona	Un curso	17
UPM/FUE	Madrid	630 horas	--
EEN	Madrid	Un curso	189
ESIC	Madrid	Un curso	Más de 100
CEPADE	Madrid	Un curso	55

Fuente: Gaceta Universitaria y elaboración propia