

# UNA HERRAMIENTA MULTIUSO



Por Andrés Engler y Eugenia Iglesias

**L**a vorágine de los negocios sabe terminar con instituciones indestructibles. Paradójicamente, los MBA temen ser eliminados por lo que enseñan desde 1881: el mercado. Desde grandes edificios en *campus* paquetes, enfrentan el desafío de seguir desde atrás –lo menos distantes posible– lo que ocurre dentro de compañías y el mundo emprendedor, y brindar las mejores herramientas para administrar organizaciones, propias o ajenas.

A contramano de lo que ocurre en el mundo, donde las anotaciones en MBAs caen año a año, la Argentina plantea

un mayor mercado potencial, ante una economía más abierta al mundo. “Acá hay mucha gente que gestiona sin los conocimientos básicos. Si la economía se recupera, va a aumentar la demanda de *masters*. Hay mucha necesidad de formación”, dice Javier García Sánchez, director del MBA Full Time del IAE Business School, quien vislumbra lo que ocurre afuera: “Está cayendo la demanda en el mundo. Después de la crisis de 2008 hubo una crítica a los MBA, como formadores de máquinas de devorar gente”.

Las suertes en el *campus* de Pilar del IAE fueron disímiles: “Hace cinco años teníamos tres Executive MBA de 50 personas, 150 alumnos por año”, recuerda Alberto Willi, director del EMBA del IAE, y continúa con los números actuales, que pican en punta. “Ahora, son cinco de 50; tenemos 280 personas”, expresa. Desde atrás corre García

Sánchez, quien debe recuperar terreno: “Llegamos a ser 50 personas, con 60 por ciento de extranjeros. Ahora son 27. Hubo mucha preselección. Aspiro a 50 alumnos”. La composición ideal, según él, sería de un tercio de argentinos, otro tercio de latinoamericanos y el tercio restante con personas de otras partes del mundo.

Si bien no muchos se animan a hacerlo, hay aparente recompensa para quienes decidan dejar todo por un año para estudiar de manera *full-time*. Además de tener que presentar

un proyecto emprendedor para el programa Naves de la universidad –dinámica que comparte con el *part-time*–, durante el último mes de cursada tienen dos opciones: consultorías en EY o en la citrícola San Miguel. Este último proyecto, relacionado con la internacionalización de la marca, involucró a otros alumnos, de la estadounidense Universidad de Dartmouth, que también posee un progra-

**Las universidades reformulan sus MBAs para dar cabida a perfiles cada vez más diversos, que ven al programa con sentido utilitario y buscan instrumentos de gestión. Qué ofrece cada una y cómo se adapta a las nuevas tendencias en educación ejecutiva.**

ma de consultoría. “Fueron guiados por un profesor del IAE. El proyecto era entrar en los Estados Unidos”, detalla García Sánchez, y añade: “La idea es expandirlo para que todos los estudiantes puedan hacerlo”. Todavía no se estrecharon las manos, pero están cerca: se avocinan acuerdos con Wharton y con otra *Big Four*, Deloitte. “Queremos que consideren al IAE como la escuela más transformadora de la región”, dice Rodolfo Rivarola, decano de la Escuela de Negocios desde el comienzo de 2016. No anda con tapujos: “Queremos torcer estos años de dureza en la industria, porque a lo mejor si bien había más competencia había un mercado más restringido, achicado, donde el sobre le ganaba a la capacitación”. Y agrega: “Estamos haciendo presupuesto. Tenemos pensado traer profesores extranjeros que vengan con *double appointment*. Que sea un ámbito que atraiga”.

Desde Núñez, Sebastián Auguste, director del MBA *part-time* y el EMBA de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), ve puro mercado para ganar. “Los Estados Unidos, sin tener en cuenta el EMBA, tiene 10 veces más alumnos que la Argentina”, dice, considerando la salvedad de que el país del Norte recibe gente de todo el mundo. Realiza, luego, una comparación más cercana: “La Argentina puede tener 5000 personas, como Chile. El doble del actual, 1500, tranquilamente”, informa. Solo basta entrar a la sede por Figueroa Alcorta y verla en plena remodelación para darse cuenta de que no solo es una frase. El cuarto piso de uno de los edificios será dedicado a la escuela de Negocios. Allí tendrán oficinas los profesores *full-time* y se comenzarán a utilizar tres aulas nuevas; además, contarán con *restaurant* propio y una terraza para usos varios. Sin embargo, Auguste también resta: dos aulas del actual edificio que ocupaba la escuela serán derribadas. En total, quedará con seis.

Tras el cambio de Andrés Hatum, de IAE a Di Tella, junto a Eugenio Marchiori –movimiento que produjo comentarios en el corredor Norte–, Auguste continúa reclutando profesores *full-time*. Este año fueron dos: Juan José Miranda Bront, licenciado en Ciencias de la Computación, con un doctorado en Ciencias de la Computación (ambos títulos por la UBA); y Fabiana Penna, Ph.D. en Economía por la Universidad de Maryland. “Estamos buscando profesores, de afuera”, anticipa. Julio-agosto es la ventana de tiempo por la que entran profesores de afuera con tiempo libre y la posibilidad de cobrar clases en la Argentina. Nuevas no son solo las aulas, sino también algunas materias: “Inteligencia emocional, Business Analytics, con Daniel Yankelevich; y Revenue Management, con Gustavo Vulcano. Marchiori, además, prueba con Design Thinking”.

### Clásico o nuevo

Los directores de MBA están ante una misma disyuntiva hace pocos años: incluir las tendencias propias de cada



Foto: Eugenia Iglesias

**Rodolfo Rivarola, decano del IAE. “Queremos que consideren a la escuela como la más transformadora de la región”.**

tiempo a costa de lo clásico –según casi todos, necesario– o seguir con lo de siempre, perdiendo así nuevas generaciones en busca de lo nuevo. La sábana de tiempo con que un alumno cubrirá su cursada es corta.

“De no más de 2100 horas en 18 meses”, dice Pedro Frías, director del MBA en la Universidad de San Andrés, quien para llegar a ese número suma las horas de estudio promedio de un alumno en clase. “Salen cosas nuevas, y tenemos ganas de incluirlas”, sostiene, pero contrapone: “Lo primero que no puede faltar es el recorrido estratégico de conceptos: entender una industria, estrategia, negocios internacionales, ejecución”, ejemplifica. Y sentencia: “Ningún MBA puede dejar de ver eso. Si no podés pensar estratégicamente, no podés dirigir nada”. Los otros dos temas son secundarios en esa universidad: el tema de la persona y su rol; y las finanzas, en términos amplios. Al hablar del perfil de sus profesores, Frías destaca que lo ideal sería que “el 30 por ciento fuera *full-time*”.

En UdeSA también abrieron una modalidad *full campus*, en Victoria, en agosto. “Son 30 personas, de muy buenos perfiles”, comenta Frías, quien detalla que “los sábados se pueden conectar mucho mejor”. Tan diverso es que entre sus alumnos hay un director de orquesta, quien busca herramientas para gestionar su propio conservatorio. “Buscan entender las flautas en una orquesta, ser los directores”, comenta el director. Apuesta a que las nuevas tendencias puedan ser *cross* a todas las materias, resistentes al paso del tiempo. “Los ciclos de renovación son rápidos”, sabe, y cree que hay un secreto para salvarse de toda esta vorágine: “Es saber cómo las nuevas técnicas que vienen estén en las materias clásicas, se metan



llama para revalidar el programa, y no le gusta la currícula abierta. Pero los mejores MBA del mundo funcionan así. Es una camisa de fuerza”, comenta un director.

Con la Coneau también gestiona su próximo plan de estudios ESEADE, que cuenta con un MBA de casi 40 años de historia. “Es muy probable que en 2017 entre en vigencia el nuevo plan de estudios, si concluye el proceso de aprobación”, comenta Luis del Prado, rector de la institución. “Esto representa una actualización y una reingeniería de los contenidos que hará que el programa sea aún más competitivo que en la actualidad”, dice. Entre las novedades, destaca que fueron incluidos un segundo módulo de finanzas, “específicamente de

**Pedro Frías, de la UdeSA: “Incluimos cosas nuevas pero no puede faltar el recorrido estratégico de conceptos”.**

**Sebastián Auguste, de la UTDT: “Buscamos combinar lo soft a lo largo de todo el programa”.**

valuación de empresas”, y un seminario sobre compañías digitales. Además, informa que rediseñaron “los contenidos de los módulos de control de gestión y de tecnología de la información”, a cargo de Fernando Dinardo –según del Prado, “uno de los mejores profesores de maestría de nuestro país”.

Según la UCA, los alumnos se acercan al MBA en busca de herramientas técnicas, pero se sorprenden al darse cuenta que las más valoradas pueden ser las blandas: “Las *soft* son hoy las que hacen la diferencia en las empresas. Para 2020 van a ser más requeridas que las *hard*, porque no pueden ser sustituidas por ninguna computadora: el gerenciamiento de personas, la resolución de problemas, el liderazgo y la motivación”, dice Alicia Caballero, decana de la Facultad de Economía.

Consultados sobre una caída de inscriptos, dada la recesión económica, desde la coordinación de la maestría de la UCA aseguran que sus números no notaron bajas por el momento. Aunque sí detectaron que en las solicitudes se encuentran con aplicantes cada vez más jóvenes, a quienes les recomiendan aguardar a tener más experiencia profesional para comenzar la cursada.

El debate entre los directores de MBA se da también por el tamaño de las clases. En el nuevo programa de UdeSA, reformulado recientemente, Frías incluyó *test* y *feedback* a los alumnos, dado por los profesores. “Si los tamaños son de 60 alumnos, no lo podemos hacer”, dice. Auguste, de Di Tella, piensa todo lo contrario. “Las aulas, llenas, tienen 65 personas. Es un buen número, porque la clave es lo que aprendés de un compañero”, opina. Frías retruca: “Es difícil acordarse de los 60”. El año próximo la UTDT tendrá cerca de 80 alumnos en el programa, hoy con 70 alumnos.

Al hablar de una relación cercana con los alumnos, García Sánchez destaca los mentores del IAE a los que pueden acceder los alumnos, además de un consejo dedi-

ahí”. Auguste concuerda: “Buscamos combinar lo *soft* de manera estratégica a lo largo de todo el programa. Seis, siete materias duras, con las blandas acompañándolas”. Las electivas, en el caso de la UTDT, aumentan: antes podían realizarse dos; ahora, seis.

“Van a seguir aumentando”, dice sobre las electivas Willi, del IAE, quien detalla que son más en la segunda parte del programa, después de un examen sobre lo visto. “Es un integrado para saber si tienen la parte dura”, comenta. Tras leer propuestas competidoras, un director pide *off* para ser sincero: “Es un riesgo marketinero. La gente ve los programas, y como es una universidad muy seria, cree que le van a dar lo que tienen. Y no: te van a dar YouTube”. Prefiere la ironía para culminar la crítica: “No necesitamos una materia para estudiar a los *millennials*”. La técnica más utilizada es enviar lo *soft* a las electivas, aunque para ello hay un gran escollo, que no tiene nombre y apellido pero sí siglas: Coneau. “Cada cinco años nos

## “Las habilidades *soft* hacen la diferencia hoy. Para 2020, van a ser más requeridas que las *hard*”.

cado a reinsertar a los alumnos del programa *full-time* en la vida laboral. “Son de altísima dirección, y tienen, como mínimo, tres o cuatro reuniones por año”. Hasta hace poco, uno de ellos era Isela Costantini, quien le atendió el teléfono a su mentoreado un día después de haber aceptado manejar Aerolíneas Argentinas.

La universidad del CEMA, por su parte, explota inteligentemente la historia de vida de algunos de sus graduados. “El contacto con ellos es muy fluido”, dice María Alegre, directora del MBA, quien agrega: “Muchos vuelven al aula a contar sus experiencias”. Algunos casos son los de Martín Migoya, co-fundador y CEO de Globant; Pablo Ardanaz, CEO de Sodimac; Florencia Davel, CEO de Bristol Myers Squibb; y Pablo Villalba, CEO de La Martina. Además, el número de alumnos se mantiene en 120 promedio por año. El programa que se ofrece es uno, pero “con varias instancias de admisión y flexibilidad de horarios”, destaca Alegre. Usualmente, se cursa de lunes a jueves por la noche, aunque también existe otro esquema, que ocupa los viernes durante toda la tarde. “Esta opción es cada vez más negociable con los empleadores”, dice la directora.

Entre los perfiles de los estudiantes hay variedad de carreras y objetivos. Algunos utilizan las materias optati-

vas para hacer *zoom* en el mundo *entrepreneur*, o en alguna industria o área funcional. En este sentido, hay quienes provienen de multinacionales, pero también dueños de PyMEs, o emprendedores. “Cada uno persigue un fin distinto: algunos buscan llegar a CEO, otros alcanzar su máximo potencial en un área. Pero también está el que es su propio jefe, al que no le importa el papel sino llevarse los conocimientos y herramientas para volcar de inmediato en su empresa”, expone Alegre. Es por esto que se valora ampliamente el costado práctico del programa.

“Las mujeres constituyen el 35 por ciento de los alumnos. Lo cual es poco, pero cuando arrancamos no llegábamos al 20. Haciendo las entrevistas se entiende que la edad típica para hacer el MBA son los 30, un momento de la vida en el que combinar la carrera corporativa con la vida familiar y un MBA es difícil. Hay algunas que hacen malabares”, describe Alegre. En la UCA notan algunas diferencias. “Nos caracterizamos por un alto número de mujeres en las carreras de grado, y esta tendencia también se replica en el MBA: ellas representan un 40 por ciento dentro de las aulas”, dice Caballero.

### Hacia afuera

Para aquellos que quieran sumar una experiencia internacional a su currículum existen programas de intercambio, e incluso con doble titulación, para tener en cuenta. Y no solo eso: también se pueden escuchar otros

Sergio Pernice y María Alegre, directores del MBA de la UCEMA. “El 35 por ciento son mujeres. Cuando arrancamos, eran el 20”.

idiomas en los claustros argentinos. El perfil internacional del IAE se confirma con el mundo que pasó por sus pupitres: alumnos de Suiza, Italia, Alemania, los Estados Unidos (actualmente cuenta

con un alumno cursando), India, Kazajistán y hasta Islandia. Por el momento, los alumnos del EMBA cuentan con la opción de realizar viajes de estudio a Nueva York, China y Brasil.

En la UCA, los extranjeros pisan fuerte. Un tercio de la clase proviene del exterior, la mayoría de Colombia y Ecuador, pero también de Europa y América del Norte. Los intercambios se instalaron en las aulas de Puerto Madero. La facultad elige en promedio dos alumnos por año para que asistan a la Washington University, en los Estados Unidos. Las negociaciones con este país continúan, y para el año que viene planean cerrar un acuerdo con la Fordham University, de Nueva York, para acceder a una doble titulación, según explica Caballero. Por su lado, Di Tella, gracias a un acuerdo con el Banco Central de Paraguay, abrió en el país vecino un programa de MBA que, si bien no ofrece doble titulación, hoy cuenta con 35 alumnos y lleva profesores una vez por mes para dar clases intensivas. Auguste también destaca que luego de las entrevistas dejaron a mucha gente afuera y que,



## “Algunos buscan llegar a CEO. Pero también está el que es su propio jefe y quiere los conocimientos”.

paralelamente, las consultas crecieron “mucho” en relación al año último, hasta el momento.

Fernando Álvaro, director académico del MBA en la Universidad de Palermo, considera que, como institución, “los MBA perdieron mística negativa, de inalcanzable o elitista”. Algo similar piensa Willi. “El desafío es dar acceso a poblaciones a las que antes no llegábamos”, dice, y agrega otro interés: “Rediseñar el programa, no para cambiar la esencia, sino para actualizar el contenido”. Las temáticas son obvias: “Innovación, creatividad, Big Data o Marketing digital. Está muy establecido en el mercado”. En UP, el crecimiento que aguardan para el próximo año es de 20 por ciento. Hoy, son 100 alumnos vivos –así se los denomina a aquellos que cursan regularmente, sin importar su año de ingreso–; el 70 por ciento, extranjeros. La modalidad *executive* tiene una símil *full-time*: viernes y sábados a día completo cada 15 días. Las ventanillas de entrada para la cursada son en abril y septiembre. Febrero y agosto permiten cursar materias intensivas en el transcurso de seis semanas.

“Hubo cambios en algunas modalidades”, cuenta Álvaro. Mientras que antes eran nueve, actualmente quedaron en seis orientaciones: Marketing Estratégico; Inversiones y Finanzas aplicadas a Negocios; Estrategia y Operaciones; Comunicaciones Integradas y Comportamiento del Consumidor; Negocios y Marketing Digital; y Entrepreneurship & Business Innovation. Otras quedaron en el olvido: “Se reformularon porque habían quedado en el pasado”, dice. Entretenimiento & Medios, por ejemplo, “porque nadie la elegía hace tres años”. La cursada está

estructurada en ocho materias obligatorias y ocho electivas.

“Hemos sabido ponernos en un lugar diferente. Tengo una carta libre para cambiar cuando quiera”, remarca.

En la Universidad de Belgrano notan que la cantidad de alumnos está en baja. “Por la complicada coyuntura económica”, dice Marcelo Dabós, director del MBA, aunque aclara que “las consultas

subieron” y espera “un repunte para el año que viene”. El programa cuenta con tres especializaciones: Visión Estratégica, Finanzas y Marketing. Las modalidades de cursada pueden ser regulares, con dos años de duración, integrada especialmente por aquellos que trabajan en Buenos Aires y eligen cursar de noche; la llamada “21 días”, donde cuentan con mayoría de gente del interior que asisten viernes y sábados cada 21 días; o *full-time*, que se extiende por un año, elegido especialmente por extranjeros.

Además, posee acuerdos con tres universidades francesas –Neoma Business School, Toulouse Business School y Kedge– que otorgan doble titulación a los participantes.

Como novedades para el año próximo, Dabós destaca la incorporación de dos nuevas materias al programa: Innovación y tecnología, y Coaching. “Notamos que en las empresas hoy es muy importante el área de innovación, en especial en todo lo que es IT. Y también se destacan las habilidades blandas”.



Alicia Caballero, decana de Economía de la UCA. “Las firmas tienden a financiar capacitación *in company*”.

### Paga y exige

Profesor en el IAE desde hace casi 20 años, Willi nota que el tiempo pasa. “Veo más cambios en la actitud de la gente que en las empresas. Quienes no quieren que se (el *master*) lo pague la empresa son las personas, porque no quieren depender de ellas; no quieren estar atados”, cuenta. Sustenta su teoría con números: “Hace ocho años, el 70 por ciento de los alumnos era bancado por una organización; hoy solo el 30 por ciento. Se invirtió la pirámide”. Tal esfuerzo –realizado en muchas ocasiones en base a ahorros pasados y deuda futura– pone presión en los equipos académicos. “Provoca un público más exigente en lo académico. Tiene que ser todo perfecto”, dice. En el caso de la Di Tella, es al revés. “El 55 por ciento de los MBA vienen por compañía. Hace seis años, era 40 por ciento”, detalla Auguste.

En parte, las empresas no consideran pagar por un programa que, muy probablemente, los estimulará a emprender caminos por sí solos. “Si se analiza el discurso, el 50 por ciento dice que quiere hacer su propio proyecto, y el 15 por ciento lo hace realmente. El nuevo público es menos corporativo”, expresa Willi. Como consecuencia, agrega, los temas de innovación y emprendedurismo son cada vez más requeridos; en contraposición, destaca que “la pata de alumnos de multinacionales decreció mucho”. En el nuevo marco de las relaciones que propone el mercado, es común que las corporaciones



Carlos Sicurello, director de UADE Business School. “La mitad de los alumnos recibe apoyo de las empresas”.

no den el dinero, pero sí el tiempo para hacerlo. “Antes, invertían en capacitación enfocados en la formación del talento; hoy, pagan como una política de retención”. Desde la UCA, Caballero plantea que “hoy las empresas tienden a financiar más capacitación *in company*”. La aparición de los *millennials*, prosigue, lleva a que “inviertan en capacitaciones customizadas para las necesidades puntuales que atraviesan”.

Para la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), el porcentaje de alumnos que reciben financiamiento por parte de su empleador todavía es alto. “La mitad de nuestros alumnos cuenta con este beneficio”, asegura Carlos Sicurello, director de UADE Business School, quien anunció como novedad para el año que viene el lanzamiento de la modalidad *on-line* del MBA. Sicurello explica que la idea surgió del diálogo con las empresas, que requerían una opción de MBA para aquellos ejecutivos con poca disponibilidad horaria, que se encontraran en el extranjero o con mucha demanda de viajes. Destaca también que cuidaron el hecho de poder ofrecer alta calidad académica y tiene el beneficio de poder repetir la clase cuantas veces necesite el alumno.

El MBA *on-line* ofrece un programa con los mismos contenidos que la maestría presencial, con la diferencia de que contará con clases virtuales en vivo, otras grabadas y algunas instancias presenciales. Sicurello dice que solo se necesita tener una computadora con acceso a Internet y se podrá cursar en cualquier momento y lugar, a través del *campus virtual* de la universidad. La duración será de dos años, y cuenta con los mismos profesores y contenidos que la modalidad *full-time* y ejecutiva. La UADE proyecta recibir 30 alumnos para la primera edición.

Por su parte, Héctor Dama, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, habla de los anuncios en la Universidad del Salvador, que cuenta con un MBA con diferentes orientaciones: Recursos Humanos, Marketing, Sistemas de Información y Finanzas. “Este año se fusionó la facultad de Ciencias de la Administración con la facultad de Ciencias Económicas”, comenta, y además resalta el enriquecimiento que la unión provocará. Además, los planes de estudio son los de la Universidad de Deusto.

Para obtener un título MBA con la orientación se deben cursar los dos años más uno adicional, con la cooperación de la State University de New York at Albany, conocida como SUNY. Desde el año último, la cursada se trasladó a la sede de Lavalle al 1800.

**Lo que viene**

Quejosos están algunos directores de MBA ante los aumentos en



Héctor Dama, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador.

Di Tella, que selló un aumento del 35 por ciento en sus aranceles para el próximo año, en comparación con 2016, lejos de las expectativas inflacionarias trazadas por el Gobierno –proyecta un alza de precios del 17 por ciento para 2017. “Es demasiado. El MBA es el programa que menos

sigue a la inflación; siempre está por debajo de ella”, se queja un rector de otra universidad. La UP, con un 70 por ciento de alumnos extranjeros en sus cursos, sufre el tema de los ajustes nominales en el precio: “Ellos (por los extranjeros) no comprenden la inflación”, dice Álvaro. “Sigue el ritmo de la inflación”, contrasta Auguste.

Otros directores prefieren hablar de temas que buscan incluir en su plan de estudios. “Cómo hacer para que en el programa se vean los problemas que las empresas tienen. La sociedad, como tal, está cuestionando ser empresario hoy”, dice Frías. Y que autónomos y futuros burócratas aprendan las lecciones de Joseph Schumpeter: “El emprendedor rompe”. Marcelo Leiras, politólogo él, está pronto a dar un seminario de Política y Negocios.

“Entender el otro lado de lo que pasa: política, sindicatos”, detalla Frías. Algo parecido propone el MBA de la

UBA, dirigido por Catalino Nuñez, que tiene entre sus materias Análisis Político y Organizacional, dictada por Fabián Perechodnik. “Se discuten casos reales. El abordaje es muy profundo”, dice Nuñez, quien agrega que el programa cuenta con la nota más alta de la Coneau: una A. “Buscamos que entiendan. Diagnostiquen situaciones, que aprendan a ser críticos,



Fernando Álvaro, director académico del MBA de la UP. “Los MBAs perdieron la mística de inalcanzables”.

que aprendan a desafiar los problemas ya establecidos, a crear nuevas formas de incursionar en la forma de gestión que tienen las organizaciones”, añade. Con 58 alumnos actualmente (26 y 32 en los respectivos dos años), las entrevistas superan las 70 para el curso del año próximo, aunque solo entrarán 30.

La incertidumbre es el adjetivo que usan casi todos los consultados. “La educación está en cambio. Nos excede. Lo estamos procesando. Buscamos mantener el equilibrio entre lo nuevo y viejo. Es insustituible el contacto humano”, dice Frías, y augura: “Van a salir cosas raras de esto. Lo que va a prevalecer son los profesores con pasión. Uno con creatividad perdura”. ■



Catalino Nuñez, director del MBA de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.