

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS ESPAÑOLAS EL CASO DEL IESE^(*)

MAURO F. GUILLÉN

Director del Lauder Institute
y Catedrático de Dirección Internacional
Wharton School, Universidad de Pennsylvania

ESTEBAN GARCÍA-CANAL

Catedrático de Organización de Empresas
Universidad de Oviedo

El modelo de negocio de las escuelas de negocios para postgraduados es dotar a sus alumnos de los conocimientos técnicos, las habilidades y las aptitudes requeridas para tener éxito en puestos directivos, utilizando métodos de enseñanza orientados a desarrollar las capacidades de toma de decisión. Dado que la calidad de los resultados del servicio

depende de la motivación y de las capacidades personales de los estudiantes, las escuelas de negocios compiten entre ellas para atraer a los estudiantes más cualificados. Por su parte, los estudiantes desean cursar un programa de postgrado no sólo por la formación o la educación que recibirán sino también por la señal de calidad que les confiere la posesión del título. En este sentido, la reputación del claustro de profesores es un atributo fundamental y un indicador de la calidad de la escuela. Así pues, la educación es un servicio no separable en el que la cualificación profesional es un factor clave para tener éxito.

Además se trata de un sector en el que hay importantes barreras a la entrada, pues las matrículas no son suficientes para cubrir los gastos necesarios para ofrecer una educación excelente (Íñiguez de Onzoño y Carmona, 2007; Hawawini, 2005). Aunque se crean cada año nuevas escuelas de negocios, es muy difícil para las nuevas entrantes llegar a convertirse en líderes.

La moderna formación de postgrado en dirección de empresas y, en particular, los programas MBA (Máster en Dirección de Empresas) son una invención americana (Khurana, 2007; Guillén, 1989). Aunque existían en

Europa escuelas de negocios antes de la fundación de la primera escuela norteamericana –The Wharton School en 1881–, el primer programa MBA fue ofrecido por Harvard a principios del siglo XX. Como es lógico, en la actualidad, la mayoría de las mejores escuelas de negocios están situadas en Estados Unidos. No obstante, durante las últimas dos décadas las escuelas asiáticas y, sobre todo, las europeas han aumentado su calidad y notoriedad. Actualmente los rankings internacionales incluyen a London Business School, INSEAD e IMD entre las escuelas más importantes del mundo.

En España, sorprendentemente, se encuentran tres escuelas de negocios reconocidas internacionalmente, IESE Business School, IE Business School y ESADE. Aunque las escuelas de negocios también han prosperado en países emergentes como China (CEIBS), Brasil (Fundação Getúlio Vargas) o Costa Rica (INCAE), el caso de las escuelas de negocios españolas es especialmente destacable porque hasta hace poco prácticamente nadie asociaba a España con educación en administración de empresas de alta calidad, dado que el país sigue estando rezagado en ciencia y tecnología.

En este artículo analizamos las claves de la expansión internacional de las escuelas de negocios españolas tomando como base la experiencia de IESE Business School, para compararla posteriormente con las otras dos escuelas de negocios más destacadas, IE Business School (anteriormente Instituto de Empresa) y ESADE.

IESE BUSINESS SCHOOL ↓

La primera escuela de postgrado de negocios europea fue fundada tras la II Guerra Mundial gracias a la afluencia de ayuda externa, inversión directa exterior y transferencia de tecnología (Puig y Fernández, 2003). El Plan Marshall proporcionó no sólo financiación, sino también un programa de colaboración con las universidades de Estados Unidos dirigido a la creación de escuelas de negocios en Europa siguiendo el modelo americano (Kipping et al., 2004). Aunque España tenía excepcionales escuelas de negocios al nivel de estudios de grado o licenciatura, como la Universidad Comercial de Deusto, fundada en 1916, la primera escuela de negocios que siguió el modelo de las de Estados Unidos fue la Escuela de Organización Industrial (EOI), fundada conjuntamente en 1955 por los Ministerios de Educación e Industria con la financiación y la experiencia del programa de ayuda técnica americano (Guillén, 1989). Aunque la EOI continúa siendo una sólida escuela de negocios, no goza del reconocimiento internacional que tienen otras escuelas españolas.

IESE Business School (originalmente llamada Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) fue fundada por la Universidad de Navarra en 1958 como una escuela de negocios para postgraduados. La Universidad de Navarra, fundada seis años antes, fue un ambicioso proyecto educativo patrocinado por el Opus Dei. Hoy día IESE es una institución verdaderamente global con 32.000 ex-alumnos pertenecientes a 105 países. Aunque los principales campus del IESE se encuentran en España (en Barcelona y Madrid), la escuela tiene una red de escuelas afiliadas en cuatro continentes. Además tiene oficinas en Munich y São Paulo y un centro en Nueva York. IESE ofrece programas tradicionales como el MBA, Executive MBA y Doctorado, así como programas a medida de formación para ejecutivos, formación continua y programas innovadores como el Global Executive MBA, que combina sesiones presenciales en régimen de estancia en Barcelona, Silicon Valley y Shanghai con un avanzado sistema de educación a distancia.

En 2009, IESE ocupó el primer lugar del ranking mundial de programas MBA a tiempo completo del Economist Intelligence Unit. Sin lugar a dudas, éste es un logro excepcional para una escuela con apenas 50 años y situada en un país que no está considerado a la vanguardia de los negocios, la ciencia o la tecnología.

Sin embargo, los primeros años de IESE no fueron fáciles. Su primer Decano fue Antonio Valero, un in-

geniero industrial de formación, catedrático de Economía en una escuela de ingeniería y socio de una empresa consultora. El método del estudio de caso fue introducido desde el principio, con la ayuda de la Ecole d'Administration des Affaires, una escuela fundada en Lille, Francia, por un graduado de Harvard Business School. Las actividades iniciales del IESE fueron programas de larga duración dirigidos a altos directivos de las empresas españolas (véase Canals, 2009, para una explicación más detallada de la historia del IESE).

En 1964, el IESE realizó su primer salto cualitativo lanzando un programa MBA, que sería supervisado por un comité consultivo conjunto de la facultad de Harvard Business School y del IESE. Fue el primer programa MBA de dos años duración en toda Europa. En 1974, IESE comenzó a ofrecer en Madrid programas para ejecutivos. En 1980 se estableció un programa MBA bilingüe Inglés-Español. En 1982 emprendió en Madrid un programa MBA a tiempo parcial para ejecutivos. En 1993, IESE ofreció programas en régimen residencial de una a tres semanas de duración para directivos internacionales. En 2001 se estableció el Global Executive MBA. Paralelamente, la escuela desarrolló sus ofertas de programas a medida para multinacionales como Boeing, Sun Microsystems o Henkel, así como para multinacionales españolas como Telefónica, BBVA, Santander y Repsol.

IESE se convirtió en la escuela de negocios líder de España gracias a cuatro factores clave: el desarrollo de una cualificada plantilla de profesores a tiempo completo; una decidida orientación internacional; un enfoque pragmático hacia la formación de ejecutivos; y el apoyo del Opus Dei.

El desarrollo de una plantilla de profesores a tiempo completo altamente cualificada fue fundamental para el éxito del IESE. Sus primeros profesores con dedicación exclusiva habían desempeñado responsabilidades ejecutivas en empresas, pero la escuela pronto se dio cuenta de la importancia de contar con doctores formados en las mejores escuelas de negocios americanas, como Harvard, Wharton o MIT.

Para poner los cimientos de un claustro de profesores competitivo a escala internacional, la escuela ofreció a algunos de sus mejores estudiantes de MBA la oportunidad de conseguir un doctorado en Estados Unidos o a través de su propio programa doctoral. El propósito de IESE ha sido siempre que sus profesores se involucran no sólo en enseñar sino también en actividades de consultoría. Como señaló el ex-Decano Carlos Cavallé, los profesores del IESE «deben hacer tres cosas: enseñar con la máxima calidad posible, hacer investigaciones útiles y relevantes para los empresarios [...] y, finalmente, estar involucrados en la actividad empresarial, como consejos de administración, dirección o consultoría» (1).

Estos principios guiaron los esfuerzos de IESE para contar con un sólido plantel de profesores, aunque

durante muchos años la escuela careció de profesores estrella y se encontraba rezagada en cuanto a publicaciones en las revistas de administración de empresas de primera línea. Para superar estos problemas, desde 2000 la escuela acudió en mayor medida al mercado de trabajo para contratar a los mejores profesores que pudiera atraer a la escuela.

Una segunda variable clave en el éxito de IESE fue su orientación internacional. Desde sus comienzos, la escuela miró hacia el exterior, no sólo para aprender de escuelas extranjeras como Lille o Harvard, sino también para atraer de manera proactiva estudiantes internacionales, conjuntamente con otras escuelas y estableciendo campus en el exterior. La asociación de ex-alumnos también fue diseñada como una red internacional, con secciones en 18 países diferentes. Los 32.000 ex-alumnos participan en programas de formación continua y se reúnen una vez al año en un país distinto. En palabras de Jordi Canals, el actual decano del IESE «las universidades y escuelas americanas tienen una visión internacional pobre y limitada, aunque son extraordinarias en investigación. Creemos que podemos aportar nuestra experiencia de escuela internacional con perspectiva multicultural, nuestros casos, nuestro material científico» (2).

Un tercer factor importante en el éxito del IESE fue su enfoque hacia la formación a ejecutivos, especializándose en dar soluciones a los diversos problemas a los que los altos directivos se enfrentaban en cada momento. Puig y Fernández (2003: 663) presentan varios ejemplos para ilustrar esta capacidad de adaptar los programas educativos a las necesidades específicas de los clientes. Durante sus primeros años, el IESE ayudó a empresas a afrontar las deficiencias del estilo de gestión autoritario que predominaba en España en ese momento, ayudándolas a incorporar las teorías y las prácticas más avanzadas basadas en las relaciones humanas. Otro ejemplo fue la especialización en los problemas a los que se enfrentaban las empresas familiares, un área de especialización un tanto marginal en Estados Unidos, pero de gran importancia en España en general y en Cataluña en particular. Igualmente, la especialización de IESE en el campo del emprendimiento fue útil en un país con escasez de empresarios (3).

El último, pero no por ello menos importante, factor del rápido desarrollo de IESE fue el apoyo del Opus Dei, una organización católica con unos 87.000 miembros por todo el mundo (36.000 fuera de España). Aunque la organización católica no interfiere en la dirección de la escuela, el Opus Dei ayudó al IESE en la creación de una red de ámbito mundial de escuelas asociadas, ya que la mayoría de las escuelas que participaron pertenecían a universidades vinculadas con Opus Dei.

No obstante, según Jordi Canals, la principal influencia del Opus Dei ha sido la de establecer la misión y los valores del IESE, centrados en una visión humanis-

ta de las empresas y de la sociedad más allá de la mera eficiencia económica. La cultura empresarial de IESE, que hunde sus raíces en los valores del Opus Dei vinculados al perfeccionismo y al servicio a los demás en el trabajo ordinario, alienta la excelencia y el éxito (Casanova, 1983), así como un compromiso para el bien común de empresas y sociedad.

Dado que estos valores son compartidos por el claustro de profesores del IESE y por su personal, la orientación de IESE al servicio constituye una importante ventaja competitiva. Según Jordi Canals, el IESE no sólo tiene una misión de servicio sino también tiene un sentido de misión, de tal forma que una orientación hacia el servicio está presente «en cualquier interacción entre un participante en un programa del IESE y cualquier persona que forme parte de la comunidad educativa que trabaja en el IESE» (4).

Al igual que muchas empresas del sector servicios, la expansión internacional del IESE comenzó con transferencia de tecnología. El IESE creó una red de escuelas asociadas que hasta cierto punto reproducían su modelo de escuela de negocios: IPADE (México, 1967), Tayasal Escuela de Negocios (Guatemala, 1977), IAE (Argentina, 1978), PAD (Perú, 1979), AESE (Portugal, 1980), INALDE (Colombia, 1986), Lagos Business School (Nigeria, 1992), IDE (Ecuador, 1993), CEIBS China Europe International Business School (China, 1994), IEEM (Uruguay, 1994), School of Business Administration (Filipinas, 1995), ISE (Brasil, 1997), ESE (Chile, 1999), IME Institute for Media Entertainment (Estados Unidos, 2004), NTU (Egipto, 2004) y SBS (Kenya, 2005).

El IESE proporcionó a estas escuelas orientación, experiencia, material educativo y profesores visitantes, algunas veces en colaboración con otras escuelas, como Harvard. Las escuelas asociadas también han proporcionado candidatos para el programa de doctorado del IESE. El IESE también organizó un Programa Internacional de Desarrollo de Profesores, con el propósito de mejorar las habilidades docentes de profesores de otras escuelas de negocios (5).

Después de que el IESE creciera en tamaño y sofisticación, entró en una segunda etapa de colaboración con escuelas como Harvard, MIT y Michigan, con las que desarrolló programas conjuntos, y con London Business School, Kellogg y Wharton, con las que firmó acuerdos de intercambio de estudiantes. En una tercera fase, la escuela ha establecido sus propios campus en el exterior, en Alemania (2005) y Estados Unidos (2007).

COMPARACIÓN CON IE BUSINESS SCHOOL Y ESADE†

El crecimiento del IESE muestra algunas de las características de las nuevas multinacionales, incluyendo alianzas de aprendizaje, el desarrollo de redes de colaboración y la especialización en nichos de mercado no atendidos por los líderes consolidados.

Otra escuela española de éxito, IE Business School (anteriormente Instituto de Empresa) siguió un modelo parecido, aunque al principio empleó en mayor medida a profesores con dedicación parcial, y ofertando programas MBA de un año de duración. Fundada en 1973, el IE tiene 37.000 graduados. Fundó SUMAQ, una red de escuelas de negocios en España y América Latina. La falta de afiliación del IE con una Universidad le llevó a adquirir la Universidad SEK, centrada en las humanidades, para crear IE Universidad.

ESADE, otra escuela de negocios española de reconocimiento internacional, se fundó en 1958 como una escuela de negocios y derecho para estudiantes universitarios con el respaldo de la Compañía de Jesús y forma parte de la Universitat Ramon Llull. ESADE viene ofreciendo un programa MBA de dos años desde 1964. Esta escuela tiene 35.000 graduados (incluyendo licenciados) e instalaciones en Barcelona, Madrid y Buenos Aires.

La existencia de tres escuelas de negocios importantes ha posicionado a España en el mercado internacional de estudios de postgrado en dirección de empresas, atrayendo cada año a un número mayor de estudiantes internacionales. No obstante, sólo el IESE ha dado pasos a la hora de establecer centros en el exterior fuera de España para atender nichos específicos. Así, refiriéndose al nuevo centro de la escuela en Estados Unidos, el decano del IESE destacó que «Buscamos hacer cosas que las escuelas americanas no hacen» (6).

Como la educación es básicamente un servicio no separable, las escuelas de negocios dispuestas a posicionarse en los mercados internacionales necesitan, o bien atraer a estudiantes extranjeros, o bien establecer campus en el exterior. Las escuelas de negocios españolas muestran que la última opción es más difícil de llevar a la práctica, no sólo porque la educación de postgrado es un campo en el que un claustro de profesores cualificado y la reputación son primordiales para tener éxito, sino también porque las empresas que compiten en servicios no separables no pueden obtener ventaja de las diferencias entre países en costes de personal y de otros recursos.

(*) Este artículo está basado en el capítulo 7 de nuestro libro «The New Multinationals» editado por Cambridge University Press y la Fundación Rafael del Pino, cuya versión en castellano ha sido publicada por la Editorial Ariel. Agradecemos la generosa ayuda financiera de la Fundación Rafael del Pino para la realización de este proyecto.

NOTAS

- [1] El País, 8 Septiembre 2000.
- [2] El País, 12 Agosto 2007.
- [3] Esta atención en dar soluciones a los problemas reales se pone de relieve en un libro que hace balance de los primeros 50 años del IESE, titulado Sabiduría Práctica. Ver Canals (2009).
- [4] La Gaceta de los Negocios, 8 septiembre 2007.
- [5] Este programa todavía se ofrece, con la asistencia de 35-40 profesores de otras escuelas de negocios cada año.
- [6] El País, 12 A

BIBLIOGRAFÍA

- CANALS, CARLES. M. (2009): *Sabiduría práctica. 50 años del IESE*. Barcelona: Planeta.
- CASANOVA, JOSÉ (1983). «The Opus Dei ethic, the technocrats, and the modernization of Spain». *Social Science Information*, vol. 22, nº 1, pp. 27-50.
- GUILLÉN, MAURO F. (1989). *La profesión de economista*. Barcelona: Ariel.
- GUILLÉN, M.; GARCÍA-CANAL, E. (2010). *The New Multinationals. Spanish Firms in a Global Context*, Cambridge University Press, Cambridge y Nueva York. (Trad. Castellano: *Las nuevas multinacionales. Las empresas españolas en el mundo*. Ariel, Barcelona, 2011).
- HAWAWINI, GABRIEL (2005): «The future of business schools». *Journal of Management Development*, vol. 24, nº 9, pp. 770-782.
- IÑIGUEZ DE ONZOÑO, SANTIAGO y SALVADOR CARMONA. (2007). «The changing business model of B-schools». *Journal of Management Development*, vol. 26, nº 1, pp. 22-32.
- KHURANA, Rakesh (2007). *From Higher Aims to Hired Hands*. Princeton: Princeton University Press.
- KIPPING, MATTHIAS, BEHLÜL ÜSDIKEN y NÚRIA PUIG (2004). «Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple "Americanizations" of Management Education in Mediterranean Europe». *Journal of Management Inquiry*, vol. 13, nº 2, junio, pp. 98-108.
- PUIG, NURIA y FERNÁNDEZ, PALOMA (2003). «The education of Spanish entrepreneurs and managers: Madrid and Barcelona business schools, 1950-1975». *Paedagogica Historica*, vol. 39, nº 5, pp. 651-672.