



**Entrevista a
Santiago Íñiguez
de Onzoño,
Decano del IE
Business School.**

Los directivos deben estar en constante formación

Una de las enseñanzas dejadas por la crisis es que la educación que se recibe en una escuela de negocios no es para siempre. A continuación, la entrevista a Santiago Íñiguez.

La gestión de los altos directivos se ha puesto en duda tras la crisis internacional. ¿Qué ha fallado?

Hemos asistido al periodo de crecimiento más largo del último siglo. Por lo tanto, en primer lugar, hay que felicitarse porque se haya progresado en innovación tecnológica, en solidez de las instituciones empresariales y en desarrollo económico en muchos países. Hasta ahora, las crisis se comportan de manera cíclica, de forma que era previsible, y así se había anticipado por un buen número de economistas, que se iba a entrar en algún tipo de decadencia económica.

En todo caso, lo que sí puede haber fallado es una serie de mecanismos, de previsión y de ajuste, y por lo tanto también ha fallado la previsión y la actividad anticipatoria de una serie de agentes del mundo empresarial y de la administración, y en general, en la sociedad.

Pero hay otros responsables...

Yo creo que se puede corresponsabilizar esta crisis no solamente a los presidentes de las instituciones financieras y económicas o a los directivos de empresas, sino también a los reguladores, pues creo que ha habido una falta de previsión para desarrollar los instrumentos legales de control y supervisión que permitieran identificar los casos de fraude, de excesivo riesgo y de sobreexposición. De esta forma, los reguladores también han fallado. Han fallado las agencias de predicción, de la calidad de riesgo; por lo tanto, en ese sector, se deberían producir reformas de futuro. Han fallado también

algunas empresas. Somos también responsables los "opinion makers", los medios de comunicación especializados en temas económicos que quizá no hayan previsto con suficiente antelación la crisis. Y, también reconocer que las escuelas de negocios tienen su parte de responsabilidad, porque no sería real decir que no formamos parte del sistema. En las escuelas de negocios, se forman una buena parte de los empresarios.

También las escuelas de negocio se han visto cuestionadas por la formación impartida. ¿Qué opina al respecto?

Yo creo que no es razonable achacar las responsabilidades a todas las escuelas de negocios. Yo pienso por ejemplo en IE Business School, la escuela que dirijo, y en nuestro centro lo que se enseña es creación de empresas e innovación. Nunca se ha dicho aquí ni se ha predicado, ni se ha enseñado, que la ambición sea buena. De manera que, en general, en las escuelas de negocios, lo que hemos intentado es formar emprendedores, formar innovadores. No hay que perder de vista que al final la mayor parte de los empresarios y de los directivos han tenido un comportamiento objetivamente bueno, objetivamente muy razonable. Lo que sucede es que hay una patología como en cualquier profesión que de alguna manera apunta a una serie de empresarios o de directivos que no han tenido tan buen comportamiento. En general, los empresarios se han comportado de una manera razonable.

Y precisamente ahora en estos momentos de crisis necesitamos mejores empresarios y mejores

directivos. Por lo tanto, yo creo que las escuelas de negocios hemos formado parte del sistema y les han enseñado cosas muy buenas y posiblemente ajustemos las enseñanzas en una serie de áreas.

¿La enseñanza es pensando en el largo plazo?

En general, todas las disciplinas que se imparten en una escuela de negocios aluden al largo plazo como el periodo en el cual se desarrolla una empresa, se lanza un producto, se forma a un directivo. El corto plazo es un periodo de tiempo que sirve para hacer mediciones puntuales de desempeño, de performance en el área financiera y en el área de marketing, pero las enseñanzas que imparten la mayor parte de las escuelas de negocios siempre aluden al largo plazo.

Nunca se ha enfatizado el cortoplacismo como el periodo hacia el cual los empresarios o los directivos deban orientar su actividad. Siempre hemos enseñado que el largo plazo es lo que prueba las empresas que funcionan y las que no funcionan, los productos que tienen solidez y los que no los tienen y si un directivo vale la pena y es buen profesional o no.

¿La situación económica actual va a cambiar la formación que reciben los estudiantes de MBA?

En las escuelas de negocios y en IE Business School en particular, cambiamos el currículum de nuestros programas y los contenidos de los programas MBA y del resto de los masters in management todos los años. Hemos empezado a introducir módulos en humanidades. Pensamos que una

formación en distintos aspectos de las humanidades, ciencias sociales, arte e historia.

En ese sentido, por ejemplo, introducimos módulos en diseño, como hemos hecho este año en el MBA. Eso permite que los directivos, los empresarios que suelen tener una instintiva orientación hacia la acción, se conviertan en personas más observadoras, más reflexivas.

También queremos enfatizar lo que es la deontología profesional, el buen comportamiento del directivo, como sucede en otras profesiones. Estamos también renovando el resto de las áreas y asignaturas.

Estamos también reinventando y revisando las instituciones financieras, estamos reformulando lo que es el concepto de riesgo financiero. Todo esto, que ha sufrido distintas evoluciones a lo largo del último siglo, sigue evolucionando. La ciencia del management, de la dirección de empresas, es todavía una ciencia relativamente nueva. Por lo tanto, todavía tiene que desarrollarse nuevos modelos y nuevas herramientas de gestión, y nosotros estamos incorporando todas estas nuevas ideas en nuestros programas.

¿La ética y las humanidades deben entrar en la formación de los directivos?

La deontología profesional del directivo ha tenido su desarrollo fundamental entre los últimos veinte años, cuando se han empezado a incorporar módulos en ética de los negocios o en responsabilidad social corporativa dentro del MBA y del resto de programas.

En ese sentido, nosotros pensamos

que se puede cambiar la visión acerca de la ética. A través de la enseñanza, se puede hacer que las personas sean más éticas. Esto no consiste en utilizar la barita mágica ni en cambiar a la gente. Consiste en utilizar la razón. Al final, ser más ético no consiste en otra cosa distinta que ser capaz de justificar las decisiones empresariales en la arena pública, hacer que cualquier decisión que se tome en una empresa pueda explicarse en el titular de periódico. Y que esa exigencia de transparencia sea una de las enseñanzas precisamente de la última crisis.

Creemos que es posible enseñar ética y aprender ética. Y pensamos que, además, hace falta que la ética no se restrinja únicamente a un módulo o asignatura, sino que realmente se presente en todos los distintos programas o asignaturas de formación del MBA.

Finalmente, ¿cómo ve el panorama de la formación ejecutiva para los próximos años?

Otra de las enseñanzas de la crisis es que la educación que se recibe en una escuela de negocios no es una educación para siempre. Yo creo que el horizonte de la formación

continuada debe formar parte ya de la carrera de cualquier profesional, de cualquier directivo.

Las expectativas medias de vida están creciendo en todos los países. Por otro lado, se espera que la edad de jubilación se retrase de forma que la carrera profesional de los directivos en los próximos años va a ser más larga. Lo que no es razonable o no se puede permitir es que un título que se haya obtenido hace 50 años tenga la misma validez al cabo de este tiempo. Y algo que se puede aprender de esta crisis es que los graduados de un MBA u otro máster de dirección de empresas deben plantearse volver a la formación o a su escuela u otra escuela de negocios para actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas habilidades posiblemente cada 5 años. No es descartable que, además, sea necesario hacer a lo largo de la carrera profesional otros masters distintos. No es descartable que los directivos más sennior, con mayor madurez, creen nuevas empresas. Tenemos que trabajar precisamente en los emprendedores senniors, porque tienen la experiencia, y muchas veces los medios económicos, pero necesitan tener la formación. De manera que una de las conclusiones es que hace falta formarse de manera regular cada cierto tiempo. 

