

GRUP CLARIS

L'eficàcia de les escoles de negoci en una situació general de crisi

Eugènia Bieto Caubet



Associació d'Amics UAB

Eugènia Bieto Caubet



Especialitzada en *entrepreneurship*, estratègia empresarial i innovació, Eugènia Bieto, degana d'ESADE des de fa dos anys, és doctora en Ciències Empresarials per la Universitat Ramon Llull, llicenciada en Ciències Empresarials i màster en Direcció d'Empreses per ESADE i llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per ESADE i la Universitat Politècnica de Catalunya.

Ha estat subdirectora del CIDEM a l'àrea de les polítiques d'equilibri territorial i ha exercit diversos càrrecs a IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana) per al foment de la creació d'empreses. Ha assessorat també diverses empreses en matèria de potenciació de l'esperit emprenedor.

Gran part de la seva carrera professional s'ha centrat a l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE), entitat que lidera actualment. Ha dirigit el Centre d'Iniciativa Empresarial d'ESADE entre els anys 1997 i 2008, la missió del qual és crear i difondre el coneixement sobre la iniciativa empresarial, l'emprenedoria, l'empresa familiar i el finançament de les noves empreses.

ESADE, que fou guardonada amb la Creu de Sant Jordi de la Generalitat de Catalunya l'any 1988, és considerada una de les millors escoles de negocis del món. L'any 2006, el *Wall Street Journal* la va destacar com la millor escola de negocis de l'àmbit internacional i el *Financial Times* va situar el seu *Master of Ma-*

nagement i el seu programa MBA a la sisena i a la vuitena posició europea respectivament. Així mateix, la revista *Business Week* va considerar el programa MBA d'ESADE com un dels deu millors del món i, concretament, el quart d'Europa i el primer dels països de parla hispana.

Publicacions destacades

PLANELLAS, M.; BIETO, E. & PARADA, P. (2005). Corporate Entrepreneurship vs. Corporate Parenting: do they fit together for creating value in the corporation? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1, 445-445.

BIETO, E. (2005). Algunos datos sobre la innovación en España. In Anetcom (Ed.). *Guía práctica de la innovación para PYMES* (pp. 15-27). Valencia: Anetcom.

BIETO, E.; HIRSICH, P. & SHEPARD (2005). Revisión de la edición española y prólogo. In Eugènia Bieto, Montse Ollé; 51255 (Ed.). *Entrepreneurship* (pp. 1-441). Barcelona, España: Mc Graw Hill.

BIETO, E. (2003). La transformació emprenedora de la empresa. *Iniciativa emprenedora* 40, 111-123.

BIETO, E. (2001). Corporate Entrepreneurship: de la innovació a la generació de nous projectes en la empresa. In Antoni M. Güell, Mar Vila (Ed.). *El arte de innovar en la empresa* (pp. 171-206). Barcelona, Espanya: Ed. del Bronce.

BIETO, E. (2001). Emprendiendo desde la empresa: elementos del corporate entrepreneurship. *Iniciativa emprenedora* 30, 31-43.

L'eficàcia de les escoles de negoci en una situació general de crisi

Tinc tres passions: la primera, les matemàtiques; encara ara agafo els llibres de matemàtiques i me'ls rellegeixo. L'altra passió és el món dels emprenedors. I la tercera passió és, òbviament, la música i, especialment, l'òpera. Quan estic molt enfeïnada m'aturo i em poso a escoltar una ària de Vivaldi cantada per Cecilia Bartoli. Aquests moments m'aporten la serenitat que necessita un directiu de tant en tant. És necessari reflexionar i pensar cap a on vols portar l'organització que t'ha tocat dirigir.

ESADE és una altra de les meves passions. Hi vaig començar a estudiar Ciències Empresarials el 1968, just després del maig convuls. Aleshores, només hi havia una noia per cada promoció. Les noies eren el referent perquè eren molt poques i aquest factor de desigualtat numèrica ha tingut una traducció negativa a l'actualitat. Avui en dia, més de la meitat dels alumnes que estan fent l'*undergraduate*, el BA, l'antiga llicenciatura, són noies. Però en els MBA ja només representen el 33% i en els cursos dels directius configuren el 15 o el 16% de l'alumnat: la relació entre el nivell dels cursos dels directius i la quantitat de dones és inversament proporcional. Però aquest no és el discurs que vull fer, perquè tot i que és important destacar-ho, no és el tema cap a on avui em vull dirigir.

A ESADE hi he realitzat moltes tasques, primer com a professora, després com a adjunta del degà i després com a directora de l'Institut d'Iniciativa Emprenedora, per acabar sent-ne la directora general.

Ensenyar ha estat sempre quelcom vocacional. Posar-te davant d'un grup de gent i

explicar tot el que saps, intentar que t'entenguin i que, d'alguna manera, recordin que fa uns anys van tenir un professor que els va explicar l'economia d'una manera més comprensible, és com una mena de febre, com si fos una vocació gairebé teatral. Ara no faig classes i de vegades ho trobo a faltar.

Voldria estructurar el meu discurs parlant d'ESADE però des d'una altra perspectiva, per tractar seguidament el rol de les escoles de negocis en la internacionalització de Catalunya i finalment establir els reptes de futur que afronten les escoles de negocis actuals.

ESADE, innovació i talent

L'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE) es va fundar fa 52 anys a partir d'un grup d'empresaris catalans que necessitaven professionals qualificats per gestionar les seves empreses. Era el moment en què l'economia catalana es començava a desplegar i no hi havia una carrera pròpiament dedicada a la gestió empresarial. Hi havia la carrera d'Econòmiques i les persones que acabaven treballant a les empreses havien estudiat alguna enginyeria, ja que en aquella època les empreses eren molt industrials. Els enginyers feien una mica de formació empresarial, però, i acabaven dirigint les empreses del sector industrial. Aquells empresaris van detectar la necessitat d'aconseguir quelcom diferent tenint com a referència els Estats Units, on hi havia alguna escola enfocada en aquesta direc-

ció. Aleshores, van demanar als jesuïtes de muntar el centre que desitjaven (a Georgetown ja hi havia una escola de negocis jesuïta).

En els estatuts fundacionals d'ESADE una de les metes, perseguida actualment per la majoria d'escoles de negocis, era crear professionals amb una competència excel·lent però socialment responsables. Els estudiants havien de ser persones amb una visió humanista basada en els fonaments cristians (no en va, el centre va ser muntat per religiosos).

«Una institució per formar directius té un gran impacte en qualsevol societat. Hem de formar directius competitius però amb una forta visió social, sent sempre conscients de l'impacte que tenen les seves decisions en el conjunt de la societat.»

Avui en dia ESADE té una *Business School*, una Facultat de Dret i també un *Executive Language Center*. Si ho mirem a nivell de distribució d'ingressos, ESADE està facturant 75 milions d'euros de mitjana cada any i té una plantilla de 530 professionals. Imagineu-vos la dificultat de dirigir una organització que segons la Unió Europea, pel seu número d'empleats, és gran però alhora té una facturació petita. A més, la complexitat de gestió d'una institució acadèmica és considerable. Per tant, ESADE és una organització força especial. La universitat de Dret representa l'11% dels ingressos, l'*Executive Language Center* el 4 o el 5% i la resta, excepte l'altre 4% que prové de donacions, és la *Business School*, dividida en el BA (equivalent a l'antiga llicenciatura en el nou Pla Bolonya), l'MBA i la formació de directius. La *Business School* té un total d'11.500 alumnes cada any que es reparteixen entre el campus de Barcelona –que consta de tres edificis diferents–, el campus de Sant Cugat –inaugurat recentment–, un campus a Madrid, un a Buenos Aires, un *Global Center* a Munich i un altre a São Paulo.

Cal afegir també que ESADE té una xarxa d'antics alumnes de més de 42.000 persones. Això vol dir que en poc més de mig segle hem format més de 40.000 persones que han dirigit o estan dirigint grans empreses, que han creat o estan creant institucions, organismes públics, fundacions o ONG's, entre d'altres. Una institució per formar directius té un gran impacte en qualsevol societat. Hem de formar directius competitius però amb una forta visió social, sent sempre conscients de l'impacte que tenen les seves decisions en el conjunt de la societat. El fet d'haver format 42.000 persones no és tant un motiu d'orgull sinó una font de responsabilitat.

La xarxa global de les escoles de negocis

Quan vaig iniciar la meua tasca a la subdirecció general d'ESADE, en la qual vaig treballar cinc anys durant la Transició democràtica, vaig començar a entendre el sector, ja que fins llavors, com a professora, no m'havia preocupat massa del pes que tenien les escoles de negocis en l'economia actual. Es tracta d'un sector molt curiós, compost per 12.000 escoles de negoci de tota classe. La primera escola de negocis, la nord-americana Wharton, neix perquè els empresaris comencen a veure que passen d'una època de mercats de demanda a una de mercats d'oferta; era una època en què els directors de les empreses eren enginyers i tenien com a finalitat produir perquè el mercat era il·limitat i calia que les cadenes de producció funcionessin com un rellotge. Però quan va començar a augmentar el nombre d'empreses i la competència entre elles es van adonar que calia crear un tipus de professional més especialitzat en temes comercials.

Es va començar a desenvolupar una professió nova, la del directiu, que es comença a

desenvolupar fa 100 anys als Estats Units i fa 50 anys a Europa. Moltes de les escoles europees comencen a funcionar el mateix any ja que es funden alhora l'IESE, ESADE i l'EADA i es crea també l'INSEAD a França. Les escoles de negocis europees copien el model nord-americà. Actualment intentem allunyar-nos dels deixos nord-americans i, preguntant-nos com ha de ser el model europeu, no acabem de trobar-lo i continuem copiant el model nord-americà. Al cap de molt poc temps, a la dècada dels seixanta, l'Amèrica Llatina comença a crear les seves escoles de negocis, moltes de les quals giren al voltant de les universitats catòliques i es vinculen als valors més religiosos. La gran explosió de les escoles de negocis sorgeix a la dècada dels anys noranta amb el *boom* de les escoles asiàtiques.

Com que hi ha una gran diversitat d'escoles de negocis arreu del món, hi ha molts rànquings mundials disposats a jerarquitzar-les, però entre els més consultats són els elaborats pel *Financial Times*, el *Wall Street Journal* o *The Economist*. L'únic estudi d'empresa que s'internacionalitza i s'estandarditza de veritat és l'MBA, el *Master on Business Administration*, dirigit a gent que ja ha fet una carrera prèvia (alguna enginyeria, Dret, Econòmiques, Empresarials, etc.), té dos o tres anys d'experiència professional i vol fer alguna cosa més enfocada al món empresarial de forma més global. Quan els estudis es comencen a internacionalitzar, els mitjans de comunicació –sobretot la premsa escrita– també decideixen establir rànquings per decidir quina és la millor escola de negocis, que gairebé sempre són Harvard i Stanford. L'estudiant sol buscar, primer de tot, la millor escola per fer un MBA; després es mirarà la ciutat o altres factors externs, que solen ser un valor afegit de l'escola escollida. En aquest sentit Barcelona n'és un bon exemple. La dinàmica dels rànquings és esgotadora perquè sempre n'està molt pendent. Els rànquings solen estar basats en les

respostes dels propis alumnes i solen ser fonts serioses basades en metodologies sofisticades i transparents.

En els anys noranta apareixen, de sobte, les escoles asiàtiques, fonamentalment a l'Índia i a la Xina i, en cinc anys, apareixen set escoles a la part alta dels rànquings (dues índies, tres xineses i dues més a Singapur). Les escoles asiàtiques imiten el model nord-americà. Agafen els seus alumnes, els envien a fer doctorats als Estats Units i tornen als seus països per fer de professors d'aquestes escoles. Vaig visitar fa un parell d'anys l'escola de negocis de Hyderabad i em vaig quedar ben impressionada. La ciutat, de tradició musulmana i allunyada de qualsevol centre de poder, té una universitat enorme finançada, en molts casos, per capitals privats. I què succeeix a l'Àfrica? Aquest és un gran interrogant, però hi estan sorgint diverses iniciatives que cal considerar.

El sector de les escoles de negocis és molt fragmentat i moltes d'elles tenen dimensions reduïdes (la que factura més ingressa 200 milions d'euros). A més, és un sector especial perquè no es produeixen fusions però sí que sorgeixen aliances estratègiques per accedir, sobretot, als mercats emergents del Brasil, de l'Àsia i de l'Àfrica.

ESADE està implicada en un projecte de creació d'aliances amb les escoles de negocis dels jesuïtes. Hi ha cent escoles de negocis jesuïtes però no totes tenen els mateixos valors. N'hi ha algunes que estan més secularitzades i n'hi ha d'altres en les quals la presència de l'Església és més forta. En algunes escoles jesuïtes s'hi imparteixen classes de religió o de pensament cristià de forma obligatòria i en d'altres no, com ara a ESADE. Es tracta d'una xarxa amb una potència tremenda. Als Estats Units hi ha una vintena de centres. A Espanya en tenim sis: ESADE, l'IQS, DEUSTO a Bilbao i a Sant Sebastià, la Universidad Pontificia Comillas a Madrid, l'ETEA a Còrdova i

l'INEA a Valladolid. A la resta d'Europa només hi ha cinc escoles de negoci jesuïtes i a l'Índia n'hi ha al voltant de divuit, mentre que a Filipines en trobem set. I la resta d'escoles de la xarxa estan repartides per tot el món. Als països on hi ha hagut més pes de la religió hi ha, conseqüentment, més escoles jesuïtes, com ara l'Amèrica del Sud i l'Amèrica Central. En aquest darrer cas tenen una perspectiva molt social.

Per fer un MBA, el futur estudiant fa un test universal que es pot realitzar a través d'Internet i fa la sol·licitud d'ingrés a sis o set escoles diferents. Cada any es fan 265.000 d'aquests tests d'ingrés a tot el món. Només a l'Índia ja se'n fan 23.000; és impressionant la demanda que hi ha al subcontinent hindi per estudiar un MBA. El somni de qualsevol família de l'Índia, ja que tenen poca descendència i valoren molt la seva formació, és que el seu fill o filla sigui enginyer, informàtic o comptable.

Les escoles de negocis i la internacionalització de Catalunya: una relació simbiòtica

Espanya té escoles de negoci molt importants. Sempre es parla del trio Instituto de Empresa, l'IESE i ESADE, que són les que estan més a la part alta del rànquing, però jo diria que el clúster d'escoles de negocis a Espanya és notable. L'EADA, per exemple, no està ubicada en les quinze primeres posicions del rànquing però hi arribarà properament. A part d'aquesta n'hi ha moltes més.

El *World Economic Forum* fa un rànquing de països en termes d'índex de competitivitat. Es pot discutir la metodologia i els criteris que s'utilitzen per fer els indicadors i per interpretar els resultats, però cal destacar que

Espanya ha caigut nou posicions en el darrer any (està en la posició 42 en un rànquing de 130 països) i se situa darrere de Lituània, Polònia, la República Txeca o Portugal, entre d'altres. Aquest índex, que treballa amb 111 variables i amb 12 dimensions diferents, mesura les infraestructures, l'entorn macroeconòmic, el nivell d'innovació, el nivell de les institucions, la sofisticació de les empreses, les proporcions dels mercats, el nivell tecnològic adquirit, el desenvolupament del mercat financer, la situació del mercat laboral, l'eficiència dels mercats, la salut de la població en general i la qualitat de l'educació primària, de la secundària i de la formació continuada. Espanya ha registrat resultats regulars en matèria d'educació secundària i en la qualitat de formació en matemàtiques i ciències està en el lloc 114 de 139 països, per darrere de països com ara l'Índia. En canvi, en l'àrea de les escoles de negocis és el vuitè país més competitiu del món.

«Espanya té escoles de negoci molt importants. Sempre es parla del trio Instituto de Empresa, l'IESE i ESADE, que són les que estan més a la part alta del rànquing, però jo diria que el clúster d'escoles de negocis a Espanya és notable.»

Em centraré en el nivell d'internacionalització de les escoles de negocis. Conec també el tema de les universitats i tot i que no destaquem en el rànquing mundial d'universitats, perquè cadascuna té facultats molt desiguals (algunes molt excel·lents i d'altres que s'estan desenvolupant o que no tenen prou finançament), disposem d'universitats de primera qualitat on es fa molta recerca.

En Xavier Mendoza, que va ser degà d'ESADE fins fa dos anys, va escriure en un article a la revista *Paradigmes* de la Generalitat de Catalunya titulat «Les escoles de negocis i l'atracció de talent internacional a Barcelona»

que les escoles de negocis són un element important de la internacionalització de la ciutat. El 85% dels estudiants del nostre programa d'MBA són estrangers procedents de països com ara Israel, el Japó, Rússia, Mèxic, Turquia o els Estats Units, entre d'altres. Les escoles de negocis constitueixen un pol d'atracció per al talent internacional, sobretot en l'àmbit docent. La lluita oberta que s'estableix entre les escoles de negocis és per atraure professors a nivell internacional i ens barallem, en el bon sentit de la paraula, perquè hi ha menys professors internacionals que necessitats tenen les escoles de negoci. De manera puntual, se celebren congressos en els quals s'organitzen fires de professors que busquen feina i on acudeixen per ser fitxats. Hi ha un moviment constant de persones que vénen al nostre país, però també de professors que marxen a l'estranger.

«Les escoles de negocis constitueixen un pol d'atracció per al talent internacional, sobretot en l'àmbit docent.»

En Xavier Mendoza va fer una petita investigació per discernir quines eren les principals ciutats del món en nombre d'estudiants internacionals en programes d'MBA i quines implicacions tenia aquesta realitat com a factor d'internacionalització. En primera posició va destacar Boston, amb 1.153 estudiants estrangers anuals de mitjana en programes d'MBA. Seguidament, apareixien París, Chicago, Nova York, Filadèlfia, Londres, Toronto i Barcelona. Això significa que, en l'àmbit mundial, Barcelona és la vuitena ciutat que atrau més alumnes internacionals i en l'àmbit europeu, després de París i Londres, és la tercera ciutat, molt per davant de Madrid. Barcelona atrau cada any gairebé 600 estudiants internacionals, que és una xifra considerable, mentre que Madrid en registra uns 300. El català, en aquest cas, no és un problema perquè tots els cursos que s'ofereixen són en anglès.

Reptes ambiciosos en un món multipolar

El món no només s'ha globalitzat sinó que ha deixat d'estar dominat per dues potències: els Estats Units i Rússia. Javier Solana, professor d'ESADE expert en temes de geopolítica, ho explica amb el terme *multipolaritat*. El món s'ha multipolaritzat, han aparegut nous països i noves regions que són les que tenen i tindran el poder econòmic. I ara ho hem vist al FMI, on Europa ha hagut de cedir cadires als països emergents, que representen ja un percentatge del PIB mundial força elevat. Com a conseqüència d'aquest procés multipolar, la funció directiva s'ha globalitzat i ho seguirà fent dirigint-se, per descomptat, als països emergents i, sobretot, al sud-est asiàtic. Sempre parlem de l'Índia, Rússia, la Xina i el Brasil, però no hem d'oblidar Indonèsia, Singapur, Filipines o el Vietnam, entre d'altres, que cada vegada tenen un pes més fort i que s'estan començant a plantejar si avancen cap a algun estadi d'agrupació econòmica.

«El món no només s'ha globalitzat sinó que ha deixat d'estar dominat per dues potències: els Estats Units i Rússia. Javier Solana, professor d'ESADE expert en temes de geopolítica, ho explica amb el terme *multipolaritat*.»

El segon repte al qual s'han d'afrontar les escoles de negocis en particular i les empreses en general és la superació de la complexa crisi econòmica actual. Abans, els professors de les escoles de negocis eren capaços d'explicar els fonaments de les crisis econòmiques, però en aquests moments s'està vivint una situació tan complexa que es fa realment difícil exposar les bases del que està passant. Tot i així, el directiu ho ha de poder entendre per saber com es pot moure en el nou panorama econòmic.

En aquests moments, en totes les conferències internacionals sempre apareix el tema de la responsabilitat social. En les conferències dels jesuïtes podria semblar normal, però també és comú a qualsevol altra trobada d'escoles de negocis. Per què? Doncs perquè els dirigents dels bancs que han provocat la crisi financera han estat, en gran part, formats a les escoles de negocis. I se'ns demana responsabilitat. Els futurs dirigents han de tenir comportaments ètics i responsables. Al directiu se li demana que, en el moment de prendre decisions, tingui en compte l'escalfament del planeta, els temes energètics o la pobresa. Vaig estar a Nova York a una reunió del PRME (*Principles for Responsible Management Education*), del qual sortí un pacte mundial de deu principis que totes les escoles de negocis haurien de subscriure comproment-se, entre d'altres coses, a reduir la pobresa del món, a conscienciar la societat en temes d'esclavitud, desigualtat, etc. De les 2.000 escoles de negocis principals només 300 han subscrit el document. El repte de comprometre's amb aquests principis i reduir la pobresa al món és brutal. La societat ens demana què hem estat fent fins ara, i jo als periodistes els responc que ningú pot escapar-se de la seva responsabilitat i que, certament, les escoles de negoci tenen una gran part de responsabilitat però no tota. Es tracta d'una responsabilitat compartida, que també implica els ciutadans.

Què hem de fer per revertir la situació? Doncs, reflexionar-hi, i és el que estem fent a

les escoles de negoci perquè no torni a succeir. Per tant, el tema de l'RSE està a l'ordre del dia. És una de les línies de treball d'ESADE i una de les que vull consolidar perquè ESADE fa 35 anys que va tenir el primer professor dedicat a l'ètica empresarial i perquè les escoles jesuïtes ho tenen molt incorporat en el seu ideari.

«Els models antics no serveixen i ens hem de reinventar per gestionar les persones, prendre decisions i abordar nous mercats.»

Els models antics no serveixen i ens hem de reinventar per gestionar les persones, prendre decisions i abordar nous mercats. Les escoles de negoci no existeixen per reproduir les pràctiques que s'han desenvolupat fins ara, sinó que han de permetre fer un pas endavant a través de la recerca, un àmbit que no havia estat gaire reconegut a les escoles de negocis, massa dirigides a la formació estricta. Avui en dia s'accepta que la universitat té tres funcions: la primera és la formació, però en un sentit educatiu. Ja no es tracta de donar tècniques i eines a la gent, sinó d'educar, d'incloure els valors juntament amb les eines. La segona funció de la universitat és investigar. I les escoles de negoci investiguen en el món dels negocis, que és una altra ciència social. I la tercera funció és el debat social, és a dir, projectar el coneixement adquirit a la societat a través de la divulgació, la cooperació i les xerrades, entre altres vies. La crisi ha evidenciat la necessitat de consolidar aquesta tercera pota del saber.