



Formación y Posgrado

Reciclarse o morir

Con la crisis, regresan viejas figuras de la gestión y se aprende de los errores a golpe de caso práctico

J. J. G. O.

"Si no nos adaptamos a la realidad, dejaremos de ser imprescindibles". La afirmación del profesor de una escuela de negocios dejó pasmados, por un momento, al grupo de alumnos inscritos en un curso que tenía por objeto adaptar los conocimientos financieros tradicionales a la nueva situación de crisis. La oferta formativa también se recicla, y a marchas forzadas. En el último año, el 65% de los programas de formación posgrado ha cambiado. Se introducen nuevos casos prácticos, la metodología del caso recoge los fracasos más sonados de la reciente crisis financiera. Porque de todo se aprende. Ahora se orientan a destacar qué es lo que se ha hecho mal, y dónde se han cometido los errores. "La crisis nos ha enseñado que no es oro todo lo que reluce, las alarmas no han funcionado y no hemos hecho caso a los consejos de los gurús, así que se impone una reflexión porque es necesario un nuevo enfoque", señala Javier Lezcano, director general de posgrado de la Universidad Europea de Madrid (UEM).

El 65% de los programas de perfeccionamiento ha cambiado en un año

De esta forma, los perfiles más demandados, y que condicionan la demanda de nueva formación, están relacionados con áreas concretas de las parcelas financieras, como control de gestión y riesgos, comerciales y de marketing. Las nuevas tecnologías reciben un importante volumen de demanda de

nueva formación. "Buscamos programas innovadores que sirvan a los directivos para liderar el cambio", señala Lezcano, de la UEM, que tiene en su programa uno de los másteres con mayor demanda del mercado, centrado en las energías renovables y al que ahora se añade un programa MBA.

Y como de lo que se trata es de adaptarse a la realidad, las escuelas de negocios y centros de formación en general —incluidos los formadores de oposiciones— han debido modificar aspectos y nuevas necesidades a la demanda de los alumnos, remodelando programas y "orientándolos hacia los nuevos negocios, la innovación y la tecnología", según Mariola García, responsable del departamento comercial y marketing del Instituto Universitario de Posgrado. "Es necesario reinventar procesos y pensar de manera diferente, porque las empresas demandan más formación operativa y más vinculada al negocio; vender más y reducir costes", apunta Yolanda Hernández, directora técnica de Adecco Training. "El área comercial es el principal protagonista de la demanda; las empresas solicitan en materia formativa cursos de cómo potenciar la venta, mejorar el liderazgo en entornos de incertidumbre, cómo prevenir la morosidad...", añade Hernández.

Pero, como en la novela *El gatopardo*, la paradoja de "cambiar todo para que nada cambie" no es aplicable a la formación porque "hay cosas que no se pueden cambiar, se siguen enseñando las mismas técnicas de presupuestación, el *balanced score card*, o herramientas de ajuste permanente o los presupuestos *kaizen*, que son la base estable de la formación. Pero también hay que tener en cuenta que no es lo mismo calcular un flujo de caja con infla-



La situación actual provoca una importante demanda de formación en nuevas tecnologías. / JAN GREUNDE

ción que con deflación, por ejemplo", puntualiza Ángel Hidalgo, director del Programa de Estudios Avanzados del Instituto Superior de Educación, Administración y Desarrollo, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid (ISEAD). Los mercados se estrechan, baja la demanda y con ella los precios, "y no es lo mismo formar a financieros y contables, que analizar un mundo con exuberancia económica, que otro en contracción", añade.

Para otro profesor de posgrado, "las técnicas no cambian, porque un descuento de caja siempre es un descuento, pero qué sucede si tengo que modificar costes". Pues bien, las escuelas de negocios y centros de formación universitarios recogen los cambios reales de la actualidad en sus pro-

gramas intensificando los casos prácticos. "Se pone el acento en la gestión del riesgo, porque la coyuntura ha cambiado sustancialmente. Una entidad financiera necesita recuperar los créditos que colocan sus comerciales entre los clientes, pero el riesgo ha cambiado también, y es necesario volver a la ortodoxia para poner mayor énfasis en los riesgos y en la solvencia", declara Sergio Reyes, director de formación del IEB (Instituto de Estudios Bursátiles), que imparte formación a más de 13.000 alumnos al año.

Con todo, es obligado reformar planes, programas y en casos concretos pensar en nuevos másteres adaptados a los nuevos tiempos. Y en esa búsqueda por la remodelación de las enseñanzas, la mayoría de los formadores llegan

a la conclusión de que es imprescindible especializarse, buscar nuevos nichos de negocio e identificar necesidades. El mercado —a demanda de formación— ha cambiado. Y en esa adaptación reaparecen figuras o funciones que el tiempo había apartado, como por ejemplo el *project manager* y el *facility manager*, "dos funciones con demanda real para desarrollar la gestión de inmuebles y de activos inmobiliarios, puesto que se trata de activos con costes que tienen su reflejo en la cuenta de resultados", comenta Rafael Fernández Martín, secretario de los aparejadores de Madrid, que reúne a unos 10.000 colegiados.

Otra figura resucitada por la nueva situación de la economía es el *risk manager*, especie de factótum que en las empresas se encarga de evaluar todo tipo de riesgos que pueden afectar al negocio, desde riesgos financieros, personales, hasta reputacionales, medioambientales... "Como hay que replantear todo en la empresa, el cambio de enfoque en muchas áreas de actividad, se demanda más información, hay que evaluar cualquier actividad del negocio, de ahí la necesidad de recuperar esa figura", destaca Hidalgo, de ISEAD. "Antes, el precio no era tan importante porque era más sencillo trasladar los costes a los precios; ahora es fundamental conocer cuánto cuesta producir cualquier elemento". Coincide en este punto, en poner el acento sobre el riesgo, con Reyes, del IEB.

Si en esta área, la financiera, la crisis ha provocado una especie de *remake* de funciones y conocimientos, la demanda de nueva formación en las funciones comerciales y marketing también ha aumentado. Un consultor señala que en todo tiempo y lugar las empresas necesitan vender más y mejor, y esto no va a cambiar nunca, pero cambia el cómo vender, y aquí es donde se están produciendo los cambios más importantes. La escuela de negocios La Salle acaba de presentar un nuevo máster en estrategia comercial y ventas. "Los nuevos retos de las empresas poco tienen que ver con lo que hemos vivido, así que incorporamos nuevos conocimientos y herramientas a la formación comercial para ser más eficaces", declara Juan Mateo, director del máster. ●