global focus

EFMD

La revista empresarial de la EFMD | Edición en castellano 2016

Clase superior

Una entrevista con Della Bradshaw

Clase alta
¿Ahora qué para la decana de los rankings del FT?

Límites de la ciudad
Hay muy pocas para las mejores

Fondo fiduciario
Los líderes nunca deben quedarse sin confianza

Bentley lo consigue
Escuela de Estados Unidos responde a los críticos

Segunda curva
Cómo sobrevivir y prosperar

No empuje, tire
La necesidad de contexto y contenido ágiles

Launching now

Thousands of International Internships

HIGHERED

Connecting global opportunities

EFMD

Give Your Students The Best Placement Possibilities

The Worlds Top Employers in One Closed Exclusive Network.
Available Only for EFMD Schools and Students for free!

Activate your school branded internship portal today!

www.highered.efmd.org

Índice

Global Focus
Edición en castellano | 2016

Director Ejecutivo
Matthew Wood | matthew.wood@efmd.org

Consejo Asesor
Eric Cornuel, Howard Thomas, John Peters

Director Adjunto
George Bickerstaffe | georgebickerstaffe@gmail.com

Redactores colaboradores
David Asch
Laurent Batsch
George Bickerstaffe
Van Bofarull
Jean-François Fiorina
Charles Handy
Per Holten-Andersen
Elmar Husmann
Martin Luckmann
Sriven Naidu
Michael Page
Christianne Prange
Jaona Ranaivoson
Arnaud Raynouard
Johan Roos
Dorte Salskov-Iversen
Martin Schader
Flavio Vasconcelos
David Watkins
Roy Wiggin
Martina Wolff de Carrasco

Diseño y Dirección de Arte
Jebens Design | www.jebensdesign.co.uk

Fotografía e Ilustraciones
©Jebens Design Ltd / EFMD a menos que se indique otra cosa

Contenidos editoriales y Publicidad
Matthew Wood | matthew.wood@efmd.org
Teléfono: +32 2 629 0810

EFMD aisbl
Rue Gachard 88 – Box 3, 1050 Brussels, Belgium

www.globalfocusmagazine.com / www.efmd.org

©EFMD

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C003371

2
Llevando la calidad al aprendizaje potenciado por la tecnología
Por David Asch y Martin Schader

6
Clase superior
Entrevista con Della Bradshaw, por George Bickerstaffe

10
El pasado no es el futuro
Por Charles Handy

16
Llevando a las escuelas de negocios a la era STEM
Por Johan Roos

22
El desafio mas duro de la dirección? Construir confianza
Por David Watkins

26
El éxito y la ciudad
Por Van Bofarull

30
Aumentando el impacto de la educación empresarial y de la investigación
Por Laurent Batsch, Per Holten-Andersen, Sriven Naidu, Arnaud Raynouard, Dorte Salskov-Iversen y Flavio Vasconcelos

36
Cruzando nuevas fronteras
Por Jaona Ranaivoson y Jean-François Fiorina

40
Las aulas del futuro
Por Martina Wolff de Carrasco y Elmar Husmann

44
Universidades ágiles
Por Martin Luckmann y Christianne Prange

48
Diseñado para conectar
Por Michael Page y Roy Wiggin

EFMD EOCCS CERTIFIED

Llevando la calidad al aprendizaje potenciado por la tecnología

David Asch y **Martin Schader** explican por qué EFMD ha lanzado el Sistema de Certificación de Cursos En Linea

Hace cinco años, muchas escuelas de negocios se estaban preparando para el desastre que suponía la llegada de los cursos abiertos masivos en línea, los llamados MOOCs. *El Financial Times* informa ahora que, "lejos de la canibalización de los ingresos, la disponibilidad y accesibilidad de los contenidos en línea está ampliando el alcance de las instituciones ".

Este aumento en el uso de las nuevas tecnologías en la educación superior, a menudo descrito como "mediatización del ecosistema educación superior", y el bombo sobre los peligros y trampas de los MOOCs ha tornado la discusión hacía una consideración de los beneficios de refinar los enfoques pedagógicos que incorporan nuevas tecnologías de aprendizaje.

Estos cambios afectarán a las corporaciones tanto como las escuelas de negocios, ya que tienen que hacer frente a diversas presiones, tales como el tiempo, los costes y el impacto de la globalización (por ejemplo, en aumentar la diversidad de los empleados). Así, es necesario volver a pensar en cómo diseñar, desarrollar y entregar el aprendizaje de los empleados y también de los clientes (por ejemplo, cómo utilizar algunos equipamientos nuevos).

> *El aprendizaje en la era digital incluye el uso de las herramientas que empleamos a diario y debe abarcar nuestros nuevos hábitos, comportamientos digitales y enseñanza en una época que también involucra enseñar a alumnos que son nativos digitales*

$1bn

Se estima que el mercado global de la enseñanza en linea sobrepasó $100,000,000,000 en 2015

Al adoptar todo esto, las instituciones deben reconocer que las grandes inversiones son necesarias en el hardware, el software y el desarrollo de las habilidades y capacidades de las personas involucradas. El diseño y la entrega de Tecnologías para la Educación (TEL) exige habilidades y capacidades específicas en el diseño web y la preparación de una amplia gama de materiales y tecnologías de aprendizaje

Por otra parte, nuevos papeles han surgido como el e-tutor, director de la discusión y especialista en el contenido. Debido a la naturaleza de la experiencia de aprendizaje, se necesita un diseño cuidadoso de la gama de materiales y tecnologías utilizadas o propuestas.

Al reconocer el rápido crecimiento de este fenómeno (se estima que el mercado global de e-learning superó los $100 mil millones a finales de 2015), la EFMD estableció el grupo de trabajo TEL en 2014. Durante la primera etapa del trabajo del grupo de trabajo se centró en la actualización, en caso necesario, de las normas y criterios EQUIS y EPAS para incorporar TEL.

Dos principios inspiraron a nuestro enfoque.

En primer lugar, el aprendizaje en la era digital incluye el uso de las herramientas digitales que empleamos a diario y que debe abarcar nuestros nuevos hábitos / comportamientos digitales. En segundo lugar, la enseñanza en la era digital implica facilitar a los estudiantes, que son nativos digitales.

Como parte de la investigación realizada para este proyecto, se hizo evidente que muchas instituciones parecen inmaduras al considerar enfoques digitales para el aprendizaje y la

enseñanza y estaban luchando para implementarlos correctamente.

También quedó claro que había muy pocos organismos acreditados que evaluaran la educación en línea y ninguno parecía estar centrado en negocios y administración. Dado que no había manera de saber si un curso on-line habían sido diseñado y entregado de una manera que alienta y facilita el aprendizaje correctamente, el grupo de trabajo TEL diseñó un sistema para dar cursos en línea dentro de las universidades, escuelas de negocios, aprendizaje corporativo organizaciones y agencias públicas en un referente internacional de calidad superior en el diverso panorama de la educación, donde la tecnología digital se aplica a la enseñanza y el aprendizaje.

EFMD se basa en la experiencia de EQUIS, el sistema de acreditación de las escuelas de negocios de primera, y EPAS, el principal sistema de acreditación de programas internacionales. Además, EFMD tiene 12 años de experiencia en el funcionamiento de la acreditación CEL, que fue diseñado para elevar el nivel de los programas de aprendizaje basados en las TIC en el ámbito de la educación de gestión. La experiencia adquirida a través de EFMD en estos sistemas y procesos asegura que EOCCS (EFMD curso en línea Sistema de Certificación) aportará un valor y una junta externa de reconocimiento a los cursos en línea de calidad en todo el mundo.

EFMD fue lanzado oficialmente en la Conferencia EOCCS EFMD 2016 para decanos y directores generales en Budapest.

EOCCS está diseñado como un sistema de certificación internacional firmemente incrustada en la filosofía general de acreditaciones EFMD, a saber, la internacionalización, la relevancia práctica y la mejora de la calidad. EOCCS está abierto a cualquier institución de la entrega de los negocios en línea o cursos que pueden independiente o formar parte de un certificado o programa de gestión relacionados. La entidad deberá poder para demostrar que las cuatro normas EOCCS están satisfechos; éstos se relacionan con el contexto institucional, el diseño del curso, la entrega y las operaciones y procesos de garantía de calidad.

> *EOCCS está diseñado como un sistema de certificación internacional firmemente incrustado en la filosofía general de acreditaciones EFMD, es decir la internacionalización, la relevancia práctica y la mejora de la calidad*

EOCCS pueden ser vistos como un add-on para EQUIS, EPAS y CLIP, donde el aprovisionamiento en línea no es una característica obligatoria. El impacto previsto de EOCCS a las instituciones, y para el negocio y el campo de la educación de gestión, es cursos en línea de alta calidad y el reconocimiento del aprendizaje en línea como una forma eficaz y flexible de aprendizaje.

Se establecerá el sistema de certificación EOCCS y desarrollado con una cartera de instituciones piloto de prestigio que representan tanto el mundo de la escuela empresarial y de negocios, incluyendo IVERSIDAD, Mazars, Sberbank, BI Oslo, HEC París, Henley Business School, IE Business School y la Universidad Abierta.

La fase piloto ya está en marcha y una gran cantidad ya se ha aprendido de esta primera etapa. Por ejemplo, se ha hecho evidente que las corporaciones tienden a favorecer a los cursos cortos en línea con un poco de que tiene una duración de un máximo de 12 horas, lo cual fue inferior a las 20 horas que habían sido diseñadas en los primeros proyectos de normas. A la luz de otras observaciones de los pilotos también hemos reducido la carga administrativa para los solicitantes, haciendo que el proceso de aplicación más sencilla.

12

Ha quedado claro que las corporaciones tienden a favorecer a los cursos en línea cortos. Algunos tienen una duración de un máximo de 12 horas, lo cual fue inferior a las 20 horas que se había previsto en los primeros proyectos de normas

Trust.
Difficult to build, easy to destroy.
And now impossible to hack.

Smart Certificate, the universal digital certification solution, pluggable into any IT system.

Smart Certificate

www.smartcertificate.com

"Della no tiene parangón en el mundo de la prensa en términos de conocimiento y comprensión de la educación empresarial

ERIC CORNUEL, DIRECTOR GENERAL Y CEO EFMD

Clase superior

Della Bradshaw, una figura clave en la etapa de la educación empresarial durante dos décadas, se ha jubilado, pero dice a **George Bickerstaffe** que ella todavía ama el sector

Lo mejor de mi trabajo en el FT era trabajar con la gente de las escuelas de negocios. Son grandes personas, personas encantadoras, muy inteligentes y reflexivas. Esa era la parte que más me gustó

A menos que usted ha estado viviendo en Marte durante los últimos seis meses, se habrá enterrado de que Della Bradshaw ha dejado al *Financial Times*. La decana de la clasificación FT (y también la directora de la página semanal de educación empresarial) dice que la separación ha sido amistosa, aunque un poco emocional.

Después de asistir a la Conferencia Anual de la EFMD en Roma en junio, junto con Charles Handy, se ha convertido en un socio honorario de la EFMD.

Inevitablemente, la cuestión clave tiene que ser: ¿qué va a hacer a ahora?

Ms Bradshaw dice que todavía no ha decidido "realmente" que es lo que quiere hacer – aparte de tomar unas vacaciones largas en Francia con su marido - a pesar de haber recibido algunas ofertas. Sin embargo, casi con toda seguridad, dice que seguirá en la educación empresarial de alguna forma u otra.

¿Por qué?

Porque, dice, "Lo mejor de mi trabajo en el FT era trabajar con la gente de las escuelas de negocios. Son grandes personas, personas encantadoras, muy inteligentes y reflexivas. Esa era la parte que más me gustó - hablar y entrevistar a esas personas ".

Después de graduarse de la Universidad de Ulster, en Irlanda del Norte, a mediados de la década de 1970 (a la altura de los "problemas" sectarios), decidió viajar, y enseñaba Inglés en Sicilia, Turquía y Japón, eventualmente volviendo a Gran Bretaña para ser colaboradora de *Electronics Weekly*, un periódico comercial, luego uniéndose al *Financial Times*, escribiendo sobre tecnología. Después de su licencia de maternidad, regresó al FT para poner en marcha su página de la educación empresarial en 1995.

Ella misma no tiene un MBA u otro título de negocios, y se ríe cuando la gente dice que ha sido una de las personas más importantes en la educación empresarial - "Eso es una broma; realmente lo es" - pero ella es partidario efusivo de la educación empresarial. Y veía, y todavía ve, las clasificaciones como una manera de promover la educación de negocios.

"Creo que en general el ranking FT y de otros han sido positivos, ya que han puesto de relieve el hecho de que hay algunas escuelas de negocios muy eficaces por ahí, y las clasificaciones han promovido la causa de la educación empresarial."

La filosofía detrás de las clasificaciones FT, dice Bradshaw, siempre ha sido la de componer una lista de las escuelas de negocios de todo el mundo que tienen éxito en la formación de los gerentes globales para el siglo XXI. Esta lista se basa en tres criterios principales: el desarrollo de la carrera de los graduados; el enfoque internacional de un programa; y las capacidades de investigación de una escuela de negocios.

La gestación de la clasificación FT fue complicada. Pero el entonces director, Richard Lambert, fue un gran defensor de la idea, creyendo que mejoraría el periódico.

Las principales escuelas de negocios de Europa también eran partidarios entusiastas, creyendo que las clasificaciones existentes (sobre todo en Estados Unidos y en especial en la revista *Businessweek*), que en ese momento se concentraban casi exclusivamente en las escuelas de Estados Unidos, no les daban suficiente exposición.

Así que, dice Bradshaw, el ranking FT fue impulsado inicialmente por el diario londinense con la idea de que esto era algo que podía hacer bien y que las escuelas europeas deseaban una iniciativa que les pusieran en un escenario global.

Sin embargo, no todo el personal de alto nivel en el FT estaban a favor de una clasificación de este tipo, lo que llevaba a una cierta tensión, dejando en ese momento a Bradshaw en una situación complicada.

> ***Della se ha extendido como un Coloso sobre el mundo de la educación empresarial. Pertenece al salón de personas influyentes en la historia joven, pero impactante, de las escuelas de negocios***
>
> *SANTIAGO IÑIGUEZ DE ONZOÑO, PRESIDENTE, IE UNIVERSITY DECANO, IE BUSINESS SCHOOL*

Sin embargo, en 1999, se lanzó la primera clasificación de 50 escuelas de negocios sobre la base de sus programas de MBA a tiempo completo. Una clasificación inicial había tenido lugar el año anterior, pero no se utilizaba plenamente, porque Bradshaw no era totalmente feliz con toda la metodología y, en particular, el intento de incluir las opiniones de los reclutadores de MBA en Europa, que en algunos países no habían tenido un éxito completo.

En una entrevista previa con *Global Focus*, Bradshaw comparó el ranking de la FT con las críticas de restaurantes y nuestra tendencia a confiar en nuestros críticos favoritos, pero ella también reveló algunos de los problemas internos relacionados con la compilación de las clasificaciones.

Por ejemplo, es inevitable que un ranking mida diferencias muy pequeñas entre las escuelas de negocios y programas dado que la mayoría de estas escuelas operan en sistemas educativos en gran medida similares.

Y mientras que cada escuela o programa tiene un lugar individual en un ranking, la clasificación se compone de varios grupos de puntuaciones muy similares, pero con relativamente grandes brechas entre los grupos, especialmente en la parte superior.

Así que, en 20 años en la educación empresarial, ¿cuáles han sido los mejores momentos?

"Como he dicho antes, conocer a gente, hablar con ellos, los momentos de periodismo sencillo. Siempre me ha sorprendido cómo las escuelas de negocios son abiertos y cómo la gente es siempre disponible. No hay ningún tipo de secretismo en absoluto".

Y lo peor?

"La gente gritándome! No, en realidad no. Es sólo que a veces hay que hacer frente a la gente, especialmente si sospechas que hay algún engaño por medio. Puede ser bastante estresante. Te tienes que defender a tu equipo y, sobre todo a los estadísticos. Tienes que apoyarles en cada paso."

'99

En 1999, se lanzó la primera clasificación de 50 escuelas de negocios sobre la base de sus programas de MBA a tiempo completo

> ***Sólo Della ha tenido más influencia sobre la evolución de las escuelas de negocios a lo largo de la última decada***
>
> *DOMINIQUE TURPIN, PRESIDENTE DE IMD Y NESTLÉ. CATEDRÁTICO DE MARKETING, IMD*

Bradshaw ha podido observar los múltiples cambios en el mercado de la educación empresarial. Las últimas dos décadas han sido de las más turbulentas y significativas que ha experimentado.

La más obvia, dice, ha sido la disminución relativa del mercado de la educación empresarial en Estados Unidos, el resultado de los desafíos de la creciente cantidad y calidad de las escuelas de negocios y programas en regiones como Europa y Asia.

Sumado a esto, dice Bradshaw, ha sido la creciente diversidad de los programas académicos ofrecidos por las escuelas de negocios, en particular el aumento de masteres especializados en áreas tales como finanzas y masters de pre-experiencia en programas de gestión empresarial.

El FT ha utilizado hábilmente esta diversidad de programas para crear una valiosa cohorte de clasificaciones separadas pero relacionadas.

En este momento hay siete en total: MBA Online, MBA Global, Escuelas de Negocios Europeas, MBA Executive, Master en Gestión, tanto después de la experiencia y de pre-experiencia Maestría en Finanzas pre-experiencia y post-experiencia, y Educación Ejecutiva (custom e inscripción abierta).

Esto también permite que el FT puede decir que su gama de ranking se construye con cuidado y para comparar solamente programas similares.

Bradshaw cree que esta diversidad continuará, con un énfasis creciente en programas tiempo parcial y en línea, en gran parte porque cree que cada vez menos estudiantes estarán preparados para dejar su empleo para asumir los estudios a tiempo completo y también porque la tecnología es cada vez más disponible para facilitar el estudio a tiempo partido.

Y esto la lleva a hacer una observación interesante y sorprendente.

Ella dice que ahora podría ser el momento adecuado para volver atrás casi 20 años para visitar una de las empresas de más alto prestigio y experimental en el mundo de los programas de MBA - el MBA original de Judge Business School en Cambridge, Reino Unido).

El programa, lanzado en 1993, fue considerado en su momento muy radical en comparación con otros programas contemporáneos, en parte por su énfasis particular en el action learning y también por la estrecha participación de los empleadores. (Casualmente, el pensamiento de Charles Handy influía en su diseño.)

En pocas palabras, el programa tenía una estructura modular, con dos opciones de programas: una versión de dos años que requería trimestre en Cambridge seguido por un año en el trabajo, seguido por otros dos trimestres en la escuela. En la versión de tres años había un año más de trabajo entre los segundos y terceros trimestres.

Desafortunadamente, el diseño resultó ser demasiado radical para muchos estudiantes y rápidamente reemplazado por un modelo tradicional del Reino Unido de 12 meses MBA a tiempo completo.

Sin embargo, dice Bradshaw, mirando hacía atrás, se ve que era un programa altamente innovador que era "probablemente delante de su tiempo".

Della Bradshaw ha dedicado alrededor de un tercio de su vida dedicada a la educación empresarial y a las escuelas de negocios. Es un logro notable y parece que va a continuar de alguna manera en el futuro.

Así que, después de todo ese tiempo, ¿ha valido la pena?

"Sí, ha valido la pena", dice ella, haciendo una pausa. "Pero era muy difícil dejarlo, en realidad."

gf

El pasado no es el futuro

Las escuelas de negocios y los negocios a los que sirven, tienen que descubrir una "segunda curva" si van a sobrevivir y prosperar. Por **Charles Handy**

La última vez que me dirigía a una conferencia EFMD, en 1974, mi charla reflejaba mi propio dilema personal. En ese momento, yo era el Director del Programa MBA de la London Business School.

Me encontraba presidiendo un programa en que no podía creer plenamente, pero que era incapaz de cambiar.

Pronto me di cuenta de que hay límites a lo que se puede enseñar en un aula acerca de la práctica de la gestión. Junto con todos mis colegas, yo había pasado por las escuelas de negocios estadounidense y había adoptado sus modelos de enseñanza, basados en el aula, como el prototipo para nuestro curso.

Por alguna razón no nos habíamos fijado en nuestros propios ejemplos de escuelas profesionales de arquitectura, derecho, medicina o la contabilidad; todos los cuales combinaban la enseñanza en el aula con el aprendizaje tutorizado.

No había nada malo en ese modelo como tal. El problema era que no iba lo suficientemente lejos. Éramos, en efecto, entrenando a consultores y no a gerentes. Y como resultado, nuestros mejores estudiantes fueron rápidamente reclutados por empresas de consultoría y bancos de inversión. Y eso no era, in mi opinión, nuestra tarea.

También seguíamos el modelo estadounidense, junto con las recomendaciones de los informes Ford y Carnegie, al tomar la decisión de anclar nuestra escuela en una universidad, la Universidad de Londres. Ingenuamente yo había pensado que esto me permitiría importar profesores ocasionalmente de sus facultades, tales como los de Filosofía, Derecho y Ciencias de Política, así como Historia y Ciencia, porque creía que el análisis de negocio necesitaba ser enriquecido por otras disciplinas para proporcionar una redondeada preparación.

Pronto descubrí, sin embargo, que las facultades tradicionales de la universidad nos consideraban como un cuco en su nido y no querían tener nada que ver con nosotros. Lo que sí importábamos de la universidad, por desgracia, fue la filosofía universitaria, que valoraba la investigación publicada por encima de enseñar la capacidad para avanzar en la carrera profesional. El resultado fue una escuela que era una colección de silos, con colegas obligados a enseñar temas, en lugar de enseñar a sus estudiantes.

PHOTOGRAPHY COURTESY Vivarium.be ©

Uno de los problemas era que casi la totalidad de mis colegas eran académicos puros. Nunca habían tenido que aplicar sus conocimientos a la realidad de las empresas o a cualquier otra organización.

Pero saber el Qué de algo no garantiza automáticamente saber su Cómo, y mucho menos su Por qué.

Desesperado, me encontraba organizando talleres en habilidades de comunicación y ejercicios de escucha. Pero éstos procedimientos eran inadecuados para lo que yo consideraba un sistema con un enfoque erróneo. Me preocupaba el hecho de que estábamos produciendo graduados inteligentes pero no calificados para un mundo que necesitaba desesperadamente líderes y gestores efectivos.

Como director del programa, el desarrollo de nuestros futuros directivos había sido delegado a mí mismo. Fue en reconocimiento de esto que fui ascendido a ser Catedrático de Desarrollo de Gestión, uno de los dos únicos títulos en esta materia en Gran Bretaña, o en Europa en ese momento.

Probablemente fue en reconocimiento de mi valor de rareza que fui invitado a ser uno de los primeros síndicos de la recién formada EFMD, que, de hecho, se convirtió en mi santuario y refugio durante esos años. Sería interesante saber cuántos profesores de Desarrollo de Gestión hay en esta sala hoy. Pocos, si alguno, sospecho. Eso, me temo, es un síntoma de que uno de nuestros problemas: el propósito principal de nuestra existencia no está reconocida académica o culturalmente.

Incluso la investigación, que se convirtió en el foco de atención de la mayoría de mis colegas, no trataba sobre el material innovador de las ciencias físicas, sino más bien una especie de grabación e interpretación de lo que estaba ocurriendo en los laboratorios reales de la gestión: las empresas mismas. De nuevo, útil, pero no precisamente algo que iba a influenciar el futuro.

En general, seguíamos las directrices de nuestros clientes, las mismas empresas, cumpliendo con sus deseos y copiando lo mejor de ellos como nuestros modelos. Rara vez queríamos desafiarlos.

Era una estrategia que nos creó un negocio exitoso,pero desgraciadamente no una institución de educación transformadora.

Recuerdo muy bien el día en que un periodista me llamó para sondear la opinión de la LBS sobre una nueva iniciativa del gobierno destinada a los negocios. Me oí decir "La escuela no piensa ....." antes de pararme a mí mismo y sugerir que hablara con un miembro de la facultad en particular.

Luego pensé: no debe tener la escuela su propia visión acerca de la actualidad? Ese poder cerebral que reuníamos se desgastaba porque éramos un grupo de individuos y no un grupo con una perspectiva compartida. En mis momentos más cínicos incluso llegaba a pensar que yo era un especie de guardián de un estanque lleno de elites, un lugar a donde llegaron las empresas para pescar talento, mientras que los estudiantes llegaron para ser pescados.

Mientras mi proceso de contratación capturaba al tipo adecuado de peces todo el mundo era feliz, con independencia de lo que les enseñábamos o lo que habían aprendido.

Los antiguos alumnos me decían que ellos habían disfrutado de una dura y estimulante experiencia educativa, una que les había hecho más seguros de sí mismos y que les había conseguido un buen trabajo, pero también decían que poco de lo que habían aprendido les habían servido para mucho.

De hecho, las encuestas, entonces como ahora, indicaban que sólo el 10% de nuestro aprendizaje provenía de libros o estudios. No es de extrañar, tal vez, que yo estaba desconsolado.

Eso fue hace más de 40 años. Desde que los tiempos cuando las escuelas de negocios eran apenas conocidas fuera de los EEUU, ahora han multiplicado alrededor del mundo.

x10

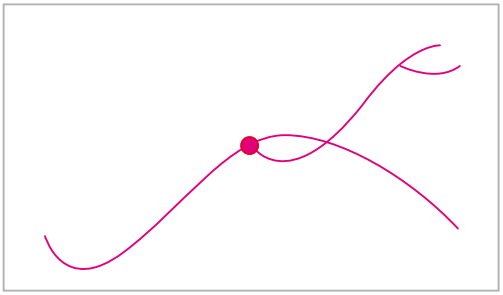
Los gastos han disparado en la investigación así como en la enseñanza: el programa promedio de dos años cuesta $120.000, diez veces más que el costo de un curso en linea

15 años

Richard Lyons estima que la mitad de las escuelas de negocios en Estados Unidos habrán desaparecido en menos de 10 años. Clayton Christensen, de la Universidad de Harvard, estima que la mitad de las universidades de Estados Unidos estarán en quiebra dentro de 15 años

10%

De hecho, las encuestas, entonces como ahora, indicaban que sólo el 10% de nuestro aprendizaje provenía de libros o estudios



> ***La segunda curva tiene que empezar antes de que la primera llegue a su cima, porque de lo contrario no hay recursos o energía para cubrir la inversión inicial que se iniciará con la segunda curva***

En la actualidad se estima que hay más de 10.000 escuelas de negocios en el mundo, con cerca de 5.000 sólo en la India. Los MBAs son una marca global, considerados por muchos jóvenes como el billete de entrada para un empleo bien remunerado.

Es evidente que mis dudas no preocupaban a nadie más. Es una gran historia de éxito. Pero el éxito puede llevar a una ceguera voluntaria y la creencia de que todo vaya a continuar como lo ha hecho en el pasado. ¿Es así, o es que sin darse cuenta, estos graduados se dirigen al Bar de Davy?

El "Bar de Davy" alude a algo que sucedió a mí hace algunos años y que ha dado lugar a mi propia "Teoría del Todo".

Un día me encontraba conduciendo por las montañas de Wicklow, en Irlanda, cuando empezaba a dudar si hubiera tomado el camino correcto. Vi una hombre al borde de la carretera, así que le pregunté si iba bien para mi destino, Avoca.

"Sí señor", dijo, "es fácil, sólo tiene que seguir dos o tres kilómetros más, hasta la cuesta y a continuación bajar hasta cruzar un pequeño puente y usted verá el Bar de Davy. No se puede perder: está pintado un rojo brillante. ¿Está claro?" "Sí. Creo que sí," dije. "Bueno, a medio kilómetro antes de llegar, gira a la derecha y seguir cuesta arriba."

Parecía tan sencillo que estaba de camino antes de que me hubiera dado cuenta de lo que él había dicho. Llegué al bar, me di la vuelta y encontré el camino correcto. Pero mientras conducía pensé que en la vida no podemos perder la carretera y luego volver.

Muchas empresas que yo conozco han terminado en el Bar de Davy al haber perdido el giro hacía el futuro y ahora sólo pueden recordar los buenos tiempos y cómo perdieron su oportunidad de cambiar de dirección.

Así que formulé mi experiencia en un principio general: la "Ley de la curva Sigmoide", la curva de todo lo humano o lo fabricado por los seres humanos, empresas, gobiernos e incluso imperios y por supuesto, por nuestra propia vida.

Todo en esta vida empieza con una inversión de algún tipo, ya sea dinero, ideas o la educación. Durante un tiempo, los gastos son más grandes que los ingresos. Eventualmente, la línea se levanta y asciende y asciende hasta que, finalmente, llega a la cumbre y a partir de entonces comienza a declinar. El eventual declive es inevitable; lo único que podemos hacer es determinar la longitud de la línea y en qué parte de él nos encontramos.

Esa es una perspectiva deprimente para la raza humana, pero hay una salida de lo inevitable. Podemos iniciar una segunda e incluso una tercera curva: El problema es que

la segunda curva tiene que empezar antes de que la primera llegue a su cima, porque de lo contrario no hay recursos o energía para cubrir la inversión inicial que se iniciará con la segunda curva. Puede que parezca obvio, pero implementar esto es sumamente difícil en la practica, debido a la necesidad de iniciar un pensamiento "segunda curva" justo cuando todo va bien, cuando todos los mensajes implícitos instan a uno a seguir el status quo.

¿Dónde están las escuelas de negocios en esa primera curva ahora? Algunos creen que están muy lejos del pico de la curva. Recientemente la LBS ha conseguido financiación de £100 millones para comprar y renovar el City Hall, confiando en que las cosas tiende a mejorarse.

Al otro lado del océano Richard Lyons, de Hass School de Berkeley, estima que la mitad de las escuelas de negocios en Estados Unidos habrán desaparecido en menos de 10 años. Clayton Christensen, de la Universidad de Harvard, estima que la mitad de las universidades de Estados Unidos estarán en quiebra dentro de 15 años. Aplicaciones para cursos a tiempo parcial y GMAT van en declive.

Mientras tanto, en la investigación, así como en la enseñanza, los gastos han disparado: el programa promedio de dos años cuesta $120.000, diez veces más que el costo de un curso en linea.

Roger Martin, ex decano de Rotman School of Management en la Universidad de Toronto, en Canadá, ha calculado que el coste total de publicar un sólo artículo es de $400.000 y algo así como $1.7 millones para uno que un director o administrador realmente utiliza.

¿Es que las escuelas de negocios se están volviendo demasiado caras para poder sobrevivir? De mi lectura atenta de las excelentes publicaciones escritas por Howard Thomas y otros sobre El futuro de educación empresarial para la EFMD, yo diría que la mayor parte de las escuelas de negocios del mundo se encuentran ya, o tal vez incluso más allá, del pico en la curva.

Parece fuera de toda cuestión que las escuelas van al ser golpeadas por la innovación disruptiva de los nuevos cursos online. Los intrusos tomarán la delantera de los operadores tradicionales y llegarán a la segunda curva primeros. A menudo el cambio viene por la carretera de circunvalación, desapercibido hasta que está justo allí, ya delante de ti.

> ***Esto significa centrarse en el desarrollo de los administradores en lugar de la educación de los administradores: un cambio sutil pero crucial de palabras. Significa alejarse de la universidad y acercarse a la organización del trabajo***

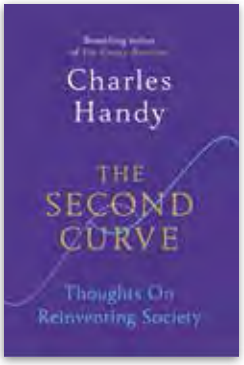
La paradoja es que justo ahora cuando el tren empieza a parar, es cuando se va a necesitar las escuelas de negocio más que nunca. Las empresas son cada vez más complejas, demasiadas grandes para la escala humana y demasiadas auto-absorbidas para ser vistas por la sociedad como legítimas.

Estas empresas también tienen que encontrar una segunda curva, una que define un nuevo propósito, nuevas estructuras y nuevos valores y por lo tanto que requiera un nuevo tipo de liderazgo. La oportunidad está ahí para que las segundas curvas de las escuelas de negocios coincidan con las de las empresas, pero están preparadas para el desafío?

Es probable que tengan entre cinco y 10 años para encontrar esa nueva curva, mientras los programas actuales les mantienen a flote; ese es el propósito del solapamiento de las curvas: da el tiempo necesario para el experimento. PepsiCo, entiendo, lo hace de manera rutinaria, con dos grupos en cada división, uno promocionando la estrategia actual mientras el otro trata de interrumpir su funcionamiento antes de que otros lo hacen.

Entonces, ¿qué deben ser los elementos de esa segunda curva? Por supuesto, ustedes están en mejores condiciones que yo para responder a esa pregunta. Pero como una

PHOTOGRAPH COURTESY Vivianhertzke ©



En *The Second Curve*, Handy toma como base su obra para hacer una ojeada al futuro e identificar los retos y oportunidades. Provocativo y considerado como siempre, plantea las preguntas necesarias y nos indica donde encontrar algunas de las respuestas.

The *Second Curve* es publicado por Penguin Random House y disponible en formato papel e digital en Amazon.co.uk

persona ajena también debo tener el derecho de expresar mi opinión. Tengo una regla empírica: si un ordenador o el internet pueden hacer lo que usted hace, deja que lo hagan ellos y pasar usted a hacer cosas que ellos no pueden hacer. En este caso esto significa dejar una gran parte del Qué del plan de estudios a los cursos en línea y concentrarse en el Cómo y el Porqué.

En esencia esto significa centrarse en el desarrollo de los administradores en lugar de la educación de los administradores: un cambio sutil pero crucial de palabras. Significa alejarse de la universidad y acercarse a la organización del trabajo.

A menudo se necesitan diferentes profesores, a menudo captados desde el exterior, y también diferentes sistemas de recompensa para la facultad serán necesario. Tal vez las escuelas de negocios deben convertirse en academias de liderazgo para reconocer el cambio de énfasis.

En segundo lugar, en lugar de la investigación que registra / interpreta la práctica actual, las nuevas academias deben convertirse en grupos de reflexión, explorando el futuro - de los negocios, del capitalismo, de las estructuras de organización y del papel de la regulación y así sucesivamente.

Estas son grandes peticiones que requieren grandes cambios; pero mi temor es que, dejados para continuar su trayecto, las escuelas se convertirán en sombras de lo que fueron: aligerado, con cursos más cortos, más baratos, profesores más pobres y edificios en mal estado, reliquias abandonadas en las arenas del tiempo.

Este artículo es una transcripción editada de un discurso que dió el Catedrático Charles Handy a la conferencia anual de la EFMD en Junio 2015, en Bruselas.

gf

Johan Roos sostiene que los estudiantes de negocios de hoy en día deben tener una base sólida en las disciplinas científicas si van a prosperar en un mundo cada vez más impulsado por la ciencia y la tecnología

Llevando a las escuelas de negocios a la era STEM

Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (las denominadas materias STEM, en inglés) son las fuerzas impulsoras detrás de los negocios más prometedores y lucrativos del futuro. Pero convertir estos avances en un éxito comercial requiere que las personas tanto como la organización y gestión, entiendan STEM.

Atrás han quedado los tiempos en que un generalista con un MBA y una educación en marketing podría sondear el potencial de las nuevas empresas que crean productos y servicios que utilizan los avances de STEM. Los gerentes de hoy no sólo necesitan un conocimiento sólido de los negocios, sino también un conocimiento del potencial innovador que deriva del progreso de su empresa en los campos de STEM.

En la edición de marzo / abril de 2015 la revista BizEd de la AACSB, una serie de artículos bien escritos y persuasivos argumentaron que las escuelas de negocios deberían estar tendiendo la mano a los estudiantes STEM para atraerlos a programas diseñado específicamente para ellos de dual-licenciatura o MBA.

Estoy de acuerdo y alabo todas estas iniciativas y los estoy poniendo en práctica mi mismo. Por ejemplo, en mi propia escuela de negocios, Jönköping International Business School (JIBS), en Suecia, a partir de este otoño estamos poniendo en marcha un nuevo programa de maestría en administración de ingeniería para estudiantes de ingeniería. Poco después de abrir el proceso de solicitudes esta primavera, el programa se había llenado rápidamente de alumnos de muchos países. Además de enseñar sobre las organizaciones y de la gestión, este tipo de programas complementa la forma en que la ciencia natural explica la realidad de manera objetiva con el enfoque de la ciencia más social, basado en cuestionar y cambiar la realidad de manera subjetiva.

Sin embargo, quiero argumentar a favor de una visión complementaria acerca de lo que las escuelas de negocios deben estar haciendo para asegurar que nuestros estudiantes estén preparados para los puestos de trabajo de gestión y dirección del futuro.

Estoy convencido de que los estudiantes de negocios tienen que ser "versados en STEM" si van a tener la capacidad intelectual y las habilidades necesarias para sobrevivir en las organizaciones basadas en la tecnología del futuro. Ya no podemos producir estudiantes de posgrado de negocios responsables, si son ignorantes del vocabulario básico y la sintaxis de los campos de STEM.

Deben estar al tanto de los últimos avances en varios campos, que van desde la codificación del genoma a través de la ingeniería nano-activada, hasta los desarrollos explosivos (y polémicos) en la inteligencia artificial. Además, teniendo en cuenta que todos estos temas están avanzando a una velocidad impresionante, con las fronteras entre ellos cada vez más borrosas, ya llegamos tarde a la tarea de preparar a los estudiantes de negocios para los puestos de trabajo que existirán en el futuro.

El muy citado estudio de la Universidad de Oxford 2013 de Carl Benedikt Frey y Michael Osborne predijo que unas 350 ocupaciones podrían informatizarse dentro de las próximas dos décadas, eliminando muchos trabajos que los estudiantes de negocios anteriormente capturaron.

> ***Los estudiantes de negocios tienen que ser "versados en STEM" si van a tener la capacidad intelectual y las habilidades necesarias para sobrevivir en las organizaciones basadas en la tecnología del futuro. Ya no podemos producir los estudiantes de posgrado de negocios responsables si son ignorantes del vocabulario básico y la sintaxis de los campos de STEM***

350

El muy citado estudio de la Universidad de Oxford 2013 de Carl Benedikt Frey y Michael Osborne predijo que unas 350 ocupaciones podrían informatizarse dentro de las próximas dos décadas, eliminando muchos trabajos que los estudiantes de negocios anteriormente capturaron

x3

En los últimos 10 años, el crecimiento de puestos de trabajo STEM ha sido tres veces más rápido que el crecimiento del empleo no STEM. Se prevé que las profesiones STEM van a crecer un 17,0% de 2008 a 2018, en comparación con la cifra de 9,8% de las profesiones no STEM

Mientras tanto, los trabajos relacionados con STEM han liderado el crecimiento de puestos de trabajo y se prevé que sigan haciéndolo en el futuro. Un informe del Departamento de Comercio de Economía y Estadísticas de Estados Unidos de 2011 dice que "en los últimos 10 años, el crecimiento de puestos de trabajo STEM ha sido tres veces más rápido que el crecimiento del empleo no STEM. Se prevé que las profesiones STEM van a crecer un 17,0% de 2008 a 2018, en comparación con la cifra de 9,8% de las profesiones no STEM".

La gran recesión ha afectado a muchas de estas estimaciones –un informe de 2013 de la IEEE Spectrum afirma que ya no hay una escasez de graduados STEM debido a la recesión económica - sin embargo, es claro para nosotros en las escuelas de negocios del mundo, que el futuro crecimiento de organizaciones involucradas en STEM siempre requerirán líderes y gestores cualificados.

En lugar de que las escuelas de negocios atraigan a estudiantes de STEM a programas de negocios de doble titulación o a un programa de valor simbólico para ingenieros, yo creo que todos los estudiantes de la escuela de negocios deban comenzar a desarrollar sus habilidades tipo STEM. Aquí hay siete maneras en que esto se puede lograr:

No.1

Durante el apogeo de la época de estudios de las artes liberales, muchas universidades de Estados Unidos requerían a sus estudiantes a asistir a una serie de cursos en las humanidades, las ciencias y las ciencias sociales. Algunas de estas escuelas ofrecían cursos tipo "encuesta" en cada división para asegurar que los estudiantes terminaran con una educación "Renacimiento", es decir, sabiendo un poco de todo para llegar a ser un ciudadano instruido.

Debemos pedir prestado de esta visión pedagógica y comenzar a ofrecer a nuestros estudiantes un curso de "encuesta STEM". Semejante curso ayudaría a los estudiantes a entender los retos fundamentales en muchos de los campos principales de STEM - como la neurociencia, la nanotecnología, la biomedicina, ciencias de los materiales, la biología sintética, la astrofísica, la inteligencia artificial, la robótica y muchos otros - y darles a conocer los principios científicos y el vocabulario que necesitarían para instruidos en esos campos.

> *Muchas universidades de Estados Unidos requerían a sus estudiantes a asistir a una serie de cursos en las humanidades, las ciencias y las ciencias sociales. Algunas de estas escuelas ofrecían cursos de "encuesta" en cada división para asegurar que los estudiantes terminaran con una educación "Renacimiento", es decir, sabiendo un poco de todo para llegar a ser un ciudadano instruido*

No.2

Las escuelas de negocios también deben crear nuevos proyectos que involucran a los estudiantes tanto de negocios como STEM, de modo que ambos aprendieran a entender la jerga de los demás estudiantes y así poder trabajar juntos. Esto ayudaría a los estudiantes STEM a adquirir experiencia en los negocios, mientras que ayudaría a los estudiantes de negocios empezar a entender algunos de los desafíos STEM de sus cohortes.

Lo que tengo en mente no es tan diferente a lo que a los estudiantes de ingeniería en la Universidad de Harvard se les pidió llevar a cabo recientemente en una clase. Como se informó en un reciente artículo de The New York Times, los estudiantes tenían que desarrollar una nueva parrilla de barbacoa que cocinaría la carne de manera más uniforme que las barbacoas existentes.

Los estudiantes tenían que estudiar no sólo los principios de transferencia de calor, sino la fabricación de la cerámica también, el diseño de ingeniería de las parrillas, la química de la cocción de la carne, el negocio de fundar una nueva empresa competitiva en un mercado ya lleno, e incluso la programación y el diseño de una aplicación (la parrilla mantiene al chef informado de la temperatura de cocción a través de na aplicación móvil, que también puede ser compartido entre los invitados a la comida).

> *Diseñado como una materia optativa en nuestro programa de maestría, el curso "Traer innovaciones de alta tecnología al mercado" ofreció a los estudiantes la oportunidad de aprender acerca de la nanotecnología y utilizar sus habilidades empresariales en este campo de la tecnología avanzada*

Harvard está patentando el diseño final de los estudiantes, mientras varios están fundando una empresa para crear otros nuevos diseños de parrilla. Aunque este curso iba dirigido a los estudiantes de ingeniería, igualmente podría haber sido llevado a cabo por los estudiantes de negocios para enseñarles los conceptos-ingeniería, con la ayuda quizás de un ingeniero para construir el producto para ellos.

No.3

Aunque el método de estudio de caso ha sido recientemente objeto de muchas críticas por no preparar adecuadamente a los estudiantes para la práctica y los contextos del mundo real, estudiar casos puede resultar muy útil para familiarizar a los estudiantes de negocios con los conceptos de STEM.

Los estudios de casos podrían estar dirigidos a los estudiantes de negocios para enseñarles acerca de los desafíos específicos de las industrias STEM, como por ejemplo los métodos de investigación y desarrollo en alta tecnología, la gestión de riesgos en nuevos campos de la biomedicina, o cuestiones de propiedad intelectual en la biología molecular y así sucesivamente.

Los estudiantes tendrían la oportunidad de estudiar cómo los líderes reales de empresas tuvieron que resolver los problemas en la gestión de industrias STEM altamente especulativas y innovadoras, que suelen ser muy diferente a la gestión de las industrias manufactureras tradicionales.

No. 4

Las escuelas deben organizar prácticas para estudiantes en empresas y organizaciones STEM. En mi escuela, JIBS, hemos experimentado mediante el envío de estudiantes al London College of Nanotechnology (LCN), una iniciative conjunta entre el Imperial College London y la University College London.

Diseñado como una materia optativa en nuestro programa de maestría, el curso "Traer innovaciones de alta tecnología al mercado" ofreció a los estudiantes la oportunidad de aprender acerca de la nanotecnología y utilizar sus habilidades empresariales en este campo de la tecnología avanzada. Los estudiantes que participaron en el curso de piloto en 2014 trabajaron con científicos de LCN en casos reales que utilizaban una nanotecnología patentada.

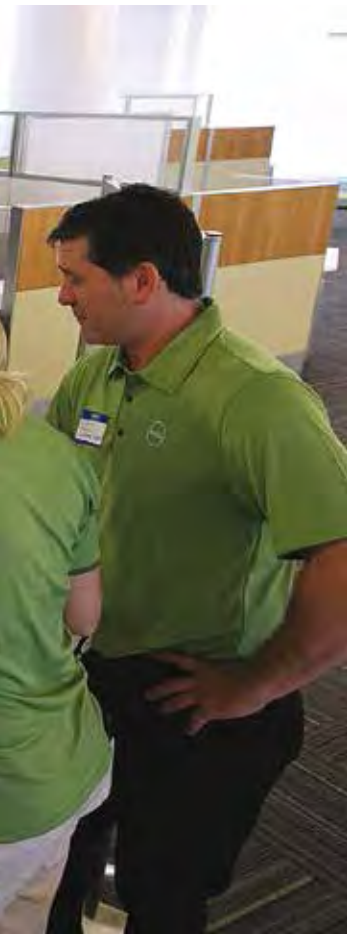
Estudiantes de JIBS fueron emparejados con investigadores posdoctorales del LCN y tuvieron que llegar a tener una comprensión básica de las tecnologías implicadas y encontrar la manera de ayudar a los científicos a comercializar sus aplicaciones de nanotecnología ya patentadas. Ellos escribieron planes de negocio y presentaron sus ideas conjuntas a los líderes del programa.

Los resultados del proyecto incluyen planes de negocio para un nuevo tipo de máquina que produce una reacción en cadena de proteínas, una nueva tinta a base de grafema para el mercado fotovoltaico y una nueva herramienta de diagnóstico para detectar rápidamente las infecciones bacterianas, víricas y fúngicas. El aprendizaje global para los estudiantes de JIBS era que la nanotecnología tiene aplicaciones prácticas en la ingeniería y la innovación y no es ciencia ficción.

No. 5

También tenemos que crear nuevos tipos de cursos de negocios que se centran específicamente en los desafíos claves de los negocios STEM hoy en día. Esto incluye cómo llevar innovaciones avanzadas al mercado, gestionar y comunicar con científicos y investigadores, comprender la política y el contexto regulatorio en los campos de STEM, la ética y la responsabilidad compartida para nuestro bien común de la sociedad, así como comprender el lenguaje en evolución de las innovaciones basado en STEM.

> ***Seguramente hay estudiantes de negocios con talento y con un amplio recorrido en las ciencias, las matemáticas o la tecnología que tal vez no quieran ser científicos o ingenieros, pero que podrían beneficiarse de un título conjunto***



No.6

Se podría desarrollarse nuevos programas de titulaciones conjuntos para atraer a los estudiantes con una mentalidad orientada hacía STEM, al igual que se esta animando a los estudiantes de STEM a asistir a cursos de doble grado que incluyen gestión empresarial.

Es cierto que hay estudiantes de negocios con talento y con un amplio recorrido en las ciencias, las matemáticas o la tecnología que tal vez no quieran ser científicos o ingenieros, pero que podrían beneficiarse de un título conjunto.

Se podría incluso animar a los estudiantes de la escuela secundaria a solicitar estas titulaciones conjuntas. También se beneficiaría la industria y el mundo académico promocionar programas conjuntos STEM / negocios para los estudiantes más jóvenes, dándoles una idea de cómo sus intereses en los negocios y / o la ciencia pueden ir de la mano.

No.7

Por último, al otro extremo de la escala también es necesario involucrar a más estudiantes de doctorado en las escuelas de negocios en la investigación, obligándoles escribir sus tesis sobre un campo de STEM. Las escuelas de negocios en todo el mundo tienen una mina de oro de talento entre sus profesores y estudiantes de doctorado que pueden llevar a cabo investigación de primera categoría para las industrias STEM y produciendo investigación que tiene aplicaciones prácticas.

En la serie de artículos BizEd, los autores de Plotting a Course for STEM (Trazando un camino para STEM) señalen que "las distinciones entre las disciplinas STEM y no-STEM están desapareciendo rápidamente dentro de las empresas en todos los sectores, y eso significa que las escuelas de negocios deben ser parte de la conversación STEM. El movimiento ya está ahí, pero está llegando desde el otro extremo. Muchos artículos han argumentado acerca de traer estudiantes de STEM al mundo del negocio.... Es necesario hacer llegar las escuelas de negocios y sus estudiantes a la era de STEM."

Estoy totalmente de acuerdo y estoy trabajando con diligencia hacía esa dirección.

SOBRE EL AUTOR

Dr Johan Roos es Decano y CEO de Jönköping International Business School (JIBS), en Suecia, donde también es Catedrático de Estrategia. Ha sido un miembro de alto rango de las facultades en varias escuelas europeas de negocios. Tiene un MSc en Agricultura y un PhD in Negocios Internacionales. En 2011 fue eligido a la Academia Danesa de Ciencias Técnicas. Actualmente es miembro del comité directivo de Medicon Village en Suecia.

El desafío más duro de la dirección?
Construir confianza

Confucio dijo que los gobernantes necesitan tres recursos: armas, alimentos y confianza. El gobernante que no pueden tener los tres debe abandonar las armas primero y luego la comida, pero que debe aferrarse a la confianza a toda costa. **David Watkins** explica

43%

En cuanto a la credibilidad de la gente, por ejemplo, académicos y otros expertos ocupan la parte superior de la lista de confianza (67%), mientras los CEOs están en la parte inferior (43%). Y esta brecha es mayor que en 2009

> *La confianza es el pegamento emocional que une seguidores y líderes juntos. La acumulación de la confianza es una medida de la legitimidad del liderazgo. No puede ser impuesto o comprado; se debe ganar*

La confianza se ha convertido en uno de los más extendidos – y tal vez por eso menos notados – aspectos de la vida social y empresarial. Es, simplemente, fundamental para poder vivir. Piense acerca de cómo llevamos a cabo nuestras vidas diarias – irías a un dentista o médico con una reputación sospechosa?

La confianza es como una cuenta bancaria. Puedes hacer depósitos y retiros. Cuanto mayor sea la cuenta de fideicomiso, es más probable que la empresa (o persona) atraerá más negocios. Confiamos en las cosas en las que tenemos confianza.

Por lo tanto, los líderes deben tener una comprensión de cómo se construye, sostiene, y si es necesario, recuperar la confianza. Como Warren Bennis afirma en su libro On Becoming a Leader (Sobre convertirse en un líder), uno de los ingredientes básicos de la dirección es la integridad. La integridad es la base de la confianza. La integridad, sin embargo, no puede ser adquirida – es algo que se debe ganar.

Proyect Globe, un estudio concebido por Robert Cámara, de Wharton Business School, ha medido las grandes características de liderazgo más universalmente aceptables. Después de más de una década de trabajo y un estudio cuidadoso que identifica 112 características consideradas, "la honestidad y la integridad" se destacaron como las más universalmente "deseables" de esas características de liderazgo.

Sin embargo, parece que estamos empezando a presenciar una crisis de confianza en el liderazgo. Demasiados escándalos, demasiados ejemplos de mal uso de la energía y demasiadas organizaciones rotas nos han dejado con el supuesto de que no se puede confiar en los líderes.

Toma a Bernie Madoff, por ejemplo. El dirigía lo que parecía ser una firma de finanzas e inversión de éxito, y como un presidente no-ejecutivo de Nasdaq, presumiblemente generaba una percepción de gran rectitud. Un hombre al que uno podía confiar los ahorros de la vida.

Pero detrás de la máscara había un líder que, de acuerdo con Denny Chin, el juez de primera instancia federal que le juzgaba, había cometido delitos de "un mal extraordinario". Madoff, que había construido el mayor esquema Ponzi de todos los tiempos, al haber estafado a unos $65 billones, fue condenado a 150 años de prisión.

Según el Barómetro de Confianza Edelman de 2014, la confianza en la dirección de las compañías se ha estancado. En cuanto a la credibilidad de las profesiones, por ejemplo, académicos y otros expertos ocupan la parte superior de la lista de confianza (67%), mientras los CEOs están en la parte inferior (43%). Y esta brecha es mayor que en 2009. Sin duda, esto significa que el momento ha llegado en que los líderes empresariales deban tener el valor de actuar agresivamente a través de un compromiso transparente.

Los resultados de una empresa son el resultado de sus acciones, y las acciones son el resultado de actitudes, percepciones, comportamientos y creencias sobre lo que es correcto o incorrecto.

112

Después de más de una década de trabajo y un estudio cuidadoso que identifica 112 características consideradas, "la honestidad y la integridad" se destacaron como las más universalmente "deseable" de esas características de liderazgo

2139

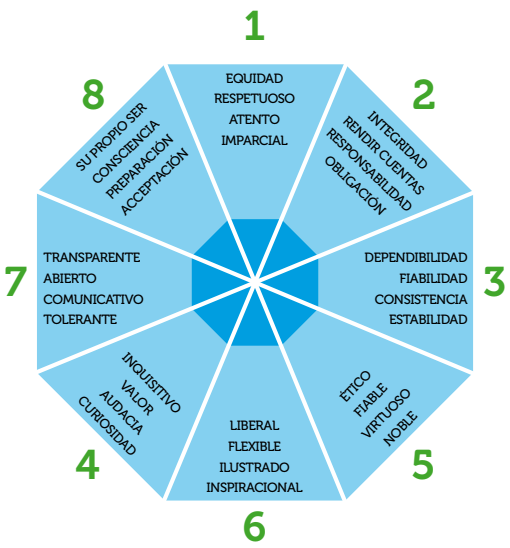
Bernie Madoff, que había construido el mayor esquema Ponzi de todos los tiempos, al haber estafado a unos $65 billones, fue condenado a 150 años de prisión y no saboreará la libertad hasta 2139

En su libro: Leaders: The Strategies for Taking Charge (Los Líderes: Las estrategias para tomar el control), co-escrito por Bennis y Burt Nanus, los autores afirman que: "La confianza es el pegamento emocional que une seguidores y líderes. La acumulación de la confianza es una medida de la legitimidad del liderazgo. No puede ser impuesto o comprado; se debe ganar."

Si esto es cierto, entonces nuestros líderes deben reconocer y comprender cómo se sienten los demás a su alrededor. Y esta comprensión debe venir de dentro – de la cabeza y el corazón. Los grandes líderes entienden que tienen la obligación de manejar las expectativas de las partes interesadas y los dos compromisos que son las relaciones y los resultados. No pueden imponer uno sobre el otro. La maximización de los beneficios a corto plazo puede perjudicar al proceso de generar confianza con otras partes interesadas a largo plazo.

Tal vez, por lo tanto, debemos considerar que establecer la confianza es mucho más una cuestión de comportamiento en lugar de tratar de procesos. Se siguen a los buenos líderes principalmente porque las personas confían en ellos y les respetan, más que por los conocimientos técnicos puros que puedan tener.

Cuando los líderes son capaces de lograr esto, típicamente producen un alto rendimiento en términos de ventas, beneficios, retención del talento, la reputación de la empresa y la satisfacción del cliente.



Los Ocho Axiomas de Liderazgo Honesto

Pero por dónde empezar?

Uno de los enfoques es mi modelo pragmático de los "Ocho axiomas de liderazgo honesto". (Ver diagrama a continuación) El modelo coteja los rasgos y comportamientos que creo que representan la confianza y la honestidad.

Los axiomas no son una lista de tareas para planificar yllevar a cabo. Son comportamientos a tener en cuenta y a dominar. Los líderes trabajan en la incorporación de estas conductas observables en sus acciones con el fin de que todos o algunos pueden convertirse en hábitos. Un líder debe tratar de lograr "la honestidad habitual".

El anclaje de los axiomas

Las acciones que se destacaron en la encuesta de Edelman incluían la comunicación clara y transparente, decir la verdad (independientemente de lo impopular y compleja que sea) y tener contacto frecuente con los empleados.

Pero la construcción de la confianza no es sólo una cuestión de ser veraz. Más bien, cambiar el comportamiento personal requiere un esfuerzo concertado y al hacerlo, un examen cuidadoso de las acciones observables. Aquí hay algunas ideas:

ANCLA 1:
Mirar en el espejo

El mejor lugar para comenzar es con uno mismo. Si usted es honesto con usted mismo usted será visto como honesto por otros. Conocer a sí mismo ayuda a demostrar la integridad y la inteligencia moral. La honestidad comienza con el reconocimiento de sus principales responsabilidades – a sí mismo, a sus seguidores, a su organización y a otras partes interesadas.

Esto también significa aceptar lo que se descubra. Si tiende a la delusión de que nunca tiene la culpa - por ejemplo, echando la culpa a los clientes difíciles, un jefe irrazonable o las condiciones de mercado - esta engañando a sí mismo y a su equipo, y va a tomar decisiones erróneas.

ANCLA 2:
Aumentar su enfoque

Para construir la confianza necesita centrarse en ella. Pero cuando uno se concentra en algo ese tiende a aumentar en tamaño. Por ejemplo, si usted se centra en el hecho de que su coche es viejo y necesita reparaciones costosas, vas a terminar deprimido.

> *La honestidad y la construcción de confianza es un trabajo sin fin; usted tiene que mantener su enfoque en todo momento para lograr estas cosas y a la vez continuamente cuestionarse a sí mismo y controlar sus acciones*

¿Entonces que es lo que sucede? Uno empieza a pensar en otras cosas que necesitan atención: la grieta en la bañera, las bicicletas averiadas de los niños y así sucesivamente.

Con esto en mente, trate de centrarse en lo que hay que hacer para instigar a los axiomas. Piense en una sola cosa.

Por ejemplo, si usted trabaja detrás de una puerta cerrada, piense por unos minutos sobre el mensaje que su puerta cerrada transmite a su equipo. ¿Demuestra que usted está listo para guiar a otros y actuar como un líder inspirador? Probablemente no - como no podía ser de otra manera si hay una barrera entre usted y sus seguidores. Intente mantenerla abierta.

ANCLA 3: Comunicarse de manera inspirada

Por supuesto, usted sabe que es crítico comunicarse. No me refiero a una reunión donde todo el mundo está de acuerdo – el éxito de cualquier comunicación se encuentra dentro de las cabezas de los receptores; ellos determinan si se entienden y aceptan su mensaje.

Algunas sencillas reglas :

Nunca miente u oculte la verdad

Eventualmente las mentiras le atraparán. Diga las cosas tal y como son. Si se trata de una mala noticia, dígala. Pero decir a la gente lo que está haciendo para mejorar la situación. Si se trata de una buena noticia, decirlo y agradecer a la gente. Es necesario ser humilde. La integridad comienza en su forma de comunicar.

Ser personal

No tenga miedo en compartir experiencias y contar historias. Si se aleja de la gente entonces se puede esperar que los demás harán lo mismo. Esto no va a promover una cultura de confianza y transparencia, no es fuente de inspiración. Abrase a los demás.

Evitar la vaguedad

La especificidad es mejor que la ambigüedad. Aprender a comunicarse con claridad. Sencillo y conciso es mejor que complicado y confuso.

Centrarse en contribuir algo

Los mejores comunicadores son expertos en la transferencia de las ideas, la alineación de las expectativas, a la vez que inspiran acciones y difunden su visión. La comunicación no es para usted – es para sus seguidores.

Escuchar primero

Los grandes líderes saben callarse y dejar a los demás hablar.

Ser empático

Asegúrese de que su comunicación es franca, empática y cuidadosa.

Ser consciente de sus carencias

Sea consciente de lo que usted no está diciendo o haciendo.

ANCLA 4: Mire a su alrededor y aprender

Si ve una gran idea no hay razón para avergonzarse si la adapta a sus necesidades. Como dijo el gran inversor y filántropo Warren Buffet: "Es mejor pasar el rato con gente mejor que tú. Escoja asociados cuyo comportamiento es mejor que el suyo y usted derivará en esa dirección". Buscar nuevos puntos de referencia con prudencia y seguirlos.

ANCLA 5: Mostrar que te importan las cosas

Esto es de vital importancia ya que tiene usted que tratar con la gente y no con los procesos. Esto significa que debe demostrar a la gente que se preocupa por ellos y así construir una confianza fundamental. La gente determinará el éxito o el fracaso de sus esfuerzos.

Por último, la honestidad y la construcción de confianza es un trabajo sin fin; usted tiene que mantener su enfoque en todo momento para lograr estas cosas y a la vez continuamente cuestionarse a sí mismo y controlar sus acciones. ¿A qué está esperando?

SOBRE EL AUTOR

David B Watkins es consultor, coach, autor, facilitador y moldeador de liderazgo, con más de 20 años de experiencia en los negocios y el liderazgo a través del mundo. Su primer libro, Where's my Dog? The Search for Honest Leadership (¿Donde está mi perro? La busqueda del liderazgo honesto), está disponible en tiendas Amazon globalmente. David.B.Watkins@gmail.com

El éxito y la ciudad

Ivan Bofarull examina el papel de las ciudades en atraer y desarrollar talento humano

En un mundo donde la conectividad y la complejidad son la regla, la definición de riesgo se está convirtiendo mundial: una crisis financiera o cuestiones relativas a la salud o el terrorismo son sólo unos pocos entre una serie de ejemplos.

Uno de los principales riesgos a los que están empezando a prever, según el Boston Consulting Group, es una enorme brecha de talento. Las poblaciones en la mayor parte de los países desarrollados están envejeciendo a un ritmo sin precedentes, en dirección a una especie de "japonización" de la demografía. Pero en todo el mundo los sistemas educativos no parecen ser capaces de enseñar las habilidades necesarias en una época que algunos, como Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, llaman la "segunda era de la máquina".

El debate sobre el papel de las máquinas (robots, algoritmos y todo tipo de computación) y su impacto sobre el futuro de la fuerza de trabajo tiene dos alternativas claramente opuestas: o bien máquinas reemplazarán a la fuerza de trabajo humana o nos complementará dramáticamente aumentando la productividad.

¿Y si ambas alternativas suceden simultáneamente?

¿Qué pasaría si las máquinas y los algoritmos remplazaran los trabajos más rutinarios (incluso los trabajos de rutina cognitivas de cualificación media) pero al mismo tiempo facilitaran el aumento y el crecimiento exponencial de trabajos creativos que no son de rutina?

Con tendencias opuestas en marcha, la demanda de talentos altamente cualificados va a subir, mientras que la demanda de puestos de trabajo de media y baja calificación bajará.

Y todavía hay más: ¿y si estámos entrando en una era donde la innovación, y por lo tanto el despliegue creativo del capital humano, estuviera reemplazando al capital financiero como el motor de la prosperidad y el crecimiento?

Por una serie de razones, por lo tanto, es muy probable que la competencia por el talento altamente calificado vaya a intensificarse en los próximos años.

Pero, ¿dónde nos imaginamos que esto suceda? Van a competir entre sí los países, dando rienda suelta a políticas de inmigración cada vez más atractivas en un mundo que se enfrenta a enormes riesgos de seguridad?

Serán las corporaciones multinacionales imanes de talento en una mundo donde hay cada vez más ecosistemas creados por plataformas digitales y start-ups?

El McKinsey Global Institute ha identificado la urbanización, como uno de los cuatro principales fuerzas disruptivas del porvenir, mientras una serie de estudios dirigidos por Richard Florida en el Martin Prosperity Institute (Universidad de Toronto) en Canadá ha señalado que en los últimos años estámos viendo la erupción de una clase creativa con gran talento, conectada y global y que es cada vez más urbano porque las ciudades – y más específicamente las ciudades densas – son los lugares se multiplican las posibilidades de innovación.

En cierto modo, la globalización ha favorecido la acumulación de talento y recursos en ciudades "hub" que se están volviendo cada vez más influyentes en el ámbito de las políticas mundiales.

Consideremos, por ejemplo, la relevancia de la City de Londres, de Wall Street o Hong Kong cuando se trata de las regulaciones que afectan a los mercados financieros.

En una confluencia de las brechas de talento y una relevancia cada vez mayor de las ciudades, es muy probable que estas ciudades, por delante de países o empresas multinacionales, competirán agresivamente en la arena global por altamente calificado talento.

Pero una pregunta se cierne: ¿cómo podemos proporcionar herramientas que sean métricas reales y ejecutables, con las que las ciudades pueden comparar su potencial para atraer talento global, altamente especializada entre sí?

Entre un número de métricas potenciales, decidimos empezar por recoger sólo uno: los estudiantes internacionales inscritos en los mejores programas de MBA a tiempo completo. (Véase el recuadro página 51.)

Lo mismo ignoramos algo, pero es posible que hemos encontrado alguna virtud en hacer que sea sencillo y fácilmente comparable.

En primer lugar, los estudiantes de MBA globales son una población casi totalmente móviles que toman decisiones muy relevantes para sus vidas y las finanzas del hogar, y ... que eligen donde viven. Como ha señalado The Economist, cuando se trata de decidir qué programa MBA deben elegir, los futuros estudiantes internacionales básicamente eligen teniendo en cuenta la reputación del programa (en otras palabras, las clasificaciones mundiales) y ubicaciones (por la mayoría de ellos, la marca mundial de la ciudad en cuestión).

Estas métricas ayudan a reducir las opciones y hacer una lista de programas y tomar una decisión a base de consideraciones adicionales (becas, programas de estudios específicos de cada programa, profesores y así sucesivamente).

¿Podemos imaginar cuántas ciudades o regiones potenciales están perdiendo su oportunidad por no participar en un entorno de colaboración para resolver problemas locales?

Nuestra hipótesis fundamental es que el tamaño de la población internacional inscrita en programas de MBA puede ser un predictor de la capacidad de una región o ciudad de atraer talento global altamente cualificados.

Por otra parte, vemos una gran oportunidad para los gobiernos locales, que pueden aprovechar las oportunidades que esta plataforma de talento global tiene que ofrecer. Por lo menos, los estudiantes MBA viven en la ciudad o ecosistema de la región durante todo un año o dos años, en la mayoría de los casos.

¿Podemos imaginar cuántas ciudades o regiones potenciales están perdiendo su oportunidad por no participar en un entorno de colaboración para resolver problemas locales? ¿O podemos imaginar hasta qué punto ciudades o regiones potenciales están perdiendo su oportunidad por no darse cuenta de que una vez que se gradúen, independientemente de su próximo destino, ya sea para quedarse en la ciudad o trasladarse a otro lugar?

Por que no es sólo lo que los MBA mundiales puedan hacer durante su estancia en una ciudad, sino el número de decisiones que potencialmente vayan a tomar en el futuro que pueden ser de beneficio a la ciudad (por ejemplo, la ubicación de las inversiones futuras, sucursales, centros de investigación, campus, etc.).

En 2015, la Fundación Kauffman dio a conocer un estudio de investigación sobre el impacto de los inmigrantes en el ecosistema empresarial de Estados Unidos. Reveló que el 40% de *Fortune 500* fundadores eran, o bien inmigrantes o bien extranjeros nacidos de segunda generación.

Y parece probable que esta tendencia continúe en el futuro. La misma investigación de la Fundación Kauffman también encontró que hasta 24 de los 50 mejores start-ups de nueva creación en Estados Unidos tienen al menos un co-fundador nacido en el extranjero.

Esto no es un fenómeno solamente aplicable a Estados Unidos: hallazgos similares se aplican a Barcelona, donde según la revista Wired, un 40% de los start-ups más calientes en 2014 tenían un fundador nacido en el extranjero.

Estos porcentajes de emprendedores nacidos en el extranjero parecen superar lo que sería un porcentaje promedio de empleados internacionales en las corporaciones globales o en la población en general de lugares claves en todo el mundo.

Sin embargo, hay un problema con estos números y el supuesto subyacente: si bien el talento nacido en el extranjero parece estar impregnado por una energía empresarial especial, no está claro que los estudiantes MBA poseen la misma inspiración.

La revista Inc descubrió que los estudiantes MBA no son una mayoría entre los co-fundadores, pero pueden ser instrumentales en contribuir al éxito cuando son contratados para el equipo de gestión. El Financial Times ha descubierto recientemente que entre el 80% y el 100% de las nuevas empresas donde los MBA se han comprometidos estaban todavía operando después de tres años, lo que equivale a una relación muy alta de éxito para un start-up promedio.

#1

El área de Boston en Estados Unidos, con un ecosistema casi sin parangón de universidades, escuelas de negocios y centros de investigación, ha continuado encabezando la lista

20%

Las universidades Ivy League acaparan un 20% de matrículas internacionales

>21%

El área de San Francisco-Silicon Valley ha experimentado el crecimiento más significativo (+ 21,5%) en su población internacional de MBAs en los últimos dos años

MBA City Monitor 2015 resultados

Este artículo es informado por la segunda edición del MBA City Monitor de ESADE (la edición anterior fue en 2013).

El MBA City Monitor clasifica las áreas metropolitanas por sus poblaciónes internacionales inscritos en los mejores programas de MBA a tiempo completo (clasificados según el *Financial Times*). También libera una lista de áreas metropolitanas clasificadas por la población de MBAs mundiales en relación con la población total; Por último, también clasifica los países.

El área de Boston en Estados Unidos, con un ecosistema casi sin parangón de universidades, escuelas de negocios y centros de investigación, ha continuado encabezando la lista y no prevemos ningún cambio dramático en los próximos años, ya que tiene una ventaja significativa con respecto a las ciudades de segundo nivel como Nueva York y Chicago.

Más discutido es el liderazgo de Boston en la clasificación relativa de la población internacional MBA por millón de habitantes, donde la llamada "triángulo de la investigación" región en Carolina del Norte es claramente un competidor.

Curiosamente, el área de San Francisco-Silicon Valley ha experimentado el crecimiento más significativo (+ 21,5%) en su población internacional de MBAs en los últimos dos años, lo que puede indicar que los futuros estudiantes globales lo encuentran cada vez más atractivo para estudiar un programa de MBA que puede ayudar a conseguir un trabajo en uno de los gigantes de la tecnología o incluso tener la oportunidad de iniciar su propio negocio.

El tercer nivel dentro de los diez primeros, incluye ciudades como Londres, París, Toronto, el área de Silicon Valley y Barcelona.

Ciudades como París y Barcelona ostentan muy poderosas marcas globales asociadas a sus legados en las artes, la arquitectura y el urbanismo. También comparten marcas globales que casi compiten con sus respectivas marcas a nivel de país, cuyos mercados de trabajo tienen problemas con la innovación y la flexibilidad.

¿Cómo podría la población mundial de estudiantes MBA en estos países contribuir a la modernización de sus economías de innovación?

¿Podrían estos u otros gobiernos locales llevar a cabo políticas específicas para atraer o retener este talento?

¿Podrían los gobiernos locales hacer lobby para influir a sus respectivos gobiernos nacionales con respecto a las políticas de inmigración?

¿Podrían poner en práctica políticas administrativas que haría la vida un poco más fácil para los graduados de MBA no residentes que quieran quedarse a trabajar o incluso crear sus propias empresas y reclutar a otros MBAs o talento local?

¿Podrían tender la mano a esta comunidad de personas con talento de manera que les inspiren algún día volver y tener un impacto?

Estas son sólo algunas de las preguntas que prevalecerán en los próximos años, ya que el riesgo de talento global que algunos han identificado va a moldear el potencial de las ciudades, regiones y países en la denominada "segunda era de la máquina".

SOBRE EL AUTOR

Ivan Bofarull es director de la oficina de inteligencia global de ESADE en Barcelona y es asesor invitado en la McDonough School of Business en la Universidad de Georgetown

Aumentando el impacto de la educación empresarial y la investigación

La gestión empresarial no sólo se enseña en las escuelas de negocios. Desde hace más de 100 años también ha sido impartido por un tipo especial de universidad que es más que una escuela de negocios. En este artículo, un grupo internacional de líderes universitarios rastrean los orígenes, el papel presente y las futuras contribuciones de 'universidades para los negocios y la gestión'

Algunas tradiciones siguen siendo vitales, mientras que otras se están desvaneciendo. Las diversas tradiciones de la ópera, por ejemplo, mantienen su rica herencia, sin embargo han evolucionado y sintetizado a los nuevos desarrollos, extendiendo y ampliando su atractivo: orquestas internacionales actúan en todo el mundo y decorados y vestuarios incorporan diseños inspirados en diferentes culturas y nuevas tecnologías. Algunos observadores atribuyen la revitalización de la ópera en parte a Luciano Pavarotti, José Carerras y Plácido Domingo, que se unieron para formar los "Tres Tenores" en la década de los noventa.

Al interpretar piezas de ópera tradicional y moderna en las grandes

salas de conciertos, este enfoque plural amplió la apreciación popular de grandes compositores como Wagner y Bizet. Las interpretaciones operísticas de los tres tenores resonaron con nuevos y existentes audiencias en ciudades de todo el mundo: Tokio, Sao Paulo, Seúl, Pretoria y Beijing – la lista sigue.

El futuro de la educación y la investigación

Al igual que la ópera, la educación empresarial necesita equilibrar las exigencias de la tradición y la innovación. Claramente, está transformando sus técnicas de enseñanza y aprendizaje para incorporar las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología y la digitalización. Pero ¿se está enriqueciendo por su propio renacimiento?

Muchos programas de licenciatura de gestión **empresarial siguen teniendo un enfoque demasiado estrecho y centrado en técnicas** de gestión. Pero los líderes corporativos quieren graduados de gestión capacitados para ver más allá de lo obvio, cuestionar los supuestos, ser más creativos: todo para entender cómo el negocio es una parte de la sociedad y no al margen de ella.

Pocas instituciones preparan a sus estudiantes para la innovación, el pensamiento empresarial o para navegar por un entorno empresarial en un mundo culturalmente diverso pero muy conectado. Menos instituciones aún se comprometen a preparar a los graduados y estudiantes universitarios para desempeñar sus funciones de manera responsable para la sociedad. Existen serias implicaciones sobre cómo se va a cultivar la próxima generación de líderes empresariales. La crisis financiera de 2007-08, precipitada por la mala gestión empresarial y la codicia, erosionó la confianza que la sociedad tenía en las escuelas de negocios.

De hecho, el informe de 2011, *Rethinking undergraduate business education* (Repensar la educación empresarial) publicado por la Fundación Carnegie para el Avance de la Enseñanza, pone de relieve esta percepción preocupante por parte del público.

Estudiantes sofisticados de todo el mundo, organizados a través de las redes sociales, como la Sociedad de la Economía Post-Crash, están exigiendo que los programas de estudios empresariales sean repensados para equipar a los estudiantes para que ayuden a crear un mundo mejor – y no sólo para ofrecer mejores rendimientos a corto plazo a los accionistas a expensas de otros actores legítimos.

La industria y los financiadores de investigación deben prestar atención a la investigación socialmente responsable, capaz de cerrar la brecha entre la ciencia y la práctica descrita por Ann S Tsui en *Reconnecting with the business world* (Reconectar con el mundo de los negocios) (*Global Focus*, 2015). Debemos elevar el perfil y el impacto positivo de la educación de gestión, de la investigación y de las instituciones si queremos evitar futuras calamidades económicas y a la vez restablecer la confianza y fortalecer la confianza del público.

Antes de embarcarse en este viaje, un poco de historia de la educación de gestión puede ser útil.

Un ecosistema diverso para el crecimiento y la sostenibilidad

Las universidades integrales, que se remontan al siglo XI en la ciudad Italiana de Bolonia y luego en las universidades tecnológicas que se desarrollaron en respuesta a las necesidades de la ingeniería y la ciencia en el siglo XIX, son algunos de los primeros ejemplos de instituciones educativas que se adaptaron para poder satisfacer las necesidades cambiantes de sus tiempos. Con el tiempo, estos tipos de universidades progresistas expandieron para incluir las ciencias sociales, más adelante en la economía y, finalmente, en la gestión. Mientras la educación de gestión creció en importancia, un espectro de nuevas instituciones apareció.

Las universidades han evolucionado para incluir facultades de administración y escuelas de negocios. En el extremo más alejado de esta

Los administradores no pueden ignorar las corrientes filosóficas profundas que corren a través de la historia de la humanidad y en todas las culturas. Si el negocio realmente quiere ser parte de la sociedad, los gerentes deben entender y tener en cuenta cómo sus decisiones afectan y son afectados por nuestros tejidos sociales interconectados

parte del espectro están las escuelas de negocios independientes que se centran casi exclusivamente en títulos postgrados y la educación ejecutiva.

Desde finales del siglo XIX, un tercer tipo de Universidad empezaba a aparecer con el propósito de satisfacer el imperativo de que las universidades debieran proporcionar una comprensión integrada de las diferentes culturas, el derecho y diversas técnicas de gestión, tales como contabilidad, marketing, comunicaciones y así sucesivamente. Algunas de ellas comenzaron como escuelas de comercio, y se convirtieron en lo que se podría denominarse "Universidades de Negocios y Administración". Instituciones posteriores fueron concebidas como universidades especializadas desde el principio. Ejemplos de ello son la Universidad de St. Gallen o Wirtschaftsuniversität Viena (ambos fundados en 1898), la Escuela de Negocios de Copenhague (1917), la Universidad del Pueblo de China (1937) y más tarde la Universidad Paris Dauphine (1969) y la Universidad de Administración de Singapur (2000). Estas instituciones a menudo se iniciaron en colaboración con asociaciones comerciales. Otros, como la Universidad de Hitotsubashi (1875) fueron fundadas por patrióticos hombres de estado.

A pesar de que estas universidades se diferencian en términos de la experiencia de aprendizaje que proporcionan a los estudiantes, todos – sin excepción – ofrecen planes de estudio multi-disciplinaria. Comparten la idea de que las clásicas disciplinas escolares de negocios deben ser enriquecidas y transversal, reforzadas por las ciencias sociales y humanas más amplias, por ejemplo derecho, ciencias políticas, socio-economía, la geografía, la comunicación, la antropología, la psicología, las lenguas extranjeras; así como por la ciencia, la tecnología y las matemáticas.

Estas universidades tienden a tener un fuerte compromiso con las profesiones, los organismos públicos y la sociedad civil; a la vez, informan a los profesionales y los responsables políticos de los últimos resultados de la investigación. En comparación con las universidades tecnológicas y las escuelas de ingeniería, estas universidades de gestión integran las habilidades cuantitativas desde la perspectiva de las ciencias sociales. Y a diferencia de las universidades integrales, en gran medida no aíslan a sus escuelas de gestión en facultades autónomas - y por lo tanto evitan tratar a estas disciplinas como aisladas y más bien técnicas. Una integración sistemática de las ciencias relacionadas en forma de departamentos fuertes o escuelas altamente interconectadas en estas universidades de gestión es lo que las distingue de las escuelas de negocios puros.

Instituciones más fuertes que hacen crecer la confianza de la sociedad

Los administradores no pueden ignorar las corrientes filosóficas profundas que corren a través de la historia de la humanidad y en todas las culturas. Si el negocio realmente quiere ser parte de la sociedad, los gerentes deben entender y tener en cuenta cómo sus decisiones afectan y son afectados por nuestros tejidos sociales interconectados. Estas son ideas muy antiguas.

La presciencia de Aristóteles en materia de economía política fue observado por Malcolm Macintosh en *Reorganizing the political economy* (La re-organización de la Economía Política" (*Global Focus*, 2015).

Aristóteles también abogó *frónesis* como una virtud intelectual que es "razonada y capaz de actuar con respecto a las cosas que son buenas o malas para el hombre".

En la civilización occidental temprana, *frónesis* fue reconocida como la actividad por la cual la racionalidad analítica e instrumental de la episteme y el *techné* se equilibrara con el valor de la racionalidad.

Frónesis requeriría líderes empresariales capaz de mirar más allá de las ganancias y el crecimiento como fines en sí mismos y cumplir mejor la confianza depositada en ellos por la sociedad.

La filosofía oriental antigua influía profundamente a E. F. Schumacher, un discipulo

PHOTOGRAPHY COURTESY: Flickr/ Erwin Soo ©

> *Las disciplinas de negocios tradicionales proporcionan un contexto difícil para que los académicos de las ciencias sociales y humanidades traten las cuestiones económicas, políticas y de gestión claves de nuestro tiempo o influir en la educación de los futuros líderes de nuestra economía*

PHOTOGRAPH COURTESY: St Gallen University ©

PHOTOGRAPH COURTESY: Singapore Management University SMU ©

de John Maynard Keynes, que había asesorado al gobierno de Myanmar (antigua Birmania). En una colección de ensayos, *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered* (Pequeño es hermoso: un estudio de la economía como si la gente importara), Schumacher explicó la función de los trabajos en términos de dar a la gente la oportunidad de utilizar y desarrollar sus facultades, superando su egocentrismo al unirse en las tareas comunes y como una manera de sacar los bienes y servicios necesarios para una existencia humana significativa.

Más recientemente, en *Securing the future of management education* (Asegurar el futuro de la educación de gestión) (2014), Howard Thomas y Michelle Lee de la Universidad de Administración de Singapur y sus co-autores han abogado por fomentar "una perspectiva integral del estudiante de gestión que animará el desarrollo de pensadores integradores que, en las carreras de gestión, serán más propensos a tomar decisiones con integridad, la reflexión y utilizando una brújula ética y moral."

Ulrike Landfester, de la Universidad de St. Gallen, había observado en 2013 (durante un taller sobre Humanidades y Ciencias Sociales en la Educación de Gestión – La escritura, la investigación, la enseñanza, organizado por la Escuela de Negocios de Copenhague) que "... hay más y más universidades que se están dando cuenta de que hay algo que falta en la educación de negocios. A medida que se responsabilizaba a las escuelas de negocios y universidades de negocios por la crisis, estas instituciones trataban de averiguar si lo hicieron mal o no – y si lo hicieron mal, por qué y cómo pueden remediarlo. En este desarrollo, creo que hay enormes dinámica en la dirección de la integración de las humanidades y las ciencias sociales en la educación de negocios."

Pensamientos como estos demuestran que una visión más amplia sobre las cuestiones comunes a la mano puede generar nuevas ideas inspiradoras. En las universidades especializadas, académicos de la ciencias sociales, las humanidades y las disciplinas adyacentes colaboran con sus colegas en las disciplinas de negocio tradicionales.

Las disciplinas de negocios tradicionales proporcionan un contextodifícil para que los académicos de las ciencias sociales y humanidades traten las cuestiones económicas, políticas y de gestión claves de nuestro tiempo o influir en la educación de los futuros líderes de nuestra economía.

Esta integración es lo que da a estas instituciones parte de lavitalidad de las universidades de artes liberales y la solidez de lasuniversidades centenarias. Dicha integración revitaliza preguntasfundamentales y altamente pertinentes acerca de la interdependencia de los negocios, los mercados, la tecnología, la cultura y la política. También asegura un amplio conjunto de exploraciones intelectuales y posibilidades educativas. Por ejemplo, un buen consultor de estrategia tiene que entender cómo los cambios tecnológicos y culturales impactan en el panorama de la regulación; un asesor financiero tiene que entender los mercados y, por tanto, la psicología de los agentes del mercado.

Esta integración de disciplinas adyacentes ayuda a asegurar la relevancia social continua y la responsabilidad de la gestión de becas mientras el mundo se transforma.

Contribuyendo al desarrollo de la educación de gestión

Más allá de hacer honor a la confianza de la sociedad y el fortalecimiento de las instituciones individuales, la agregación y la colaboración entre las universidades de gestión presentan enormes posibilidades. Ellos tienen el potencial colectivo para innovar y tangiblemente amplificar el perfil y el impacto de la educación y la investigación para la sociedad a través de:

1. Utilizar la tecnología para perseguir sinergias entre la educación interdisciplinaria y la investigación

Estas universidades alistan a las ciencias sociales para ayudar gestionar la investigación y re-contextualizar y hacerla más relevante. Cada universidad hace una contribución única a través de la integración profunda de sus propias fortalezas disciplinarias adyacentes, tales como las humanidades, las políticas públicas y ciencias de la información.

Las disciplinas de investigación complementarios también funcionan como un puente metodológica, cuantitativa y cualitativamente, y sus estrechas relaciones con los profesionales permiten a los investigadores a colaborar y llevar a cabo proyectos de investigación interdisciplinarios de alto impacto. Aunque complementarias, las posibilidades prometen ser distintas al tipo de proyecto llevada a cabo por las universidades integrales de mayor

> *Algunas universidades van más allá de la preparación de los jóvenes para funciones puramente profesionales o de nivel de entrada en la fuerza laboral de hoy. Estas universidades aspiran a nutrir agentes de cambio activos que pueden ayudar a transformar la sociedad, no sólo observar o analizar de forma pasiva*

PHOTOGRAPH COURTESY: St Gallen University ©

PHOTOGRAPH COURTESY: Copenhagen Business School, CBS ©

PHOTOGRAPH COURTESY: Copenhagen Business School, CBS ©

tamaño. Por ejemplo, los investigadores de LAMSADE de la Universidad Paris Dauphine, un instituto de equipo de análisis de la ciencia y de investigación financiada por el CNRS; y la Escuela de Sistemas de Información de Gestión de la Universidad de Singapur han comenzado una exploración ambiciosa de cómo el análisis puede informar a las políticas de organización que apoyan cambios positivos de negocio, y también un marketing de consumo más eficaz y una mejor vida urbana.

Las innovaciones en el aprendizaje forman un foco importante de su pedagogía. Estas universidades muestran un profundo compromiso con la educación de gestión innovadora y experimenta con prácticas relacionadas con el aprendizaje o el fomento de la tecnología habilitada, la mentalidad y las competencias necesarias para el futuro. Van más allá de la preparación de los jóvenes para funciones puramente profesionales o de nivel de entrada en la fuerza laboral de hoy. Estas universidades aspiran a nutrir agentes de cambio activos que pueden ayudar a transformar la sociedad, no sólo observar o analizar de forma pasiva.

2. Reforzar la participación de las partes interesadas y contribuir a la vida social y económica local y regional

Mediante el diseño de sus campus, programas y asociaciones, estas universidades se arraigan en la comunidad y la región, y persiguen asimismo relaciones de confianza a largo plazo con las partes interesadas.

Las externalidades sociales y económicos que prestan son comunicados boca-a-boca. Cada una de estas universidades aprecia la importancia de apoyar a las empresas locales y regionales con su talento, y alienta a los estudiantes a servir y ser parte de la comunidad a través de proyectos, el voluntariado y otras iniciativas. La Universidad de St. Gallen, en Suiza, que se sometió al Business School Impact Survey organizado por la Red Global EFMD y la Fundación Nacional Francesa para la Educación de Gestión (*Global Focus*, 2014), pretende encarnar este espíritu.

3. Aumentar la mentalidad y el perfil global de los estudiantes, profesores y la institución

Dado su ethos común y compromiso con la innovación y la responsabilidad social, las Universidades de Gestión generan posibilidades para la colaboración internacional y la sinergia distintas del entorno de cualquier gran universidad amplio. Un ejemplo es programa de Economía Marítima y Naviera Internacional de la Universidad de Administración de Singapur y Copenhagen Business School que intenta potenciar y fomentar conocimientos especiales en la región de cada universidad, la red de profesionales de la industria, agencias gubernamentales y organizaciones; al tiempo que prepara el camino para la investigación conjunta y una serie de otras asociaciones.

Descubrir un nuevo valor y sostenibilidad para todos

Reflejando Los Tres Tenores, las Universidades de Gestión emergentes, trabajando en conjunto con las escuelas de negocios, podrían alcanzar "la innovación dentro de la tradición". Ellos ayudarán a desarrollar conceptos más amplios de la investigación y la educación y la investigación socialmente responsable. También mejorarán nuestra forma de comprender cómo los actores individuales y las organizacionales están incrustados en sus entornos sociales, y cómo esto da forma a su repertorio de acciones.

Al percibir la educación empresarial como un bien privado se le niega su debido mérito. Las Universidades de Gestión de todo el mundo están preparados para amplificar el reconocimiento y valoración de todas nuestras instituciones como creadores de confianza, protectores y proveedores de tanto valor público y los bienes privados para la sociedad.

SOBRE LOS AUTORES

Laurent Batsch es Presidente, Universite Paris Dauphine, France;
Thomas Bieger es Presidente, University of St Gallen, Suiza; Arnoud De Meyer es Presidente, Singapore Management University, Singapur;
Per Holten-Andersen es Presidente, Copenhagen Business School, Dinamarca;
Sriven Naidu es Director de Planificación Estrategica, Singapore Management University, Singapur
Arnaud Raynouard es Vice-Presidente, Asuntos Internacionales, Universite Paris Dauphine, Francia;
Dorte Salskov-Iversen es Vice-Presidente, Asuntos Internacionales, Copenhagen Business School, Dinamarca;
Flavio Vasconcelos is Director, FGV-EBAPE (Escuela Brasileña de Administración Publica y de Negocios

Cruzando nuevas fronteras

EFMD GN Deans Across Frontiers (EDAF) fue lanzado en 2011 para ayudar a las escuelas de negocios más prometedores desarrollar aún más a través de un programa de tutoría. **Jaona Ranaivoson** y **Jean-François Fiorina** describen la experiencia de una de esas escuelas en Madagascar

Madagascar es uno de los países más pobres del mundo, con un alto crecimiento de la población y el ingreso per cápita bajo – más del 92% de la población vive con menos de $2 al día, según el Banco Mundial.

Quizás no es el lugar más prometedor para una escuela internacional de negocios, pero el Instituto Superior de la Comunicación, des Affaires et du Gestión (ISCAM), la primera escuela de gestión en Madagascar, está decidido a tener éxito.

Para lograr esto, iScam, junto con su socio y mentor, la Grenoble Ecole de Management (GEM) en Francia, ha estado participando en las EFMD GN Deans Across Frontiers programa (EDAF) durante cuatro años.

IScam fue fundada en 1990 con la misión de formar líderes excepcionales, con un énfasis en la integridad y la honestidad y la capacidad de llevar la prosperidad a Madagascar y a África en general. Sus valores centrales se construyen sobre la excelencia, respeto e integridad.

La escuela cuenta con 1.000 estudiantes (compuestos de seis nacionalidades diferentes) que estudian licenciaturas, másteres y programas de educación ejecutiva. La escuela cuenta con 150 profesores y unos 60 miembros adicionales de personal.

ISCAM se decidió entrar en el proceso de EDAF por dos razones principales:

- desde 2008 ISCAM ha sido considerada una de las mejores escuelas de negocios en Madagascar y quiere expandir y entrar en la escena internacional
- quería recibir una visión muy objetiva de su sistema, ya que no existe actualmente ningún proceso de evaluación para la educación superior en Madagascar

La escuela de Madagascar se unió a EFMD en 2010 como miembro afiliado y pronto se dio cuenta de EDAF, que parecía la forma ideal para obtener una mejor auto-evaluación y una perspectiva internacional.

EDAF es un largo proceso dividido en varias etapas: preparación de la hoja de datos, informe de autoevaluación y visita de asesoramiento por pares.

ISCAM recibió una visita de asesoramiento por pares durante cuatro días en noviembre de 2013. El equipo de asesores EDAF fue compuesto por dos funcionarios de la EFMD y dos miembros internacionales de la facultad. Durante la visita, se organizaron reuniones con todas las partes interesadas: estudiantes, empresas, profesores, personal administrativo y alumnos.

Las recomendaciones del equipo de asesoramiento fueron incluidas en una serie

de documentos: un informe de EDAF, un perfil de Desarrollo Institucional EDAF (IDP), Criterios de Evaluación Forma (CEF), y también a través de retroalimentación personal.

En total hubo más de 50 recomendaciones. Por ejemplo, la visión de ISCAM fue criticada por su falta de claridad.

Después de la visita de asesoramiento entre pares, el Director Adjunto de GEM fue designado como el mentor de ISCAM. Hubo una serie de razones por las cuales, GEM, que fue fundada en 1984 y cuenta con 6.800 estudiantes, de acuerdo en participar.

El deseo de ayudar al desarrollo de las escuelas de negocios en los países en desarrollo y emergentes

GEM considera que el desarrollo económico de estos países sólo puede tener lugar si hay instituciones de educación superior "fuertes" y "competentes". Tienen un papel social real. Ayudarles a hacer las preguntas correctas, definir su estrategia, la misión y la organización les permitirá ofrecer una formación de calidad para acompañar al desarrollo de las empresas locales. La escuela de Grenoble ha creado un programa específico de ayuda y asistencia para estos países. La tutoría de ISCAM cabe dentro de este marco.

Proporcionar habilidades para las empresas francesas ubicadas en Madagascar y la región del Océano Índico

Cada vez hay menos empresas francesas estableciendo negocios en el exterior. Pero esto no significa que reducen su actividad. Por el contrario, todavía necesitan experiencia local para gestionar sus estructuras. Permitiendo ISCAM desarrollar y alcanzar un alto nivel de calidad permitirá a las empresas francesas acceder a talento local altamente calificado que puede ser puesto operativo inmediatamente.

La motivación del equipo de gestión ISCAM

GEM ha colaborado con el equipo de ISCAM durante varios años y dado su motivación y la voluntad de desarrollar ISCAM, sería reacio a negarse a ayudar más a fondo.

Los aspectos geopolíticos

GEM ha hecho de la geopolítica uno de sus ejes principales y Madagascar es un estudio de caso muy interesante de un país en una situación compleja.

Emprendimiento

Debido a que todo es nuevo y debe ser construido, es un proyecto empresarial significativo.

50

Había unas 50 recomendaciones del equipo de asesoramiento por pares

6.8k

GEM fue designada como mentor de ISCAM. Gem, fundada en 1984, y tiene 6,800 estudiantes, aceptó involucrarse por varios motivos

> *EDAF es una herramienta útil y poderosa que ayuda el progreso de una escuela de negocios en un entorno internacional. Proporciona las claves para entender cómo convertirse en una escuela de negocios de clase mundial.*

12

El proceso EDAF ha producido una serie de resultados positivos en ISCAM, tales como el establecimiento de un Consejo Asesor Internacional de 12 miembros en marzo de 2014

Sin embargo, aunque hay muchas ventajas a esta tutoría también hay algunos obstáculos que superar:

- Todo lleva tiempo, mucho tiempo. Muchos de los nuevos conceptos deben ser explicados claramente a los equipos ISCAM. Por otra parte, las acciones que se implementan son de mediano plazo y no ofrecen resultados inmediatos. Es necesario gestionar y explicar esto.
- La situación política y económica particular de Madagascar complica la gestión de la escuela. Dos ejemplos: los constantes cambios a las leyes fiscales. Si bien es relativamente fácil para las instituciones occidentales hablar de "corrupción" y ética en los negocios, no lo es en Madagascar, donde la corrupción es omnipresente. Tampoco es fácil hablar de desarrollo económico en un país donde el 90% de la población vive en la pobreza. Por tanto, es necesario adaptarse constantemente a esta realidad.
- Aunque tecnologías de la información como Skype permite una mejor y más ágil comunicación, nada puede sustituir a las reuniones "cara a cara" y esto es aún más cierto en vista de los puntos citados anteriormente.

El proceso EDAF ha producido una serie de resultados positivos en ISCAM, tales como el establecimiento de un Consejo Asesor Internacional de 12 miembros en marzo de 2014 (presidida por el tutor GEM); una nueva junta directiva de la asociación de alumnos y el posicionamiento de mercado de ISCAM llevado a cabo por una empresa de consultoría.

Sin embargo, aún quedan retos:

Estrategia de desarrollo

Desde esta perspectiva, los principales retos son aclarar la visión, la misión de ISCAM y alinear las estrategias y organización en consecuencia.

Gestión del cambio

No es simplemente una cuestión de cómo ajustar el modo de pensar; también es un problema de entorno.

Facultad y Programas

Una recomendación ha sido nombrar a unos profesores altamente cualificadas para actuar como líderes y ser responsables del diseño y ejecución de programas, la gestión de adjuntos y para desarrollar una reputación de excelencia.

EDAF es un proceso que se debe recomendar para cualquier entidad que quiere avanzar. No es un proceso de acreditación como EQUIS o AACSB. Es una experiencia de transformación. La tutoría ha tenido un impacto significativo en la organización de ISCAM.

Funcionando como una hoja de ruta, hace que el equipo directivo superior de ISCAM pueda decisiones estratégicas. La tutoría ayuda a satisfacer las necesidades de las empresas de Madagascar y también para comprender cómo esta última puede crecer de manera eficiente a nivel internacional.

Es más beneficioso que recurrir a un consultor internacional. Es una inversión fructífera que proporciona una rápida retroalimentación. También ayuda a entender cómo las escuelas de negocios están avanzando en todo el mundo.

EDAF es una herramienta útil y poderosa que ayuda el progreso de una escuela de negocios en un entorno internacional. Proporciona las claves para entender cómo convertirse en una escuela de negocios de clase mundial.

gf

SOBRE EL AUTOR

Jaona Ranaivoson es Directeur General of Institut Supérieur de la Communication, des Affaires et du Management, Madagascar, Vice Director de Grenoble Ecole de Management, Francia y mentor a ISCAM

Aulas del Futuro

Martina Wolff de Carrasco y **Elmar Husmann** explican como la curiosidad y la creatividad pueden prosperar en espacios de aprendizaje modernos

La observación de los niños es una de las mejores maneras de descubrir cómo se produce el aprendizaje, ya sea como un efecto secundario de la vida, a través de la experimentación, ensayo y error, o por la creatividad y la curiosidad. Los niños son exploradores natos.

El Catedrático Yong Zhao, quien ocupa la silla presidencial en el Colegio de la Educación de la Universidad de Oregon, sostiene que la mayoría de los niños pequeños están llenos de creatividad y curiosidad cuando entran en el sistema educativo. ¿Pero qué sucede al salir de la escuela? Se parecen a salchichas, dice Zhao. Todos ellos se parecen entre sí, moldeados para satisfacer las supuestas necesidades del mercado de trabajo y para adaptarse a las normas nacionales.

No tengo nada en contra a las salchichas, pero les faltan la curiosidad y la creatividad – dos habilidades vitales del siglo XXI. Lo mismo puede decirse de los adultos. En su informe *Skills Outlook 2013*, la OCDE presentó los resultados de la Evaluación Internacional de Competencias de los Adultos (PIAAC) - un estudio complementario a la evaluación PISA en la edad escolar – que ha descubierto que, en promedio, sólo el 6% de los adultos demostró el nivel más alto del dominio de "resolución de problemas en entornos tecnológicos".

¿Qué se puede hacer para proporcionar tanto a los niños como a los adultos las habilidades codiciados (por los empleadores) del siglo X

XI? Estas habilidades interrelacionadas combinan habilidades fundamentales (por ejemplo, el conocimiento técnico de sistemas de informática y codificación) con competencias como la resolución de problemas y la creatividad y
las cualidades de carácter como la iniciativa y la curiosidad. (Ver Figura 1 al dorso).

Cuando se pide a los políticos cómo podemos reformar los sistemas educativos, la tecnología generalmente encabeza la lista. Es por ello que el gasto en dispositivos de alta tecnología en las escuelas llegó a $13 billones a nivel mundial en el año 2013; sólo en Estados Unidos, se gastó más de $4 billones ese año en dispositivos móviles.

El gasto total a nivel mundial en la tecnología educativa se prevé alcanzar $19 billones para 2019.

Sin embargo, no hay que olvidar que la tecnología es sólo una herramienta, hecha para los seres humanos por los seres humanos. Kentaro Toyama, WK Kellogg Catedrático Asociado de Información Comunitaria de la Escuela de Información de la Universidad de Michigan de la Información llama a esto la "Ley de Amplificación", diciendo que el "efecto primario de la tecnología es amplificar las fuerzas humanas, de modo que en la educación, las tecnologías amplifican la capacidad pedagógica que ya está ahí ... [y también] amplifica las propensiones de los niños."

> *"¿Qué se puede hacer para proporcionar tanto a los niños como a los adultos las habilidades codiciados (por los empleadores) del siglo XXI? Estas habilidades interrelacionadas combinan habilidades fundamentales (por ejemplo, el conocimiento técnico de sistemas de informática y codificación) con competencias como la resolución de problemas y la creatividad y las cualidades de carácter como la iniciativa y la curiosidad*

En términos más sencillos, un gran maestro va a lograr resultados aún mejores con la ayuda de la tecnología educativa, otro, mediocre, no lo hará. Lo mismo ocurre con los niños. Pueden desarrollarse y aprender mucho más fácilmente al utilizar dispositivos digitales - asumiendo que tienen el espacio de aprendizaje adecuada. Sin embargo, también es posible que acaban jugando Angry Birds.

Para apoyar a competencias como la creatividad, tenemos que repensar todo el entorno en el que tiene lugar el aprendizaje. Como Mihali Csikszentmihaly, Catedrático Distinguido de Psicología y Administración de la Universidad de Claremont, observó ya en 1996: "Es más fácil mejorar la creatividad a través de cambios en las condiciones del entorno que lo es intentando obligar a la gente a pensar de manera más creativa".

Entonces, ¿cuál es el elemento que daría a la tecnología la ventaja definitiva? Creemos que la respuesta a esta pregunta radica en los nuevos espacios de aprendizaje que combinan una excelente tecnología con diseños flexibles capaz de inspirar a la gente. Esta combinación dotaría a los alumnos con un espacio donde pueden explorar, experimentar y adquirir esas habilidades del siglo XXI que necesitan para prosperar en la era digital. Vamos a llamar a estos espacios "Aulas del Futuro". Éstos son sólo algunos ejemplos:

Figura 1:
Habilidades del siglo XXI
Fuente: World Economic Forum 2015, New Visions for Education report

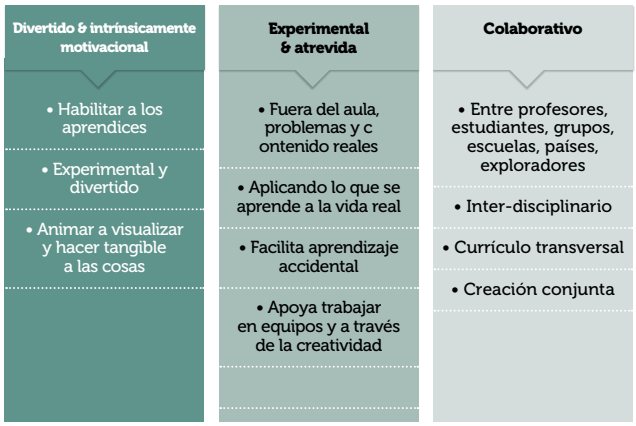
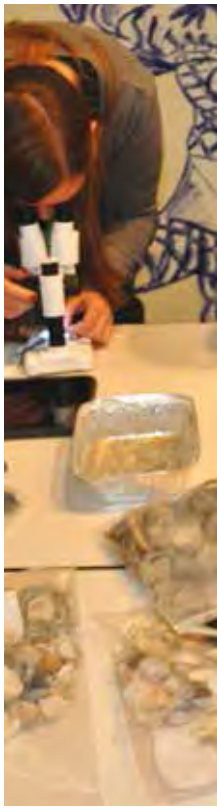


Figura 2:
Características de una expedición de aprendizaje
Fuente: ELIG.org/ we.learn.it



Los nuevos espacios de aprendizaje no están en la escuela

Piénselo. ¿Por qué tiene que sentarse uno para aprender? ¿Por qué hay que leer – especialmente si usted es una persona más bien visual o auditiva? Si quieres aprender, ¿dónde esta el sentido de tener una pared entre usted y el mundo?

Al plantearnos estas preguntas, nos dabamos cuenta de que la digitalización nos permitiría acercar el aprendizaje de nuevo a la vida - donde pertenece. Así que empezábamos a crear espacios de aprendizaje en todo tipo de lugares: en la calle; en los museos; en las bibliotecas; y, sobre todo, en la Feria del Libro de Frankfurt.

Desde 2012, El Aula del Futuro ha sido una característica de la Feria del Libro de Frankfurt. Animamos a los escolares y a los maestros a visitar y a sumergirse en este nuevo entorno. Se convierten en miembros activos de expediciones de aprendizaje pre-diseñadas que se encuentran a lo largo de la Feria donde conocen a expertos y a nuevas tecnologías. Es entonces cuando ocurre el aprendizaje (ver Figura 2).

También hemos establecido diferentes zonas, incluyendo un laboratorio, una oficina de creación de medios de comunicación, espacios de trabajo de pequeños equipos y espacios abiertos y flexibles donde los equipos pueden sentarse a discutir los resultados de sus expediciones.

La redefinición del papel del libro

Mientras que el uso de las herramientas digitales pedagógicas está en aumento, no hay que olvidar el libro impreso, siendo la herramienta más extendida y asequible en la educación. Hemos impulsado una iniciativa dirigida tanto a las editoriales de libros de texto como a los expertos en medios digitales y tecnólogos de impresión, donde pueden colaborar en la creación de un "libro de texto del futuro" para apoyar a nuestras expediciones de aprendizaje. Elegimos un enfoque híbrido que combina texto digital y la impresión tradicional, produciendo así un libro impreso que los profesores y alumnos pueden mejorar y co-crear, empleando contenidos digitales.

En el aula del futuro también se trata de la lectura y la escritura… de los datos y el código

Gesche Joost, Catedrática de la Investigación del Diseño y Campeón Digital Alemana para la Comisión de la UE, defiende la alfabetización digital en el aula. Ella lamenta el hecho de que las escuelas alemanas todavía funcionen en gran medida fuera de línea, y mira con envidia a los Estados Unidos y el Reino Unido, donde la codificación de datos y la alfabetización digital ya forman parte del plan de estudios de las escuelas. Comprender cómo funciona lo digital será de vital importancia para el éxito en un mundo digital, dijo en la Code Week conferencia de 2015.

Sin embargo, la realidad es todavía muy diferente en la mayor parte de Europa. Iniciativas como la de la BBC: Micro:bit, que el año pasado

11

Iniciativas como la de la BBC: Micro:bit, que el año pasado distribuyó pequeños codificables ordenadores a alumnos de 11 años de edad en el Reino Unido, es un paso hacia la dirección correcta

> *Ahora queremos construir sobre estos cimientos, produciendo un kit digital para distribuir a los alumnos, animándoles a jugar con código y los datos tal y como lo harían con la pintura y el papel*

distribuyó pequeños codificables ordenadores a alumnos de 11 años de edad en el Reino Unido, es un paso hacia la dirección correcta.

Ahora queremos construir sobre estos cimientos, produciendo un kit digital para distribuir a los alumnos, animándoles a jugar con código y los datos, tal y como lo harían con la pintura y el papel.

El aula del futuro permite a los alumnos utilizar todos sus sentidos para explorar

Los exploradores mueven los hilos. No se sientan detrás de un escritorio. Ellos y sus compañeros moldean al mundo. El año pasado invitamos a un grupo de niños escolares a explorar sus trabajos ideales.

Ser periodista por un día con un micrófono en la manos les informaba más sobre la realidad de ese trabajo que sus profesores jamás podrían haber hecho. También hemos traído directores de cine, productores de audio, artistas gráficos, naturalistas, diseñadores de juegos de ordenador y muchos otros expertos a Frankfurt para trabajar con nuestros alumnos.

Project ZERO de la Escuela de Educación de Harvard ha investigado el impacto de este tipo de aprendizaje creativa.

"Las ventajas más destacadas de aprendizaje creativa tienen que ver con el desarrollo de un sentido de sí mismo y un sentido de comunidad que les permiten interactuar y dar forma a la dimensión diseñada de su mundo", dicen los expertos del proyecto.

¿No debería ser el objetivo último de la educación en el siglo XXI el lograr la independencia de los jóvenes y el desarrollo de sus talentos individuales, estimulando su curiosidad y dándoles las habilidades que necesitan para dar forma al mundo que les rodea como ciudadanos activos, basado en la pasión y la creatividad?

Estamos convencidos de que hace falta replantear el diseño y funcionamiento de nuestros entornos educativos y también de perseguir constantemente las innovaciones con ese objetivo en mente.

gf

SOBRE LOS AUTORES

Martina Wolff de Carrasco es Directora de Proyectos Internacionales Educativos para la Frankfurt Book Fair, la feria más grande de libros, medios y contenido. El Aula del Futuro, el escaparate para innovación en educación, fue su creación. www.book-fair.com/education

Elmar Husmann es Secretario General del European Learning Industry Group (ELIG). Es uno de los fundadores de la iniciativa europea, we. learn.it, que impulsa un espíritu creativo y explorador en niños de edad escolar, y también era co-fundador del Aula del Futuro en la Frankfurt Book Fair. www.elig.org

Universidades ágiles

Tomando prestado de los conceptos utilizados inicialmente en la industria de desarrollo de software, **Martin Luckmann** y **Christiane Prange** proponen cómo las universidades modernas pueden recuperar su función

"En lugar de sufrir procedimientos lentos e inflexibles, altamente complejos e ineficientes, los métodos ágiles (como Scrum o Extreme Programming) proporcionan una mayor flexibilidad que se adapta a los cambios a lo largo del tiempo

La universidad como una institución de educación superior deriva su nombre de la palabra latina universitatem, un acortamiento de universitas magistrorum et scolarium, o una comunidad de maestros y estudiantes.

Sin embargo, las universidades públicas modernas parecen haber sido desviados de su vocación de ser una comunidad de intercambio de conocimientos y por lo tanto una fuente de conocimiento de gestión y aprendizaje eficiente. En lugar de ello, se han convertido en una industria de producción de puntos de crédito, embutiendo temas especializados que culminan en grados de examen de mediocre importancia.

En consecuencia, las universidades están siendo cada vez más obligadas a convertirse en una parte integral de una realidad basada en la red, enfocadas en el aprendizaje auto-organizada.

Tres factores principales - la mecanización, la globalización y los cambios tecnológicos de transformación - plantean nuevos requerimientos de mano de obra especializada. Las competencias de ayer a menudo ya no son válidas hoy, cuando las actividades integradas de tipo red dominan la vida empresarial.

Las universidades públicas han sido especialmente criticadas por no educar a los graduados conforme con las necesidades de este nuevo mercado. Por ejemplo, una encuesta de 2012 por la Sociedad Americana para Pruebas y Desarrollo (ASTD) afirma que el 84% de los empleadores encuestados reportaron un déficit de capacitación en sus organizaciones. Un estudio de McKinsey de 2012 mostró que sólo el 49% de los empleadores consideraban que los graduados estaban adecuadamente preparados para el mercado de trabajo. Además de lagunas en la formación de la industria, los empleadores están observando en la fuerza laboral de hoy una falta de habilidades sociales críticas, tales como la comunicación, la colaboración, la creatividad y el pensamiento crítico.

La investigación es una de las fuerzas motrices de una economía de innovación, sin embargo la situación aquí no es menos dramática. La realidad de las universidades públicas de hoy es preocupante. No es casualidad que el apoyo a la educación y la investigación se ha reducido. Además, las universidades se enfrentan cada vez más a requerimientos de suministrar información con respecto a los reformas estructurales y cambios que quieren llevar a cabo.

Varias iniciativas se han puesto en marcha para hacer frente a estos problemas, tales como proyectos gubernamentales, reformas internas, medidas y puntos de referencia para la eficiencia y la productividad, estructuras organizativas y cambios en los enfoques administrativos.

Sin embargo, muchas de las reformas de la educación formal siguen utilizando métodos que preparan a los estudiantes para las prácticas de trabajo del pasado. Reconocer y responder a estos cambios y a un entorno cada vez más complejo requiere un cambio de mentalidad en la forma en que asignamos las responsabilidades de aprender tanto a equipos como a las personas. Por lo tanto, proponemos un enfoque diferente, basado en el concepto de la "universidad ágil".

La idea de las organizaciones y los métodos ágiles se remonta a 2001 y fue aplicada originalmente al desarrollo de software.

"Ágil" representa un conjunto de valores y principios guiados por el desarrollo auto-dirigido, de bajo riesgo y adaptable paso a paso a la entrega de proyectos de informática. En lugar de sufrir procedimientos lentos e inflexibles, altamente complejos e ineficientes, los métodos ágiles (como Scrum o Extreme Programming) proporcionan una mayor flexibilidad que se adapta a los cambios a lo largo del tiempo.

Un enfoque ágil es diferente de los procesos tradicionales como el "enfoque de cascada", que sigue una secuencia lineal de planificación por etapas: es más interactivo, centrado en la interacción, colaboración y respuestas continuas al cambio. Tomados en conjunto, el manifiesto ágil (Manifesto for Agile Software Development. http:. // Agilemanifesto.org) se basa en cuatro principios, que hacen hincapié en el "cómo" más que el "qué" de las actividades de trabajo en curso:

- Los individuos e interacciones priman sobre los procesos y herramientas
- El software que funciona prima sobre la documentación completa
- La colaboración con el cliente prima sobre negociación de contratos
- Responder al cambio prima sobre el seguimiento de un plan

El término ágil y sus principios básicos se utilizan en una variedad de entornos, tales como las empresas públicas y privadas, escuelas y universidades también.

De hecho, parece lógico que las organizaciones adopten principios para aumentar su flexibilidad y de hacer las cosas a un coste reducido, con más eficacia y más rápido.

Agilidad es fundamentalmente una cuestión de aprendizaje, las personas y el cambio: las tres cosas que más problemas producen en la educación hoy en día

Hasta ahora, las reformas, al carecer de una metodología adecuada, no han demostrado maneras fiables de crear esta cultura.

Ágil propone esta metodología. Ágil trata fundamentalmente del aprendizaje, la gente y el cambio, los tres retos más complicados de la educación en la actualidad. Puede ser una ayuda potente para aprender a transformar las universidades en organizaciones capacitadas para hacer frente a las demandas de los actores externos. Es más, como doctrina, ágil tiene que ver con la investigación sobre la educación y el aprendizaje auto-organizado propuestas principalmente en los años setenta y ochenta.

Aunque es cierto que el cometido de las universidades no es el desarrollo de software, vamos a mostrar cómo los principios de desarrollo ágil se ajustan al contexto de una institución educativa. Lo que ha faltado hasta ahora es una guía de aplicación que les ayuda aún más a transformarse en organizaciones ágiles que ofrezcan contenido de acuerdo con los principios ágiles que permiten al alumno tomar el centro del escenario.

Se aconseja un procedimiento de tres pasos para evaluar los sistemas actuales de aprendizaje y convertirlos en universidades ágiles, centrándose tanto en el contenido (el "qué") y el proceso (el "cómo") del proceso de aprendizaje.

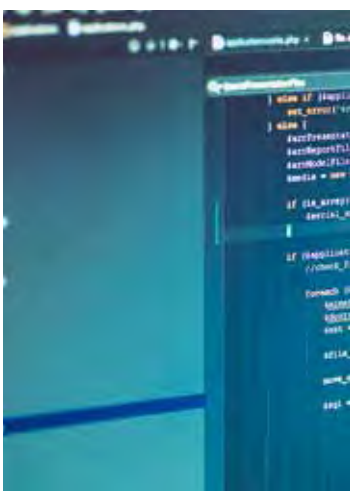
En primer lugar, proponemos un conjunto de criterios para el diagnóstico de las organizaciones ágiles que se deriva de la literatura relevante en el desarrollo de software ágil y organizaciones ágiles. Este conjunto de criterios tiene en cuenta que las universidades tienen que mantener un delicado equilibrio entre las necesidades de las empresas y la independencia de la investigación y la enseñanza. Con el fin de facilitar este equilibrio, los siguientes principios pueden ser de ayuda:

- Alta autonomía interna de los alumnos y profesores
- Autonomía de las salidas en el proceso de aprendizaje, pero rendición de cuentas de los resultados
- Reflexión constante sobre las lecciones aprendidas
- Alta tolerancia al fracaso y la mejora continua
- No hay jerarquías, sino el estatus del experto
- Comunicación clara y abierta

En segundo lugar, como los principios ágiles son todavía escasos en el sector de la educación (con la excepción de los recientes intentos de ofrecer múltiples cursos en línea abiertos), observamos en primer lugar las "funciones de negocios" de una universidad, tales como el desarrollo de planes de estudio, la contratación de profesores, la organización de las prácticas y el intercambio de estudiantes, y así sucesivamente. Éstos serán evaluados y tratados en términos de la universidad como una plataforma ágil y su lugar dentro de la comunidad (educativa). Esta fase de evaluación se conecta también a los procedimientos de evaluación / acreditación existentes, tales como FIBAA, EQUIS y AACSB.

En tercer lugar, nos fijamos en la función de la universidad "tradicional", que es el desarrollo del conocimiento mediante la adopción de principios ágiles y por tanto, la transformación de las instituciones en una "universidad ágil". Las funciones tradicionales de una universidad - el desarrollo del conocimiento y el intercambio de conocimientos – se remontan al siglo XIII, en referencia a una institución que recibía a estudiantes de todos los lugares, en la que se centraba no sólo en las artes, sino también en al menos una de las mayores facultades (teología, derecho o medicina) y donde una parte importante de la enseñanza fue llevado a cabo por los maestros, es decir, los practicantes. Estas ideas originales nos llevan a formular nuevas directrices:

Con el fin de evitar la especialización prematura y la falta de conocimientos básicos en una variedad de disciplinas, volvemos a los tiempos anteriores para reintroducir un studium generale, que da a los estudiantes una visión general de la lógica (cálculo, probabilidad, informática), comportamiento organizacional (estructuras no numéricas y procesos, derecho, ciencias sociales),



84%

Una encuesta de 2012 por la Sociedad Americana para Pruebas y Desarrollo (ASTD) afirma que el 84% de los empleadores encuestados reportaron un déficit de capacitación en sus organizaciones

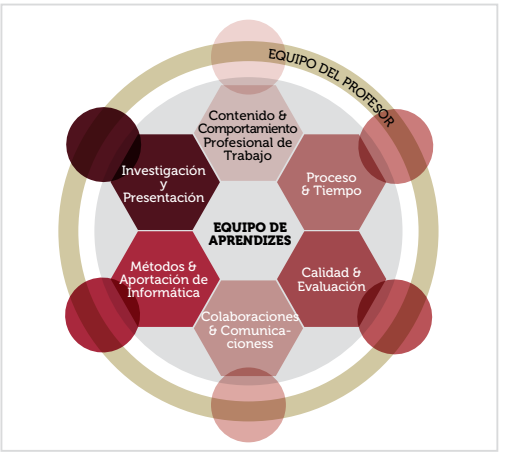


FIGURA 1

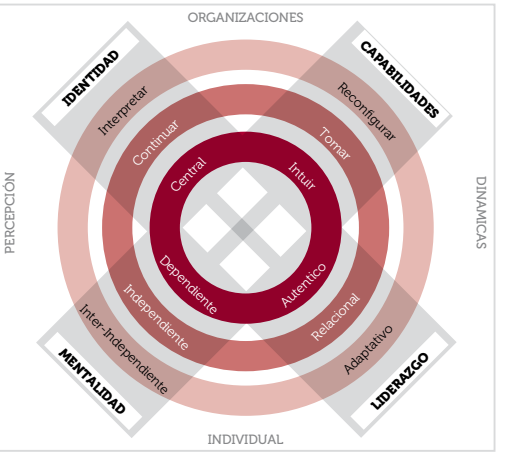


FIGURA 2

habilidades sociales (personalidad, la biología, la psicología, la filosofía), y la creatividad (fantasía, ficción, artes, comunicaciones).

En el contexto de una universidad ágil, hay que reflexionar sobre cada una de estas áreas de conocimiento para evaluar su potencial para formar una base para la iniciativa empresarial, uno de los principales objetivos de agilidad.

Con la acumulación de una sólida base de conocimientos, el enfoque se desplazará hacia el aprendizaje basado en proyectos en conjunto con empresas externas y contratos. Esto implica que tanto el contenido de aprendizaje y el contexto e crean a través de ciclos estrechamente interrelacionadas de equipos integrados por estudiantes y profesores (profesores y profesionales). Dado que los problemas vendrán directamente de la práctica empresarial, los estudiantes serán expuestos a las dificultades y las actividades pertinentes y serán recompensados por su contribución a resolver dichos problemas. La colaboración entre los alumnos y el equipo docente implica los siguientes principios (véase la Figura 1):

– Contenido y comportamiento profesional
– Proceso y calendario del proyecto
– Calidad y Evaluación
– Colaboración y comunicación
– Métodos y aportación informática
– Investigación y presentación

• Como es probable que la reorganización de los contenidos de aprendizaje, el contexto y los procesos resulte en una transformación de la propia universidad, es probable que el desarrollo hacia una universidad ágil incurra en cambios en el personal y las cuestiones de organización. Estos implican la la identidad y las capacidades de la institución, así como la mentalidad y el liderazgo de su personal. La evaluación de cada una de estas dimensiones en tres niveles ayuda a identificar las necesidades de transformación de una institución a su vez ágil (ver Figura 2):

– Identidad: central, continuando, interpretando
– Capacidades: detección, tomando, la reconfiguración
– Mentalidad: dependiente, interdependiente, inter-independiente
– Liderazgo: adaptable, relacional, auténtico

La hoja de ruta hacia el desarrollo de una universidad ágil desencadena un efecto de arrastre (estudiantes y empresas impulsando contenido y contexto) más que un efecto de empuje (obligando a los estudiantes a aprender y adaptarse a los planes de estudios de pre-definidos). Este enfoque implica que tanto el proceso de aprendizaje y los contenidos de aprendizaje son más en línea con la práctica real (y los requisitos del mercado de trabajo) y que los estudiantes experimentan inmediatamente los resultados de su trabajo en un contexto práctico. De esta manera van a aumentar su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del mercado de trabajo, mientras que desarrollan un buen conocimiento de proyectos de trabajo basados en la auto-organización.

49%

Un estudio de McKinsey de 2012 descubrió que sólo el 49% de los empleadores graduados se consideran adecuadamente preparados para el mercado de trabajo

SOBRE LOS AUTORES
Martin Luckman es Socio Fundador de Agile Brains. Tiene experiencia en el desarrollo de negocios and gestión de cambio (martin.luckmann@agilebrains.net).
Dr Christiane Prange es Directora del AgileVentureLab y Catedrática de Estrategia Internacional en Tongji University, Shanghai (cprange@tongji.edu.cn).

Diseñado para conectar

Michael Page y **Roy Wiggins** describen un programa de MBA innovador que responde a las críticas dirigidas a este título posgrado

En su libro *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads* (Repensando el MBA: Educación de negocios en la encrucijada), los autores sostienen que el MBA que nuestras sociedades necesitan para desarrollar a los líderes y empresarios de mañana requiere un enfoque mucho mayor en conocer, hacer y ser.

Estos son componentes completamente integrados en el MBA de 11 meses que la Universidad de Bentley lanzó en 2010.

El programa fue diseñado para desarrollar los tres características cruciales de liderazgo articulado por Hansen (2011): la capacidad de entender a la gente; la capacidad de ver el panorama general y la capacidad de ejecución.

Lo hace a través de un plan de estudios y un entorno y las experiencias internacionales que garantizan el aprendizaje:

- Los componentes analíticos consumen sólo el tiempo necesario para examinar las dimensiones de comportamiento
- Se utilizan metodologías integradoras en lugar de enfoques 'silo' para elaborar los elementos de conocimiento
- Los elementos experienciales desarrollan capacidades de ejecución y no sólo la capacidad de formulación estratégica

En 2007 Gloria Larson, séptimo presidente de Bentley, continuó la larga reputación de la institución para la innovación curricular al pedir a la universidad que estableciera un MBA transformador que permitía alcanzar tres objetivos principales:

- Debe atender a las críticas dirigidas acerca de la relevancia del grado y su responsibilidad por los lapsos de ética aparentes en todos los negocios a nivel mundial en años recientes
- Debe capitalizar el posicionamiento de Bentley en la contabilidad y las finanzas, la ética empresarial, tecnología de la información, y la fusión de los negocios con las artes y las ciencias
- Debe considerarse la posibilidad de diseñar un programa con un atractivo importante para una gama más amplia de personas con talento, incluidas las que tienen todas las capacidades necesarias para tener éxito como líderes, pero para quienes el MBA tradicional puede tener un atractivo limitado

El altamente competitivo panorama de la educación empresarial y la ubicación de la Universidad de Bentley entre algunos de los programas de MBA más reconocidos y envidiados en el mundo hacen que responder a esta llamada a la acción sea complicada.

Sin embargo, la llamada fue respondida al reunir a profesores de toda la universidad – de administración de empresas, artes y de las ciencias – y por medio de buscar los consejos de empresas vinculadas con la universidad y de los expertos de la industria de la educación empresarial.

El ecléctico grupo que desarrolló el programa sigue siendo plenamente involucrado. Los estudiantes de hoy en día todavía se encuentran relacionándose con profesores y ejecutivos de diversos campos y procedencias.

El diseño del programa

El programa MBA se construyó en torno a cuatro temas – la innovación, el valor, los entornos y el liderazgo – y en torno a tres experiencias de inmersión – una de ellas en Estados Unidos y dos fuera.

Cada tema fue diseñado para asegurar que se realizaran conexiones entre el individuo, los demás, el contexto, el pensamiento y la acción.

Por último, el mandato del equipo de diseño del programa hizo hincapié en que el entorno de aprendizaje debe ser uno de colaboración, altamente interactiva y basada en las experiencias de negocio de una clase de estudiantes con un promedio de más de siete años de experiencia en la educación post-terciario.

El equipo de diseño estableció que el objetivo central de aprendizaje del programa fuera la preparación de líderes capaces de funcionar con eficacia en tiempos de cambio rápido, aceleración de la innovación, la globalización y profundos cambios demográficos.

A terminar el programa, los graduados deberían tener la capacidad de identificar y evaluar las nuevas tendencias con relativa rapidez, adaptarse a diferentes culturas, y crear enfoques creativos hacía las partes interesadas, productos, servicios y contextos sociales.

El entorno de aprendizaje también se construyó a partir de cero.

"Al terminar el programa, los graduados deberían tener la capacidad de identificar y evaluar las nuevas tendencias con relativa rapidez, adaptarse a diferentes culturas, y crear enfoques creativos hacía las partes interesadas, productos, servicios y contextos sociales

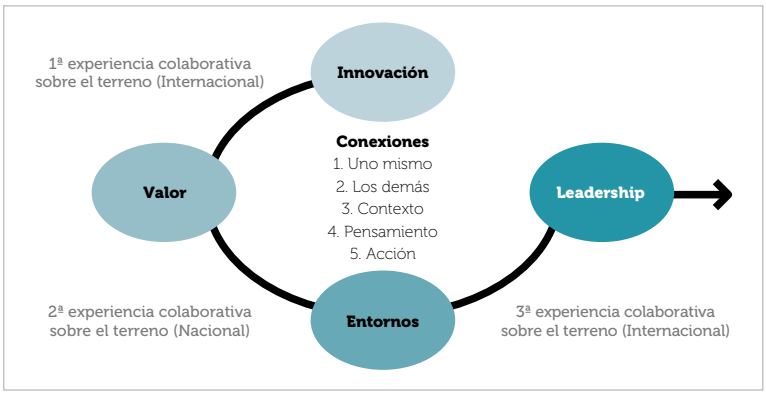
4

El programa MBA se construyó en torno a cuatro temas - la innovación, el valor, los entornos y el liderazgo

3

El programa fue diseñado para desarrollar los tres características cruciales de liderazgo articulado por Hansen (2011): la capacidad de entender a la gente; la capacidad de ver el panorama general; y la capacidad de ejecución

Figura 1:
El diseño tematico de Bentley



Experiencias de inmersión internacionales durante los primeros cuatro iteraciones del programa de visitas han tenido lugar en Chile, Francia, Ghana, Grecia, Sudáfrica y Turquía

A diferencia de la estructura de las aulas tradicionales, el MBA Estudio de Bentley copia la distribución históricamente empleada por los estudiantes de arquitectura y diseño.

Los estudiantes están conectados a través de mesas inteligentes para maximizar la interacción dentro de los equipos y entre toda los miembros de la clase. Esto asegura que la facultad opere como facilitadores en lugar de instructores.

Cada estudiante se convierte en un contribuyente dinámico – poniéndose de pie para debatir con sus compañeros, ilustrando sus argumentos en la mesas multimedia y continuamente participando dentro de su equipo para compartir puntos de vista basadas en experiencias colectivas.

Una zona cómoda y una pequeña cocina en el estudio para la clase hacen que sea el lugar perfecto para profundizar en los temas y las ideas relevantes después de sesiones más formales.

Los estudiantes también trabajan de manera informal con el profesorado en el estudio – como colegas y mentores – y utilizan el espacio para prepararse para las colaboraciones de dos semanas que siguen los temas de innovación, valor y entornos.

Estructura temática del programa

El Bentley MBA es totalmente temático en su diseño. Las materias claves están incrustadas dentro de cada uno de los cuatro temas que abarcan toda la carrera. Estas materias se fortalecen y se discuten en los contextos donde la materia – sea contabilidad, finanzas y marketing – es más relevante para el elemento temático bajo investigación.

Por otra parte, la conexión es el pegamento que une los temas y la materia de estudio. Como se ha indicado anteriormente, los cuatro temas se desarrollan en la mente de los estudiantes en relación con el individuo, otras personas, el contexto, el pensamiento y la acción.

- ***El tema de la Innovación*** Durante el primer trimestre del programa los estudiantes desarrollan una apreciación del valor de la innovación y la creatividad y diseñan nuevos modelos para el papel de las empresas en la sociedad. También aprenden cómo los líderes deben entender los entornos en los que operan y cómo tienen que actuar si desean construir organizaciones donde la creatividad y la innovación puede prosperar. Los temas estudiados incluyen: la psicología de la innovación y cómo los seres humanos procesan la información y generar ideas creativas; teorías de la creatividad y las condiciones necesarias para sostener entornos creativos; ciclo de vida del diseño;

PHOTOGRAPH COURTESY: Bentley University ©

y cómo desarrollar y renovar la innovación a través de acciones que capitalizan su necesaria relación con la estrategia.

• ***El tema del valor*** Los estudiantes desarrollan una comprensión más completa del valor y su impacto en los negocios. A pesar de que el valor es el objetivo de toda estrategia de negocio, su significado es complejo y subjetivo.

Para apreciar cómo las diferentes interpretaciones y evaluaciones de valor pueden influir en las decisiones, el tema está diseñado para asegurar que los delegados reflexionen sobre lo que significa el valor y para que aprecien cómo los significados varían entre los diferentes grupos de interés. También entenderán cómo las organizaciones obtienen valor y alinean los procesos y los recursos para ayudar a construirla. Aprenden acerca de diferentes maneras se genera valor y como desarrollar las herramientas de medición y la capacidad de análisis necesarias para obtener fuentes de valor, así como sostenerlas.

Las disciplinas funcionales que constituyen el núcleo de la mayoría de los programas de MBA están incrustados en el tema del valor de forma que logre el reconocimiento interdisciplinario que a menudo carecen los programas de MBA tradicionales basados en un curso de estrategia para lograr este nivel de pensamiento multi-lente.

• ***El tema de los entornos*** Reconociendo que las organizaciones y los gerentes no operan de manera aislada al tomar decisiones, los estudiantes son expuestos de forma secuencial a la configuración más amplia de la empresa, la comunidad, el país y el mundo. Los entornos examinados incluyen: contextos sociales y cómo se forman y se mantienen dentro y a través de las organizaciones, el papel de los países en el mundo, la economía, incluyendo la forma de medir la estabilidad del entorno macroeconómico global y cómo las estructuras de mercado que prevalecen en una industria pueden afectar a la probabilidad de que ocurra innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Finalmente, se estudia el impacto radical de la tecnología y las redes de organizaciones y cómo se controlan a sí mismos y a sus cadenas de valor.

• ***El tema del liderazgo*** Durante el tema culminante del programa, los estudiantes integran aún más lo que han aprendido, reflexionando sobre sus propios estilos de liderazgo para realizar un seguimiento de su desarrollo personal. Se explora la naturaleza del liderazgo, el grado en que se puede enseñarlo, el papel de la inteligencia emocional y la gama de desafíos a los que los líderes se enfrentan.

Los profesores y expertos en liderazgo sirven como mentores, mientras que los estudiantes reflexionen sobre sus estilos de liderazgo preferidos, sus habilidades y capacidades, así como sus fortalezas y debilidades. La reflexión regular sobre sus experiencias está pensado para facilitar su desarrollo como líderes éticos y estratégicos.

El tema también les obliga a examinar los aspectos técnicos de la toma de decisiones en medio de la incertidumbre y cuando está presente la participación de los interesados. Se hace hincapié en la comprensión de la teoría de la agencia y la dinámica de considerar la información asimétrica, informática y la estrategia, y la creación de un ambiente de control efectivo.

Experiencias de colaboración sobre el terreno

Estancias de doce días sobre el terreno siguen cada uno de los tres primeros temas. Los estudiantes se unen con profesores y miembros de organizaciones en lugares de acogida para explorar temas complejos de negocios que están diseñados para evolucionar a partir del tema completado e introducir temas que luego son cubiertos en el tema siguiente. Las experiencias son un componente esencial de la inmersión "en el mundo real" .

90

Hasta el momento, Bentley ha reclutado cuatro cohortes y 90 estudiantes al programa

73%

Un 73% de los estudiantes llegan al programa directamente desde el extranjero, el 42% son mujeres...

10yrs

... y la experiencia de trabajo promedio de cada clase es de alrededor de 10 años. La diversidad de orígenes también es importante

incorporado en el diseño general del programa. Los papeles de los miembros de la facultad de Bentley están orientados para garantizar que los estudiantes apliquen las lecciones y conceptos recogidos de temas anteriores.

Cada experiencia de colaboración basada en el terreno implica múltiples grupos o las organizaciones interesadas y se centra en cuestiones de interés para todos los sectores empresariales. Los estudiantes no están trabajando sólo para resolver un problema, sino para hacer frente a un problema — generalmente uno para el cual no existe una solución fácilmente procesable. El año pasado, por ejemplo, los estudiantes aprendieron como una selección de negocios griegos orientados al consumidor habían adaptado sus estrategias de supervivencia a un mundo post-crisis financiera. Los estudiantes, salían de Atenas en vísperas de las recientes elecciones que llevaron el partido Syriza al poder.

Los objetivos de cada experiencia de inmersión son encontrar el enfoque adecuado para la evaluación de los problemas persistentes, señalizando las capacidades y limitaciones experimentadas por líderes competentes en tales circunstancias.

Experiencias de inmersión internacionales durante los primeros cuatro iteraciones del programa de visitas han tenido lugar en Chile, Francia, Ghana, Grecia, Sudáfrica y Turquía.

Conclusión

Hasta el momento, Bentley ha reclutado cuatro cohortes y 90 estudiantes al programa. Las matrículas todavía tienen que crecer hasta la capacidad deseada (la dedicada MBA Studio ha sido diseñado específicamente para un máximo de 36 estudiantes sentados alrededor de seis mesas de tecnología habilitadas para equipos), pero los éxitos han sido significativos.

Un 73% de los estudiantes llegan al programa directamente desde el extranjero, el 42% son mujeres y la experiencia de trabajo promedio de cada clase es de alrededor de 10 años. La diversidad de orígenes también es importante – al entrar en el programa, más de la mitad ya tienen uno o más grados avanzados, y un 10% tienen doctorados. Varios han sido becarios Fulbright.

Las trayectorias profesionales de los estudiantes incluyen la academia, la consultoría, la iniciativa empresarial, la empresa familiar, los mercados financieros, el ejército, la religión y el teatro. La retroalimentación de los estudiantes y los empleadores ha sido extremadamente positiva: un graduado donó un cheque de cinco cifras a la universidad cuatro meses después de graduarse.

REFERENCIAS

Datar, S.M., Garvin, D.A., and Cullen, P.G. 2010. Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads, Harvard Business Press, Boston.
Hansen, D. 2011. "Why MBA Programs Don't Produce Leaders", http://www.forbes.com/sites/drewhansen/2011/10/04/why-mba-business-school-not-leaders/2/.

SOBRE LOS AUTORES

Dr Michael J Page es Rector y Vice Presidente para Asuntos Academicos, Bentley University, Boston, EE.UU.
Professor Roy (Chip) Wiggins III es Rector de Negocios y la Graduate School of Business, Bentley University.

www.efmdglobal.org/bsis

BSIS
BUSINESS SCHOOL
IMPACT
SURVEY

The key tool for measuring your
business school's impact
on the world around it

EFMD
GLOBAL
NETWORK

In association with:

FNEGE
Fondation Nationale pour l'Enseignement
de la Gestion des Entreprises

Looking for more students?

Recruit the best talent from around the world

- Leverage a global database of nearly 400,000 highly diverse leads.
- Save time and money by recruiting globally from your office.
- Broaden or refine your recruitment efforts.

gmac.com/getmorestudents

GRADUATE MANAGEMENT ADMISSION
GMASS®
SEARCH SERVICE

GMAC®
GRADUATE MANAGEMENT ADMISSION COUNCIL

© 2014 Graduate Management Admission Council (GMAC). All rights reserved. The GMAC logo, GMAC®, GMASS®, Graduate Management Admission Council®, and Graduate Management Admission Search Service® are registered trademarks of the Graduate Management Admission Council in the United States and other countries.

EFMD

EFMD aisbl
Rue Gachard 88 – Box 3
1050 Brussels, Belgium

Teléfono: +32 2 629 08 10
Fax: +32 2 629 08 11
Dirección electrónica: info@efmd.org