EFMD

global focus

La revista empresarial de la EFMD

Las nubes de cambio amenazan a la sociedad. Charles Handy identifica un peligro especial: el comportamiento disfuncional de nuestras grandes corporaciones

NUBES DE CAMBIO

EN ESTE NÚMERO

Combinar y conciliar
La importancia de facultades híbridas

MBA Corporativo
El negocio y la academia deben ser socios nuevos

Buen provecho
Acordar y arraigar

Dolores de crecimiento
Ayudando a los gerentes desarrollarse

Acreditación
Los retos de la futura

Volver a realidad
Haciendo relevante la investigación

www.efmd.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

Find out more:

Índice

Global Focus
La revista empresarial de la EFMD

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
Thomas Bieger
Alessandra Ginante
Charles Handy
Santiago Iñiguez
Malcolm McIntosh
Michael Osbaldeston
Dan Pontefract
Anne S Tsui

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

Fotografía e Ilustraciones
©Jebens Design Ltd / EFMD
unless otherwise stated

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

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

www.efmd.org/globalfocus

©EFMD

2
Nubes de cambio
Charles Handy, como Peter Drucker, siempre ha intentado identificar las 'nubes de cambio' que amenazan a la sociedad. Aquí identifica una de esas amenazas – el comportamiento disfuncional de nuestras grandes corporaciones.

8
Conozca a los 'teachsultants' y a los 'coachstructors' –
el futuro de la educación ejecutiva
Las escuelas de negocio se enfrentan a grandes retos si van a beneficiarse del crecimiento de la educación ejecutiva. Una forma, dice Santiago Iñiguez, es crear facultades con habilidades diversas e hibrídas.

12
Reorganizar la economía política
El capitalismo no ha fallado, ni retrocede. Sólo es una idea. Pero, dice Malcolm McIntosh, es una idea, que, en su estado actual modo, necesita un replanteamiento

18
Reconectar con el mundo del negocio
Anne S Tsui ofrece unas sugerencias sobre como los académicos de las escuelas de negocio pueden superar la creciente crítica de investigación irrelevante e interesada

24
Aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal
Alessandra Ginante argumenta que las empresas tienen que hacer un esfuerzo por cubrir las necesidades de sus gerentes si pretenden que actúen con eficacia

28
¡Eureka! El nuevo MBA corporativo
Dan Pontefract demuestra como una verdadera asociación entre los mundos del negocio y de la academia puede crear oportunidades de aprendizaje que puedenbeneficiar a una organización, sus empleados y la institución académica

32
Estar arraigado en su region ayuda mucho
Thomas Bieger explica como la Universidad de St Gallen aplicó la nueva Business School Impact Survey para consolidar su presencia local

36
Los retos al que se enfrentan la acreditación en las escuelas de negocio
Las escuelas de negocio han estado entre de las instuticiones de enseñanza superior con más exito durante los últimos 50 años. Pero ahora se enfrentan a muchos retos serios que, como explica Michael Osbaldeston, tienen profundas implicaciones para los organismos de acredicación

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C003371
FSC www.fsc.org

Una de sus muchas habilidades [Peter Drucker] era la capacidad de detectar lo que el llamaba las nubes de cambio en la sociedad, mientras estaban todavía muy lejos en el horizonte, mucho antes de que la tormenta rompiera. Intento emular esta pericia en mi propio trabajo para ayudar a la gente prepararse mejor para nuevos futuros.

NUBES DE CAMBIO

Charles Handy, como Peter Drucker, siempre ha buscado identificar las "nubes de cambio" que amenazan a la sociedad. Aquí identifica un posible peligro – el comportamiento disfuncional de nuestras grandes corporaciones

Peter Drucker ha sido una gran influencia tanto en mi vida personal como profesional. Mis estanterías están llenas de sus muchos libros y valoro enormemente mis encuentros ocasionales con él a lo largo de los años.

Una de sus habilidades era la capacidad de detectar lo que el llamaba las nubes de cambio en la sociedad, mientras estaban todavía muy lejos en el horizonte, mucho antes de que la tormenta rompiera. Intento emular esta pericia en mi propio trabajo con el propósito de ayudar a la gente prepararse mejor para nuevos futuros.

Una de las nubes en el horizonte que en la actualidad me preocupa mucho es el comportamiento y el futuro de las grandes corporaciones. Por mucho que admiro y animo a los empresarios que son nuestro futuro y por mucho que me gustan mis contactos con las organizaciones pequeñas y las empresas familiares, el hecho es que las corporaciones públicas son las grandes bestias de nuestras economías.

Montamos en sus espaldas. Ellas proporcionan la mayor parte de la nueva riqueza de la sociedad, así como la mayor parte de los puestos de trabajo, directos o indirectos. Si fallan o no están a la altura de sus responsabilidades, todos sufrimos.

Así que cuando veo estas grandes bestias reducirse en número, sobre todo en Estados Unidos, y a la vez hacerse mayores, más gordas y codiciosas, empiezo a preocuparme. Ellas nos han servido bien durante los últimos 70 años, pero el éxito puede ser el enemigo del progreso, cegándonos a la necesidad de cambiar.

Los griegos de la antigüedad lo llamaban *hubris*, una palabra que me enseñaron a traducir como orgullo desmesurado, lo que viene antes de la caída, la arrogancia que enfurece a los dioses y trae a la tierra su ira.

Los hechos fundamentales sugieren que la caída corporativa puede estar más cerca de lo que sabemos. Un reciente informe del Brookings Institute descubrió que las empresas de 16 o más años de edad ahora representan el 34% de toda la actividad económica estadounidense, un crecimiento del 50% en 20 años. También sobreviven menos tiempo, y a la vez que hay menos nuevos participantes entrando en el mercado: un mal presagio para el futuro. En la actualidad hay un 50% menos de empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos comparado con hace 15 años. Tampoco es muy diferente en el resto del mundo. El mundo del negocio, concluye el Informe Brookings, se está poniendo viejo y gordo.

Comentando sobre el informe, el periodista Simon Caulkin dice que "la empresa cotizada en bolsa, el motor del capitalismo de los últimos 150 años, está empezando a parecerse a una especie en peligro de extinción". Eso debe ser motivo de preocupación para todos. Y hay más.

Estas bestias de edad avanzada también pueden caer en lo que San Agustín llamaba el gran pecado: ser tan centrado en uno mismo que uno se olvida de su propósito mayor. Esto es algo que se puede acusar a muchos de los consejos de administración de empresas que últimamente han estado participado en una orgía de recompra de acciones.

16

Un reciente informe del Brookings Institute descubrió que las empresas de 16 o más años de edad ahora representan el 34% de toda la actividad económica estadounidense, un crecimiento del 50% en 20 años

50%

En la actualidad hay un 50% menos de empresas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos comparado con hace 15 años. Tampoco es muy diferente en el resto del mundo

FOTOGRAFIA: CORTESIA: © ELIZABETH HANDY

$2.4t

The *Harvard Business Review* de septiembre de 2014 señala que las 449 empresas del índice S&P 500 que cotizaban entre 2003-2012 utilizaban el 54% de sus ingresos, en total un colosal $2.4 billones, para recomprar sus propias acciones en el mercado abierto

> *Para decirlo sin rodeos, estos directores están recogiendo el trigo antes de que madure, y nadie se fija o, si lo hace, no se preocupan. ¿No estoy en mi derecho de estar preocupado?*

William Lazonik, escribiendo en la revista *Harvard Business Review* de septiembre de 2014, señala que las 449 empresas del índice S&P 500 que cotizaban entre 2003-2012 utilizaban el 54% de sus ingresos, en total un colosal $2.4 billones, para recomprar sus propias acciones en el mercado abierto. Los dividendos ocupaban otro 37%, dejando solamente un mísero 9% de los ingresos para la reinversión.

A veces hay razones técnicas de la recompra de acciones, para compensar, por ejemplo, cualquier temporal descenso del precio de las acciones cuando se ejercen opciones sobre acciones. Pero en realidad, la razón principal suele ser que los miembros de la junta se han quedado sin ideas de cómo gastar sus ingresos en nuevos proyectos o, simplemente, quieren aumentar el valor de sus propias acciones o opciones. ¿Por qué, uno podría preguntarse, hace falta hacer eso, teniendo en cuenta que el salario medio anual neto de los jefes ejecutivos de esas empresas era alrededor de $30 millones?

Es sólo cuando te das cuenta de que el 83% de ese salario es en forma de opciones de acciones que se ve el por qué: las recompras preservan el valor subyacente de sus salarios. Para decirlo sin rodeos, estos directores están recogiendo el trigo antes de que madure, y nadie se fija o, si lo hace, no se preocupa. ¿No estoy en mi derecho de estar preocupado?

Por supuesto que hay excepciones. No todas las juntas directivas son tan egoístas, pero las excepciones son eso, excepciones. Necesitamos muchos más de ellas para establecer nuevas pautas de comportamiento. Lazonick, profesor de economía en la Universidad de Massachusetts Lowell y codirector de su Center for Industrial Competitiveness, comenta que desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta finales de los años setenta, la ortodoxia imperante en las salas de juntas del mundo era *retener y reinvertir* las ganancias. Ahora es reducir el *tamaño y distribuir*: a nosotros mismos y a nuestros accionistas. Hemos pasado de la creación de valor a la extracción de valor. Lazonick esta en lo correcto.

Cuando empecé a trabajar en 1956 en la Royal Dutch Shell Group recuerdo muy bien que en la primera reunión informativa a la que nosotros, los ejecutivos del novato, asistimos, uno de los directores generales nos dijo: "Somos una parte importante del sistema de suministro de energía del mundo. Nuestro trabajo consiste en suministrar a nuestros clientes y asegurar el futuro a largo plazo de la empresa. Tenemos que obtener beneficios sustanciales para financiar ese futuro. También pagamos un alquiler a nuestros accionistas, por el uso de su dinero, un alquiler que incluye una prima de riesgo, aunque en nuestro caso esa prima es baja y queremos que siga siendo así."

No había opciones sobre acciones o bonos en aquel entonces. Estábamos todos pagados un salario por el trabajo. Si te ascendieron, recibías más. La alta dirección fue bien pagada, pero no en exceso. Los accionistas eran transeúntes, vistos más como un indicador de aprobación o desaprobación pública: nuestro termómetro de negocio si se quiere. No eran inversores como tal, por que todo dinero nuevo tuvo que venir de nuestros propios ingresos. Entonces, ¿qué es lo que cambió en la década de los setenta?

En 1970 Milton Friedman declaró que el objetivo de una empresa es la maximización del valor para los accionistas," el negocio de los negocios es el negocio."

Dos-excolegas suyos, Michael Jensen y William Meckling, tradujeron la máxima en la Teoría de la Agencia, basado en la creencia de que los directores y gerentes eran de ninguna manera los propietarios de la empresa y no eran más que los agentes de los verdaderos dueños, los accionistas.

La idea era bien intencionado; dio al negocio un objetivo claro y implicaba que si el negocio hizo ricos a sus propietarios, en su debido momento también enriquecería la sociedad. Todo iría bien para todos. Al final resultó que si trabajaban para algunos.

Consejeros y altos directivos se apresuraron a afirmar que si estuvieran trabajando para los accionistas, era razonable que sus recompensas deban igualar a las de los accionistas, creando así una comunidad de intereses. Un mundo en que las opciones sobre acciones y bonos ligados al precio de las acciones nació y comenzó una nueva historia.

Quizás John Maynard Keynes tenía razón cuando dijo, "Los locos en autoridad, que oyen voces en el aire, destilan el frenesi de algún escritorzuelo académico de hace algunos años."

Cualquiera fuera la causa, la cultura y la razón de ser de toda empresa cambiaron a partir de entonces. Los hombres del dinero estaban a cargo, apoyados con entusiasmo, lamento tener que decir, por las escuelas de negocios que ahora tenían un criterio simple para el éxito que podían transmitir a sus estudiantes.

Cuarenta años después, es evidente que la nueva fórmula no ha funcionado para la mayoría. No para la sociedad en su conjunto, que ha tenido que sobrevivir dos recesiones y una crisis financiera; no para la mayoría de los individuos, dado que el salario medio en Estados Unidos y el Reino Unido se ha mantenido constante en términos reales de los últimos 30 años; y, curiosamente, ni siquiera para los accionistas, el supuesto foco de la nueva filosofía. En 2011, la tasa de rendimiento del capital en Estados Unidos fue una cuarta parte de lo que era en 1965. Roger Martin, ex Decano de la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto, ha calculado que en general, la rentabilidad de los accionistas en los 40 años anteriores a 1970 fue mayor que en los siguientes 40 años.

En retrospectiva, es curioso que nadie cuestionó la idea de que una empresa debe ser vista como la propiedad de sus financiadores. Eso podría haber tenido sentido para el dueño de una factoría victoriana mirando desde su mansión en lo alto hacía la fábrica que primero había construido abajo y luego contratado mano de obra para trabajar la maquinaria allí dentro. Pero ahora, la maquinaria y los edificios sirven a los trabajadores, no al revés.

Es más veraz decir que una empresa es una comunidad, una comunidad de compañeros con un propósito común: nadie puede poseer legal o incluso metafóricamente a la gente de una comunidad. Eso sería la esclavitud. En cualquier caso, en muy pocos casos los accionistas actuales son los que contribuyeron los fondos originales; hace tiempo que esos trasladaron su derecho al esperado flujo de dividendos a una sucesión de otras personas que ahora son meros espectadores pasivos, apostando por sus acciones.

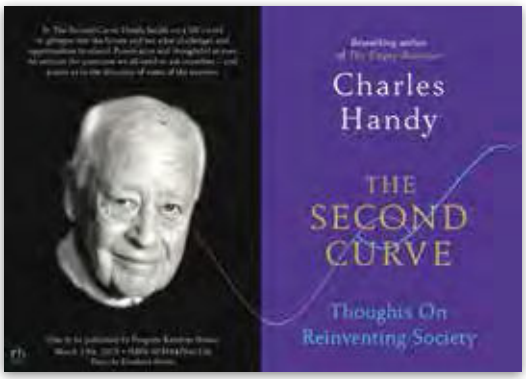
Sus únicos derechos se reducen a elegir a los directores o votar sobre si los directivos quieren vender la empresa a otra. Incluso si se les permitiera desafiar la estrategia de la empresa es poco probable que fueran capacitados para hacerlo. No pueden ser los dueños responsables.

> *"En 1970 Milton Friedman declaró que el objetivo de una empresa es la maximización del valor para los accionistas," el negocio de los negocios es el negocio."*

30

Es evidente que la nueva fórmula no ha funcionado para la mayoría. No para la sociedad en su conjunto, que ha tenido que sobrevivir dos recesiones y una crisis financiera; no para la mayoría de los individuos, dado que el salario medio en Estados Unidos y el Reino Unido se ha mantenido constante en términos reales de los últimos 30 años; y, curiosamente, ni siquiera para los accionistas

"¿No es hora de volver a la idea de una empresa como una comunidad responsable que presta la debida atención a todos sus componentes, y cuyo principal objetivo debe ser el de buscar la inmortalidad a través de la auto-mejora y la inversión continua?



Arriba:
En *La Segunda Curva*, Handy consolida el trabajo de una vida para proporcionarnos una visión del futuro y los retos y oportunidades que nos esperan.

La doctrina de valor para los accionistas, como llegó a ser etiquetada, es incluso un error en términos legales. Como el experto legal Lynn Stout, Profesor Distinguido de Derecho Corporativo y Negocios de la Facultad de Derecho de la Universidad de Cornell, ha puesto de manifiesto, una empresa es una entidad independiente, que no pertenece a nadie. Los directores de una empresa no tienen por que dar preferencia a los accionistas. En cambio, su responsabilidad es garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo. No pueden, por ley, dan prioridad a cualquier grupo de partes interesadas, ya sean accionistas o directivos o trabajadores. Esta regla se aplica no sólo en Estados Unidos

El derecho de sociedades en la mayoría de los países es similar. En Alemania, el requisito de que una empresa tenga un propósito tanto social como financiero forma parte de su constitución, originalmente a instancias de las fuerzas de ocupación aliadas, que luego descuidaron de hacer lo mismo al volver a casa.

Veo más preocupaciones que se avecinan. Algunos de esos elefantes están creciendo tanto y a nivel global que se sitúan más allá del control de los gobiernos, ya que pueden localizarse donde el régimen fiscal sea más favorable.

Es más, algunos de ellos no están sujetas a las disciplinas habituales de los reguladores. ¿Cómo aplicar las regulaciones antimonopolio cuando la empresa dominante no tiene competidores, debido a que en el mundo de las empresas de Internet el ganador se lleva todo y deja a los demás varados? Incluso las restricciones normales de mercado no funcionan en estas situaciones. ¿Cómo se puede competir con una empresa como Amazon que busca ser la mayor tienda del planeta y no siente la necesidad de obtener un beneficio por el camino?

Por lo tanto, me pregunto, ¿podemos confiar estas organizaciones enormes, envejecidas, hinchadas y egoístas con nuestro futuro? ¿No es hora de volver a la idea de que una empresa sea una comunidad responsable que presta la debida atención a todos sus componentes, y cuyo principal objetivo debe ser el de buscar la inmortalidad a través de la auto-mejora y la inversión continua?

En este artículo me he centrado en Estados Unidos, donde se ha desarrollado más el capitalismo de mercado ha sido más desarrollado, pero la misma tendencia es perceptible en otras economías. Europa continental está protegida hasta cierto punto por sus estructuras de gobierno, que son más rigurosas, y su mayor dependencia de los bancos como los financieros a más largo plazo, pero incluso aquí se puede sentir las tentaciones y presiones del modelo basado en priorizar el valor para el accionista. El capitalismo es un maravilloso invento social, pero como todos los inventos puede terminar por controlar a sus creadores si no se utiliza con cuidado.

No tengo soluciones fáciles o inmediatas. No estoy seguro de que manipular las estructuras jurídicas de una empresa funcionara tampoco. Lo que necesitamos es lo que el Foro de Drucker en Viena pide: "Una gran transformación", sobre todo en lo se refiere a las actitudes y ejemplos de las personas que están en la cima de nuestras grandes empresas. Hace falta recordarles que sus responsabilidades van mucho más allá de las de sí mismos y sus amigos financieros, que no pueden confiar en que el mercado les mantenga justos y honestos y que sus empleados son más que recursos humanos: son parte de su comunidad, y no de su propiedad.

En resumen, es de vital importancia para todos nuestros futuros que nuestros líderes empresariales recuerden la advertencia de San Agustín: perderse en uno mismo, centrarse en el medio, en lugar del fin, es un mal uso de sus talentos, una pérdida y un pecado, y que esto es aplicable tanto a las organizaciones como para los individuos.

gf

Este artículo es una version editada de la presentación de Charles Handy at Foro Europeo Alpbach en Agosto de 2014

SOBRE EL AUTOR

La trayectoria de Charles Handy incluye la industria petrolífera, sector educativa y la BBC. Es un renombrado experto en gestión de empresas. Un prolífico autor, muchos de sus numerosos libros son considerados como obras de referencia, entre ellos, El elefante y la pulga y El impermeable vacío. *Su nuevo libro,* La segunda curva, *se publicó en marzo de 2015. Su preocupación por la sociedad y los individuos en un mundo que se enfrenta a los cambios que traen la tecnología, la demografía y la economía le ha granjeado una docena de doctorados, becas de investigación, numerosos premios y un CBE (Comendador de la Gran Cruz del Orden del Imperio Británico).*

GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE

Collaborate. Innovate. Transform.

Join the GRLI to catalyze the development of globally responsible leadership and practice in business and management education.

Apply online at www.grli.org or contact info@grli.org

MANAGEMENT EDUCATION FOR THE WORLD 50+20

PRME

Strategic Partners

AACSB EFMD THE GLOBAL COMPACT

Founding Partners

the sustainability literacy test

Impact initiatives

Conozca a los "teachsultants" y los "coachstructors": el futuro de la educación ejecutiva

Las escuelas de negocio se enfrentan a grandes retos si quieren beneficiarse del crecimiento de l a educación ejecutiva. Una solución, dice **Santiago Iñiguez**, es crear docentes con habilidades diversas e híbridas

Una de las mayores oportunidades de crecimiento para las escuelas de negocio, y a la vez uno de sus mayores retos, es la formación *in-company* y los programas *custom-made* para empresas.

El crecimiento de este segmento de la educación superior es consecuencia de varios factores.

Las empresas tienen interés en captar, retener y desarrollar el mejor talento. Como muestran varios estudios, la apuesta por la formación interna del talento y las consecuentes oportunidades de desarrollo son los factores que más atraen a profesionales a formar parte de una empresa, especialmente en el caso de los *millennials* (Ver *Creating Tomorrow's Leaders: the Expanding Roles of Millennials in the Workplace; Boston College, Center for Work and Family*).

En un futuro no muy distante, en muchos países, especialmente los desarrollados, la mayoría de la población tendrá más de 50 años de edad. La extensión de las expectativas de vida y el consiguiente retraso en la edad de jubilación, implica oportunidades y retos para las empresas, que van a poder contar con la fuerza laboral más multi-generacional de la historia.

Por un lado, pueden aprovecharse de la experiencia de los directivos senior, de sus *networks* con los stakeholders, de su reputación y del conocimiento de su sector. Por otro lado, se plantea el reto de actualizar periódicamente los conocimientos y habilidades de los directivos senior en un entorno permanentemente cambiante, y también el mantenimiento de su capacidad innovadora, así como la gestión de la diversidad entre generaciones.

La necesidad de convertir la gestión del conocimiento en una ventaja competitiva diferencial está ligada directamente al desarrollo interno de talento.

La pregunta que nos tenemos que plantear es si las escuelas de negocios están preparadas para responder al reto del diseño y enseñanza de programas *tailored for companies*.

El diagnóstico actual no es muy alentador. Los *Chief Learning Officers* (CLOs) dicen que los contenidos educativos y los materiales de enseñanza utilizados en los *custom programs* no están suficientemente adaptados a las necesidades de desarrollo y training de las empresas. Los CLOs exigen menos contenido empaquetado "para llevar", enfocado hacía el mercado estadounidense (Ver *UNICON, University-based executive education markets and trends, Lloyd and Newkirk, 2011*).

Sin embargo, el desarrollo de contenido adaptado para la educación ejecutiva es un reto, dado que los incentivos de investigación de muchas escuelas de negocio no suelen ser alineados con las necesidades de la educación ejecutiva.

Las empresas quieren un profesorado que esté especializado en un amplio abanico de materias, con una especial orientación práctica y la capacidad de combinar conocimiento global con relevancia local. Es decir, una perspectiva global, la calidad del cuerpo docente y experiencia en la formación de ejecutivos son factores cruciales al eligir un proveedor de educación (Ver *Henley Corporate Learning Survey, 2014*) .

Por otro lado, no todas las escuelas de negocios cuentan con profesores preparados para impartir cursos de educación ejecutiva: un estudio reciente revelaba que los 50 mejores profesores que participan en custom programs se concentran en 29 escuelas de negocio. (Ver *A. Carter, Poets & Quants 2012*).

Además, los CLOs exigen la integración de la oferta educativa con un profundo conocimiento de la estrategia y de las necesidades de desarrollo de la empresa. La naturaleza de la actividad que solicitan las empresas se podría describir como consultoría educativa y de desarrollo del talento, más que la formación como tal.

El dominio de las escuelas de negocio en la esfera de la formación *in-company* también se ha visto amenazada por a entrada de múltiples nuevos participantes. En el ámbito universitario, las escuelas de ingeniería, psicología o relaciones internacionales, por ejemplo, o los centros de educación continua ya son oferentes de programas *tailor-made* para empresas. Simultáneamente, las empresas de consultoría ven la formación in-company como una prolongación de su oferta de servicios profesionales, con múltiples sinergias para sus otras unidades de negocio y como una posibilidad de implementar sus programas a empresas globales a través de sus subsidiarias localizadas en todos los continentes.

"

La pregunta que nos tenemos que plantear es si las escuelas de negocios están preparadas para responder al reto del diseño y enseñanza de programas tailored for companies

> *Los académicos con una actividad investigadora relevante para el mundo empresarial, experiencia en consultoría para empresas y con interlocución con la alta dirección son los mejores profesores para la formación in-company*

Además, la competencia se complementa con el auge de *freelancers y coaches*, que ofrecen sus servicios tanto de forma individual como asociada.

Finalmente, y para complicar más los retos, las empresas buscan una oferta que se ajuste a precios más competitivos que los actuales, a plazos de diseño y ejecución más breves, a la posibilidad de adaptar los programas al tiempo y al lugar disponibles de los participantes, así como de escalar los programas para atender a grupos amplios de directivos y profesionales.

En este escenario cada vez más exigente de la formación *in-company*, el desarrollo del talento y la gestión del conocimiento han promovido el auge de las universidades corporativas, que cada vez cuentan con estructuras y procesos más sofisticados, y también con sistemas externos de acreditación de la calidad de su actividad como CLIP (*Corporate Learning Improvement System*).

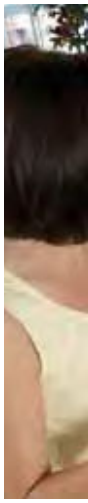
Habida cuenta de lo anterior, ¿Cuáles son algunas de las iniciativas que pueden implementar las escuelas de negocios para aprovechar la oportunidad de crecimiento de la formación *in-company* y responder a las demandas de los CLOs? A continuación propongo algunas de las avenidas que las escuelas de negocios pueden explorar sin cambiar sustancialmente su misión, pero que les pueden permitir aprovechar mejor las oportunidades de futuro en *custom programs*, y además pueden fortalecer las relaciones con sus clientes corporativas.

La aparición de los "Profsultants" y "Coachstructors"

Los académicos con una actividad investigadora relevante para el mundo empresarial, experiencia en consultoría para empresas y con interlocución con la alta dirección son los mejores profesores para la formación *in-company*.

Ellos combinan un profundo conocimiento técnico de sus disciplinas con la neutralidad necesaria para asesorar eficaz e independientemente a las empresas sobre sus necesidades de formación. Para desarrollar este perfil de profesores, las escuelas de negocios deben adecuar los sistemas de incentivos para premiar y reconocer el involucramiento de su cuerpo docente en la educación ejecutiva.

Además, las escuelas de negocios deben ampliar sus claustros, empleando profesores clínicos y asociados que aporten su experiencia profesional práctica, que estén integrados en la comunidad académica, que participen en la investigación y en las metodologías de enseñanza de las escuelas. El modelo de profesor que las empresas demandan se podrían denominar *profsultants*, una mezcla de profesores y consultores, y *coachstructors*, mitad coach, mitad instructor. Se trata de orquestadores del aprendizaje, capaces de trascender las disciplinas tradicionales y entender desde dentro las cuestiones decisivas para las empresas.



Investigación aplicada

Hacen falta nuevas formas de medir el impacto de investigación académica sobre el mundo real. Esto implica avanzar más allá de bibliometría o índices de citación. Como he arguido en otras ocasiones (Santiago Iniguez de Onzono, *The Learning Curve* (London: Palgrave Macmillan, 2011), esto requiere el diseño de sistemas capaces de medir la investigación llevada acabo por las escuelas, y su uso como herramientas de la gestión en el mundo de los negocios.

Idealmente, esto sería un reflejo de una amplia gama de practicas culturales y de negocio, y así de la heterogeneidad de la investigación.

Programas blended

El futuro pertenece a los programas que mejor se adapten a las necesidades de los directivos, en términos de disponibilidad de tiempo y lugar, integrando tecnología y pedagogía y prolongando el ímpetu de la enseñanza más allá de las sesiones cara a cara que suceden en una clase tradicional.

El futuro está en plataformas de conocimiento, gestionadas conjuntamente por las escuelas de negocios y sus clientes corporativos, donde los participantes tengan acceso a contenidos adaptados a sus necesidades y entorno, pueden interactuar con otros directivos de su empresa, o utilizar programas de evaluación para medir el proceso en el aprendizaje personal o grupal.

50%

Más de la mitad de los CLOs dicen que no están contentos con los sistemas de medición de la eseñanza actuales

La medición de la eficacia o el impacto de la enseñanza, una necesidad sin satisfacer

No creo que sea posible demostrar una relación causal entre la inversión en educación y el ROI. Es un ejercicio elusivo, semejante al que se ha intentado para justificar la relación entre implementar iniciativas de diversidad o prácticas de ética empresarial y su impacto en el balance final.

Más del 50% de los CLOs están insatisfechos con los sistemas actuales de medición de enseñanza . (Chief Learning Officer business intelligence board, 2013 http://clomedia.com/articles/view/slowly-steadily-measuring-impact/2).

La cuestión es especialmente acuciante, dada la presión sobre los directivos de justificar el impacto de cualquier inversión en el *bottom line*. En la mayor parte de los casos, la evaluación del impacto de los programas in-company se centra en la evaluación de la satisfacción de los participantes en los programas.

Sin embargo, se puede desarrollar métodos que permitan medir el impacto de un programa en el desarrollo individual de sus participantes, y eventualmente su desempeño profesional diferencial en sus empresas.

Nos encontramos en el comienzo de una etapa fascinante en la construcción de herramientas apoyadas en la tecnología que permitan medir los efectos de cada producto educativo en el desarrollo de las habilidades directivas y del comportamiento de los participantes.

> *Nos encontramos en el comienzo de una etapa fascinante en la construcción de herramientas apoyadas en la tecnología que permitan medir los efectos de cada producto educativo en el desarrollo de las habilidades directivas y del comportamiento de los participantes*

Alianzas múltiples

Hasta ahora las escuelas de negocios no han querido compartir información sobre sus programas *custom*. Sin embargo esto cambia, y cabe esperar ver un crecimiento en la creación de alianzas con socios en el ámbito de la consultoría, empresas de *coaches*, proveedores de aplicaciones y plataformas tecnológicas o de contenidos.

Conscientes de estos retos, mi escuela de negocios ha creado, junto con el Financial Times Group, la FT-IE Corporate Learning Alliance, una joint venture que nace con la misión de integrar el músculo académico y el conocimiento directo de las empresas con una marcada vocación por integrar tecnología y pedagogía (http://www.ftiecla.com).

Tendrá un alcance global y abierta a la colaboración con escuelas de negocios de todo el mundo. Creemos que en el futuro surgirán más plataformas semejantes a la nuestra.

gf

SOBRE EL AUTOR

Santiago Iñiguez de Onzoño es Presidente de IE University (Segovia y Madrid, España) y Decano de IE Business School, Madrid.

El capitalismo no ha fallado y tampoco esta en retirada. Es sólo una idea. Pero, argumenta **Malcolm McIntosh**, es una idea que en su actual forma, esta necesitada de un replanteamiento

Re-organizar la economía política

En enero de 2012, el Grupo de Alto Nivel sobre la Sostenibilidad Mundial presentó su Informe final denominado *Personas Resilientes, Planeta Resiliente*. El documento fue un llamamiento para la creación de una nueva economía política internacional, que incluiría objetivos relacionados con el desarrollo y bienestar sostenibles:

"Durante demasiado tiempo, los economistas, activistas sociales y expertos en medio ambiente se han limitado a hablar sin escucharse unos a otros —casi como si hablaran idiomas diferentes, o al menos diferentes dialectos. Ha llegado la hora de unificar las disciplinas y desarrollar un lenguaje común para que el desarrollo sostenible trascienda las diferencias de las posiciones enfrentadas, es decir, para que el paradigma del desarrollo sostenible se posicione en la corriente dominante de la economía. De esta manera, a los políticos y a los encargados de formular políticas les resultará mucho más difícil ignorarlo... Por esta razón, el Grupo sostiene que la comunidad internacional necesita lo que algunos han llamado "una nueva economía política" para el desarrollo sostenible."

Uno de los mayores desafíos que enfrentamos en un siglo 21 interdependiente y conectado de forma neural fue resumida por un clarividente Aristóteles hace varios miles de años:

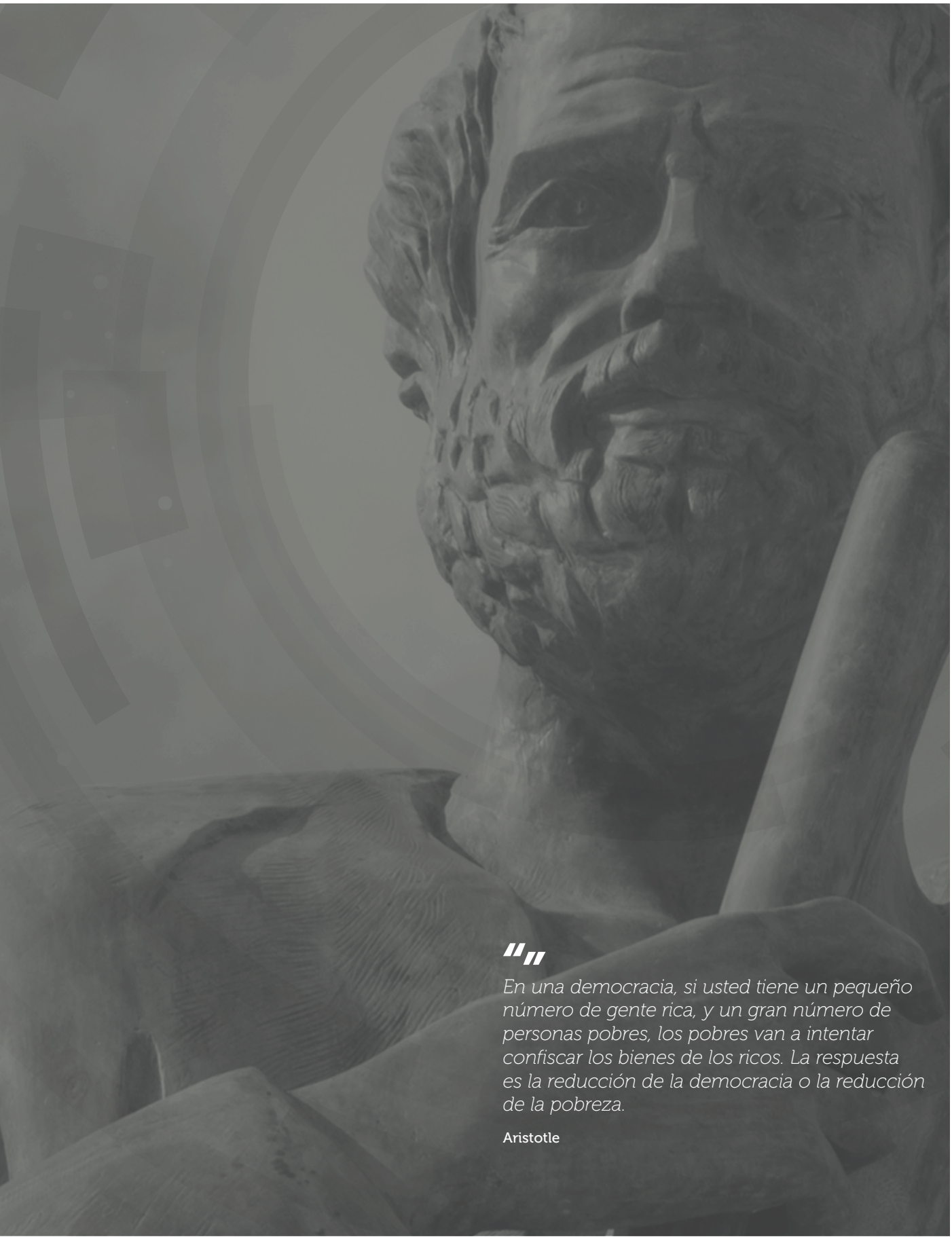
"En una democracia, si usted tiene un pequeño número de gente rica, y un gran número de personas pobres, los pobres van a intentar confiscar los bienes de los ricos. La respuesta es la reducción de la democracia o la reducción de la pobreza".

La democracia en tiempos de Aristóteles no era muy diferente al mundo de hoy. Sólo algunas personas podían votar, solamente algunas personas tenían poder y había un sesgo muy a favor de los hombres ricos. Hoy en día hay grupos de interés que quieren reducir o disminuir la democracia para sus propios fines. En un mundo donde la conectividad y la participación en masa corresponden con vigilancia total, gratificación instantánea y la inestabilidad de los sistemas, lo que entendemos por democracia es objeto de debate.

El capitalismo, como la justicia, la educación y la libertad, es una idea que no puede y no va a desaparecer. Era un término desconocido hasta la publicación de *El Capital* por Karl Marx en 1867 y nunca fue utilizado por el hombre a menudo citado como "el fundador del capitalismo moderno", Adam Smith.

Como Marx y Smith eran filósofos morales tanto como economistas, el capitalismo es un término asociado con el estudio de la economía política en lugar de lo que se conoce a veces como la "ciencia" de la economía.

¿Cuántas veces he oído decir en simposios académicos, protestas populares o en las aulas que "el capitalismo está en crisis", o que "el capitalismo es incompatible con la igualdad". A la inversa, hay a menudo un ataque reaccionario en contra de este "ataque contra el capitalismo".



"En una democracia, si usted tiene un pequeño número de gente rica, y un gran número de personas pobres, los pobres van a intentar confiscar los bienes de los ricos. La respuesta es la reducción de la democracia o la reducción de la pobreza.

Aristotle

En la realidad, la mayoría de las discusiones tratan de la economía política y no son ataques en contra de la idea del capitalismo en si. Además, muchos de los debates en el siglo 21 sobre el capitalismo están enfocados sobre las corporaciones supra-territoriales (STC) o la banca.

Es el modelo actual de capitalismo que necesita un cambio rápido y no la idea en sí. Estudiar Smith, Marx o Thomas Piketty, o incluso Tony Judt o Colin Crouch, es leer acerca de las cuestiones morales, sociales y políticos de la economía necesarios para la interpretación, promulgación y aplicación de la idea del capitalismo.

No estoy de acuerdo que el capitalismo es en sí mismo una mala idea o que tiende a ser malo.

El capitalismo simplemente significa algún tipo de inversión en una idea, con la esperanza de una ganancia para el inversor por haberse arriesgado. Es por esto que las ideas detrás de capitalismo, como el riesgo, la inversión, el rendimiento, los derechos de propiedad, los contratos y la gestión, son temas debatidos con tanta frecuencia. No es el capitalismo en si lo que normalmente se está discutiendo, sino los problemas de gestión y de gobernanza.

Son los órganos, instituciones y medios del capitalismo que tienen la culpa por la aparente crisis actual. No es la idea del capitalismo que está mal, sino la interpretación reinante.

Si el "capital" sólo es financiero y es ciego a la inversión social y ambiental y si los retornos solamente se miden en términos monetarios, entonces, inevitablemente, este modelo económico no va a satisfacer las demandas de la sociedad.

El nuevo capitalismo no es ni de izquierda ni de derecha ni es clásica, neoliberal, o marxista. Se basa en la conectividad, la rendición de cuentas, la transparencia, las redes, los valores, las relaciones, la habilitación, el espíritu empresarial y en repensar el significado del capital: es decir, puede ser financiera, ambiental, cultural, manufacturado o social.

> *El capitalismo y la economía no fallaron en el crash del 2008/9 porque el capitalismo y la economía no tienen memoria, alma o conciencia. Es simplemente una idea dada sustancia por su contexto político. Fue ese contexto que fracasó entonces y que sigue fallando ahora*

21c

Muchos de los debates en el siglo 21 sobre el capitalismo están enfocados sobre las corporaciones supra-territoriales (STC) o la banca.

Es el reflejo de la nueva comprensión basada en la cosmología y la de la teoría del campo entendida en términos de neurociencia: el espacio entre las cosas es más importante que las cosas en si.

Estos espacios son energías. Hemos objetivado demasiado. Y hemos creado arreglos institucionales que apoyan sistemas financieros complejos que están fuera de control y que se han establecido para premiar a los que están dentro de ellos y no a la sociedad en su conjunto.

Algunas de nuestras instituciones aparecen de forma natural – la familia, el pueblo y los mitos, por ejemplo – mientras que muchas otras se han desarrollado a lo largo de los milenios debido al estado de nuestros conocimientos y de las condiciones ambientales – tribus, los estados-nación, las empresas y en las últimas décadas, las redes virtuales.

Sostengo que en este siglo tenemos que aceptar que vivimos en un espacio compartido que yo llamo globalidad. Hace falta reequilibrar lo que creemos y sabemos que podemos hacer con un sentido de asombro. Yo llamo esto reequilibrar la ciencia con la reverencia; compartir un espacio y tomarse el tiempo para reconocer los límites del saber, ser y hacer requiere una nueva forma de gestionar, y yo llamo a esto la feminización de la gobernanza; y reconocer que muchos de nuestros acuerdos institucionales y organizaciones no son adecuados y por tanto necesitan ser re-organizados.

En la era de la globalidad, los mayores impedimentos para una gobernanza global razonable son el nacionalismo, el tribalismo y la masculinidad.

Cada vez más, las unidades monetarias y el poder son las ciudades y las corporaciones: la cuestión es cómo hacerlas más eficientes, más sensibles y más responsables.

Los problemas son los mismos en ambos casos, pero en la actualidad los dos están subsumidos dentro de los estados nación y su control sobre los regímenes de gobierno internacionales.

¿Cómo podemos, como individuos, ser a la vez situados y enraizados en comunidades afectivas y sin embargo conectadoas y preocupadas virtualmente en comunidades globales eficaces? ¿Cómo podemos ser ciudadanos locales y globales a la vez y cómo pueden responder los gobiernos y las corporaciones a las ciudadanías locales y globales?

El capitalismo y la economía no fallaron en el crash del 2008/9 porque el capitalismo y la economía no tienen memoria, alma o conciencia. Es simplemente una idea dada sustancia por su contexto político. Fue ese contexto que fracasó entonces y que sigue fallando ahora.

Es ilusorio el modelo de la economía que domina muchas grandes economías nacionales, el comercio y la banca internacional, pero, a los ojos de comentaristas como Philip Mirowski, la lógica de los neoliberales es que el mercado "es el sistema de información definitivo."

Es omnipotente y superior a la inteligencia humana y debe, como Dios, estar más allá de nuestro control, ya que, si interferimos con él, nos fallará.

Mirowski, Yvonne Roberts, Piketty y otros observan que este modelo, que defiende la libertad a través de la liberalización, mercantilización y la cosificación, nos ha esclavizado a través de la cuantificación de toda actividad humana en términos financieros.

Según Mirowski, las escuelas de gestión y de negocio han sido las fábricas donde se ha producido los directivos que han maximizado el beneficio y han ayudado a crecer el cuerpo corporativo. Y cuando el organismo privado va a pique, el

estado público, que bajo el neoliberalismo se supone habrá marchitado, ha de rescatarlo, tan embrollado es el estado en la búsqueda del beneficio privado.

El triunfo del capitalismo desde 1945 es el triunfo de la libertad, la responsabilidad, la fuerza colectiva, la empresa y la innovación, no el de los mercados libres.

Pero en los últimos 40 años, el anterior ha estado estrechamente aliada a este último.

Sin embargo, la evidencia es que a menos que los mercados, la empresa y la libertad están estrechamente ligados a la rendición de cuentas, van a fallar el buen gobierno, el estado los derechos, la reciprocidad, y el reconocimiento del valor intrínseco y derechos de los trabajadores y de la Tierra.

Las escuelas de negocios— y de hecho, los departamentos de economía—han sido más útil cuando han sido interdisciplinarios y no fundamentalistas, comprendiendo que la gestión de la economía política es gestionar la complejidad. Y esto es muy diferente a gestionar la relativa sencillez de los resultados finales: es decir, para los contables, no para el arte de la ciencia política y la sociedad.

¿Cómo hemos llegado a una situación en la cual, a todos efectos, los STC gobiernan, y qué se puede hacer para recuperar el control?

Actualmente estamos minando tanto la litosfera como a nosotros mismos; o nos quemaremos, o trascenderemos esta locura para ascender a una forma superior de ser.

Del mismo modo que hacía falta dos guerras mundiales para empezar el proceso de descolonización y ver la necesidad de derechos humanos universales y las redes de seguridad de bienestar social, ¿va a necesitar otro colapso de las corporaciones y de este modelo de capitalismo para que nos despertemos y olisqueemos el futuro?

En mi nuevo libro, sostengo que los cambios necesarios ya están en marcha, pero que podríamos dar a lo inevitable un empujón en la dirección correcta.

gf

Este artículo es un extracto editado de Thinking the Twenty-First Century: Ideas for the New Political Economy, *de Dr Malcolm McIntosh, publicado en Abril 2015. Greenleaf Publishing. www.greenleaf-publishing.com/thinking*

> *"Del mismo modo que hacía falta dos guerras mundiales para empezar el proceso de descolonización y ver la necesidad de derechos humanos universales y las redes de seguridad de bienestar social, ¿va a necesitar otro colapso de las corporaciones y de este modelo de capitalismo para que nos despertemos y olisqueemos el futuro?"*

SOBRE EL AUTOR

El Dr Malcolm McIntosh, FRSA, ex Catedrático y Director del Asia Pacific Centre for Sustainable Enterprise, Universidad de Griffith, Queensland, Australia. Ha trabajado en las universidades de Warwick y Coventry, y Catedrático Visitante en las universidades de Bath, Bristol, Stellenbosch, Waikato y Sydney. Es el autor o co-autor de numerosos libros y artículos y ha sido un asesor especial al Global Compact de Naciones Unidas y es el director fundador del Journal of Corporate Citizenship.

2015 EFMD GN

Americas Annual Conference:

The Power of Collaboration

Hosted by
Université Laval, Quebec, Canada

19-21/10/2015

The EFMD Global Network Americas Annual Conference has been designed for all those interested in management education and development. It brings together EFMD Global Network members, companies, educational institutions and other associations that have an interest in the Americas. This includes Deans, Deputy and Associate Deans, International Relations Directors, Programme Directors, Executive Education Directors and other Business School and Executive Development Professionals.

The conference will include:

_Discussion Panel:
Collaboration amongst Schools

_Working Groups:
Connect to Collaborate

_Corporate Panel:
Collaboration with the Corporate World

_The Power of Collaboration

For more information and registration, contact
Zulay Perez zulay.perez@efmdglobal.org

Speakers:

Dipak Jain
Director, Sasin Graduate Institute of Business Administration, Chulalongkorn University, Thailand

Elizabeth Mannix
Associate Dean for Executive Education, Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management, Cornell University

Paulo Resende
BRICs on BRICs, Fundação Dom Cabral, Brazil

Elspeth Murray
Associate Dean of MBA and Masters Programs, School of Business, Queen's University; Cornell-Queen's Executive MBA Program, USA and Canada

Bernard Labelle
Senior Vice President, Global HR Business Operations, CGI, Canada

EFMD GLOBAL NETWORK

UNIVERSITÉ LAVAL
Aujourd'hui Québec, demain le monde

EDAF DEVELOPMENT

EGATE ADVISORY

OBSIS BUSINESS SCHOOL IMPACT SURVEY

Anne S Tsui sugiere el modo en que los académicos de escuelas de negocio pueden superar la crítica de que su investigación es irrelevante e interesada

Reconectando con el mundo del negocio

INVESTIGACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

A lo largo de los últimos 25 años, la investigación llevado a cabo por las escuelas de negocios ha sido criticado por su desconexión con las realidades del mundo empresarial y a la vez por ser una actividad aislada y egoísta.

Estas críticas son graves, pero también es cierto que colectivamente, los profesores y estudiantes de doctorado de las escuelas de negocios de todo el mundo están gastando mucho tiempo escribiendo papeles cuyo valor para la práctica o contribución al conocimiento están muy lejos de ser probados. Parece que hemos olvidado la misión científica y social del aprendizaje.

Algunos decanos de las escuelas de negocios ya se refieren a la investigación como la "función de producción de textos académicos". (Un investigador ha utilizado el término "talleres mecánicos" y otra, "investigación industrializada".) En estos escenarios, la facultad es la mano de obra en las fábricas de producción de textos.

A la vez, hay las revistas, que publican estos textos escritos por los trabajadores de estas fábricas de textos. Editores de revistas académicas (que suelen ser "trabajadores" de categorías superiores) emplean a su vez "trabajadores" en diferentes fábricas para juzgar los trabajos presentados a ellos en términos de rigor teórico y metodológico.

Un tercer grupo, como el *Financial Times*, *US News* and *World Report* o Thomson Reuters, que publica el Science Citation Index y Social Science Citation Index, clasifican las revistas y los colegios en sus rankings.

Fábricas de investigación, revistas y *rankings* forman así las tres patas de la empresa de explotación de la investigación en la actualidad.

Curiosamente, los gerentes, aparentemente los consumidores del supuesto "conocimiento" producido, no forman parte de esta actividad investigadora, a menos que sean necesarios como "sujetos de investigación". A la vez, los investigadores esperan inspirarse en los trabajos publicados en las revistas "top". En resumen, su principal objetivo o motivación no es ayudar a los gerentes resolver sus problemas, sino ganar la aprobación de los editores y revisores de las revistas académicas.

Las revistas académicas y los *rankings* son importantes para las escuelas de negocios. Clasificaciones altas ayudan en atraer a los mejores estudiantes, académicos destacados, becas de investigación y dotaciones. Las escuelas valoran las revistas de alto rango, ya que sólo éstos son contados en el *ranking* de la escuela. Las revistas se clasifican no por los temas que estudian o la relevancia práctica de su investigación, sino por la frecuencia de las citas por otras revistas académicas. La relevancia del contenido en la práctica de la gestión es en gran parte intrascendente en la formulación del *ranking*.

Sin embargo, hay cada vez más evidencia de que la publicación en revistas académicas no es garantía ninguna de que estos artículos sean de alta calidad o relevancia.

Un estudio de 2012 en la *Academy of Management Perspective* corrobora la brecha entre investigación y práctica. El estudio encontró que los nombres o ideas de 384 de los más citados, y por lo tanto, más respetados, académicos rara vez aparecen en los sitios web de Google.com o páginas web que el público en general, incluidos los directores, leían. Los autores concluyen: "La brecha entre ciencia y práctica no parece estar disminuyendo".

¿Es socialmente responsable producir estudios que no ofrecen ningún valor para la práctica, en especial trabajos en disciplinas orientadas a la práctica, como las del negocio y gestión? ¿Es socialmente responsable aplicar valiosos recursos intelectuales y financieros con el único propósito de mejorar el *ranking* de las escuelas?

La presión para publicar fomenta prácticas de investigación cuestionables en todos los campos científicos. Un artículo de 2005 en la revista *Nature, Scientists behaving badly* (Los científicos se portan mal), analiza el problema en el sector de las ciencias naturales. Un artículo de 2010, *Management science on the credibility bubble: Cardinal sins and various misdemeanours* (La ciencia de gestión en la burbuja de la credibilidad: pecados cardinales y varios delitos menores) mostró graves violaciones éticas en la investigación, tales como retener los detalles metodológicos, el informar selectivamente de los resultados, el uso de las ideas de otros investigadores sin darles reconocimiento y evitar observaciones con el fin de mejorar los resultados estadísticos e incluso la fabricación de resultados.

Un artículo de Science, *China's publication bazaar* (El mercadillo chino de las publicaciones), informa que publicar en las principales revistas es la entrada a recompensas financieras, la promoción y prestigio ocupacional, y que ha dado lugar a una industria de autorías "falsos".

Science investigó 27 agencias en China que anunciaban papeles y autoría a la venta. El valor de una autoría iba desde $1,600 a $26.000.

384

Un estudio encontró que los nombres o ideas de 384 de los más citados, y por lo tanto, más respetados, académicos rara vez aparecen en los sitios web de Google.com o páginas web

Incluso sin una participación monetaria directa, el estudio informó que los investigadores se unen en "comunas de publicación de artículos" para aumentar la producción de artículos. Ocho de cada 10 encuestados en este estudio conocían casos donde miembros de su facultad habían aceptado o sido asignados autoría que no era la suya. ¿Es socialmente responsable participar en estas prácticas de investigación cuestionables?

Esta cultura de producción grande y lista corta de revistas lleva a una tercera consecuencia imprevista: la convergencia mundial de paradigmas de investigación. Las nuevas ideas y nuevos descubrimientos padecen de una "homogeneización de la investigación".

La mayoría de los académicos y las escuelas de negocio en Asia, Europa y América del Sur, y con África a la zanja, están siguiendo el paradigma dominante de la investigación al enfocar sobre un conjunto común de revistas "top". Investigadores internacionales adaptan su enfoque de investigación para satisfacer las expectativas y preferencias de los editores y revisores de estas revistas.

Al elegir los temas más populares y la aplicación de las teorías y los metodologías más comunes, los artículos se parecen cada vez más, y con cada vez menos ideas nuevas.

¿Se puede considerar investigación socialmente responsable escribir documentos con el único fin de conseguir su publicación sin tener en cuenta su valor intelectual y social? No es ninguna exageración decir que la investigación está en peligro.

Por haberse desconectado del mundo de la gestión práctica, participar en cuestionables prácticas de investigación, centrarse en las necesidades de carrera y perseguir altas graduaciones, mucha investigación es en gran medida socialmente irresponsable. No se está cumpliendo el objetivo de la ciencia: descubrir la verdad y mejorar la condición humana.

¿Hasta cuándo los contribuyentes, agencias de financiamiento público y privado, y la sociedad en general tolerarán estos egoístas, encerrados en si mismos, con sus prácticas de investigación a lo torres de marfil?

La buena noticia es que estas críticas y descontento están impulsando un cambio.

Los investigadores están empezando a reconocer que debemos reconsiderar cómo evaluamos la calidad de la investigación y su impacto en el mundo real. Muchos admiten que ser citado en revistas académicas no indica necesariamente tener ningún impacto intelectual práctico o social.

82

El 16 de diciembre de 2012, 155 directores y editores de revistas académicas trabajando en una variedad de disciplinas que representan a 82 organizaciones de todo el mundo se reunieron en San Francisco para firmar una declaración con sugerencias específicas para rear un nuevo marco para evaluar la contribución

80%

En EE.UU. el estrés en el trabajo deja importantes estragos humanos: los estudios han demostrado que entre el 40% y el 80% de los empleados experimentan estrés en el trabajo, y alrededor del 50% padecen síntomas de agotamiento.

El 16 de diciembre de 2012, 155 directores y editores de revistas académicas trabajando en una variedad de disciplinas que representan a 82 organizaciones de todo el mundo se reunieron en San Francisco para firmar una declaración con sugerencias específicas para crear un nuevo marco para evaluar la contribución de la investigación.

Se comprometieron a no utilizar métricas basadas en revistas, tales como *Journal Impact Factors* como una medida sustituta de la calidad de los artículos de investigación individuales para evaluar las contribuciones de un científico individuo o en la contratación, promoción o decisiones de financiamiento.

Un artículo en la edición de septiembre / octubre 2014 de BizEd hablaba de la *Measuring faculty impact* (Medición de impacto en la facultad), abogando por una métrica más amplio que incorpora libros, capítulos, servicios profesionales, los medios de comunicación y las opiniones de testigos expertos. En 2013 la AACSB revisó sus estándares de acreditación para incluir la sostenibilidad e impacto. Todas las escuelas de negocios se evaluarán a través de las nuevas normas para el año 2016.

Los sistemas de acreditación EQUIS y EFMD toman en cuenta el contribuir a la sostenibilidad mundial como criterio en la evaluación de calidad docente e investigadora. El *Research Excellence Framework* en el Reino Unido ha revisado su evaluación de la calidad institucional de la investigación, poniendo una ponderación del 25% en el impacto social o práctico. Esfuerzos similares se están introduciendo en Australia, los Países Bajos y Francia. Esos son pasos importantes hacia una investigación académica socialmente responsable.

Un análisis de los artículos publicados en las más importantes revistas de gestión revela que el 80% de la investigación publicada se centra en los resultados económicos, tales como resultados de la empresa, la productividad, el valor de mercado, la innovación o la eficiencia. Un porcentaje de investigación muy inferior, sólo el 20%, se centra en los resultados sociales como el estrés, la salud, la satisfacción, la justicia, la responsabilidad social o la protección del medio ambiente.

Pasamos gran parte de nuestro tiempo y dedicamos muchos recursos en ayudar a las empresas a obtener beneficios sin preocuparnos por las posibles consecuencias perjudiciales de su actividad para otras partes interesadas y el mundo en general.

> *"La investigación socialmente responsable significa que pensamos en cómo lo que hacemos puede beneficiar a nuestros participantes en la investigación tanto como ayudar a nosotros mismos. Esto significa que tratamos a los participantes en nuestros proyectos con gratitud y respeto*

Socialmente responsable investigación debe aspirar a entender cómo pueden tener un impacto positivo sobre las personas y el planeta. Un ejemplo de un tema importante que merece más atención por parte de los investigadores es el estrés laboral.

En EE.UU. el estrés en el trabajo deja importantes estragos humanos: los estudios han demostrado que entre el 40% y el 80% de los empleados experimenta estrés en el trabajo, y alrededor del 50% padece síntomas de agotamiento. Los gastos relacionados con el estrés, tales como accidentes, absentismo y problemas de salud mental o física cuestan alrededor de $300 mil millones en 2012, sin incluir los costos intangibles a los empleados en términos de perdida del bienestar mental, la felicidad y la longevidad.

Socialmente responsable investigación debe identificar tanto a los principales factores de estrés en el trabajo como las políticas y prácticas de gestión de pruebas que pueden reducir el estrés.

Los estudios académicos pueden y deben comparar las organizaciones en términos de sus prácticas medioambientales también. Se puede estudiar cómo las empresas pueden ser rentables sin agotar los recursos naturales de la tierra y sin dañar el medio ambiente. Se puede tratar de desarrollar un nuevo modelo de negocio que requiere que las empresas respondan por los recursos naturales que utilizan y por los daños causados al medio ambiente durante los procesos de producción. Ampliar el foco para poder evaluar no sólo los beneficios para la empresa o accionistas sino para todas las partes interesadas es otro paso importante hacia la investigación socialmente responsable.

La investigación socialmente responsable significa que pensamos en cómo lo que hacemos puede beneficiar a nuestros participantes en la investigación tanto como ayudar a nosotros mismos. Esto significa que tratemos a los participantes en nuestros proyectos con gratitud y respeto. ¿Por qué deben apoyar la investigación de las escuelas de negocios los gerentes si es irrelevante para ellos? ¿Por qué van a participar en proyectos que sólo producen artículos que satisfacen las necesidades de los investigadores o de las escuelas pero no las suyas?

¿Por qué debería las agencias financiadoras apoyar investigación que sólo beneficia a los investigadores, pero que no contribuye nada a la sociedad a través de descubrimientos o invenciones importantes? Qué es lo que les da a los investigadores el derecho de utilizar bienes públicos para sus ganancias privadas? Tener en cuenta estas cuestiones de propuesta de valor es una parte importante de la investigación socialmente responsable.

¿Entonces, quién debe asumir la responsabilidad de asegurar que la investigación de la escuela de negocios cumple con la misión social de contribuir conocimiento válido y útil?

En mis conversaciones con los profesores y el liderazgo escolar, nadie quiere asumir la responsabilidad. Los investigadores de la facultad apuntan a la dirección de su escuela o a los decanos. Los decanos apuntan a la administración de la universidad o la facultad superior. Los administradores universitarios apuntan a las entidades de evaluación y las subvenciones de investigación que proporcionan el gobierno.

Sin embargo, como dijo Gandhi: "Sé el cambio que quieres ver en el mundo". Todos debemos asumir la responsabilidad de resolver este problema y salvar la investigación.

Randy Schekman, ganador del Premio Nobel 2013 de Fisiología y Medicina, sí ha tomado una iniciativa personal. Reconociendo que las revistas alientan a los investigadores a buscar temas de moda, distorsionando el proceso científico, declaró antes de recibir el premio que ya no va a presentar trabajos a *Nature, Cell, and Science*, las tres principales revistas científicas.

Colectivamente, los investigadores son capaces de cambiar las políticas y prácticas de las revistas. Como algunos editores han dicho, "las revistas sólo pueden publicar los trabajos presentados." A su vez, los investigadores y directores de las revistas (que también son investigadores importantes) podrían provocar un cambio si dejan de escribir sólo para las revistas y empiezan a pensar en generar conocimiento y mejorar la práctica. Pueden provocar el fin de la producción de papel y hacer que la investigación científica sea un viaje sagrado. Ese es el espíritu de la investigación socialmente responsable.

Los supuestos beneficiarios de la investigación, los empresarios, son también los más distantes y desapasionados referente a la investigación que las escuelas de negocios llevan a cabo. A pesar de que han sido receptores pasivos en gran medida, podrían tener un enorme poder si se convierten en consumidores activos que exigen investigaciones pertinentes.

La colaboración académica-profesional podría ser una propuesta ganadora. Los líderes empresariales podrían influir en la investigación mediante la financiación y también al ofrecer sus empresas como laboratorios de investigación. Los intereses de los practicantes, como es comprensible, se alinean más con un énfasis económico que con obtener unos resultados sociales muy necesarios. Para asegurar una atención equilibrada a lograr resultados sociales, los organismos de financiación deberían dedicar más dinero para investigar los resultados sociales causados por las políticas y prácticas de las empresas.

Todas las partes involucradas en la actividad de la investigación – académicos, líderes escolares, agencias de subvención, políticos, líderes empresariales y directores de revistas – pueden contribuir a la búsqueda de la investigación socialmente responsable al recordar el objetivo de la ciencia: el descubrimiento y la aplicación del verdadero conocimiento para mejorar la condición humana.

MÁS INFORMACIÓN

Las referencias a trabajos originales mencionados en este artículo son disponibles a través de la autora – anne.tsui@asu.edu

SOBRE LA AUTORA

Professor Anne S Tsui es Visiting Distinguished Professor en el Mendoza College of Business, University of Notre Dame. También es Distinguished Professor en la Universidad de Peking, la Universidad de Fudan y la Universidad Shanghai Jiao Tong en China. Es Emeritus Professor of International Management, Arizona State University. Ha sido la 67ª Presidenta de la Academy of Management y Presidenta Fundadora de la International Association for Chinese Management Research. Es la 14ª Redactora Jefe de la Academy of Management Journal y Redactora Fundadora del Management and Organization Review, una revista dedicada a la investigación sobre China y las economías emergentes.

smart certificate™

Your grads' central online space to store and showcase all their credentials.

Turn your academic credentials into a powerful marketing tool online.

GRANT SMART CERTIFICATE™ TO YOUR GRADUATES AND THANKS TO SMART ADS™, THEIR CREDENTIALS WILL TURN INTO A POWERFUL MARKETING TOOL TO PROMOTE YOUR INSTITUTION AND PROGRAMS, AND INCREASE TRAFFIC TO YOUR WEBSITE.

CONTACT US NOW. FREE OF CHARGE FOR YOUR ALUMNI.

Smart Certificate™ is a highly secure, easy to use software solution that allows educational institutions to deliver thousands of academic credentials in just a few clicks. It lets graduates collect diplomas, certificates, transcripts, badges, etc. inside a centralised academic portfolio and use them as a great career tool on social media. It also allows your institution to keep contact with and monitor your alumni, transforming them into your best marketing tool as they will increase your institution's online visibility and traffic to your website.

CLICK FOR OUR PLANS & PRICING ▶

cvtrust

EFMD

Alessandra Ginante argumenta que las empresas tienen que hacer más para cumplir con las necesidades y ambiciones de sus ejecutivos si quieren que se desempeñen eficazmente

Aprendizaje, desarrollo y crecimiento personal

En un entorno empresarial basado en el conocimiento y a la vez complejo y cambiante, si las organizaciones de hoy en día van a realizar al máximo sus posibilidades de crecimiento económico, van a necesitar profesionales altamente cualificados.

Sin embargo, el ambiente corporativo típico, —volátil, precario, complejo y ambiguo—se está convirtiendo en un lugar donde un numero de personas cada vez más reducido se plantean pasar sus vidas o invertir sus talentos.

En Brasil, una encuesta de 2014—*Empresa dos Sonhos dos Jovens* llevado a cabo por Cia de Talentos—que sondeaba más de 50.000 estudiantes y profesionales en los inicios de su carrera, llegó a la conclusión de que el 46% no admiraba a ningún líder de negocios en particular y de que el 42% de ellos no tenían tampoco una empresa ideal.

Es más, otra encuesta, *Juventude Conectada*, de la Fundación Telefónica, de 1,440 brasileños de edades entre 16 y 24 años reveló que el 71% deseaba fundar su propio negocio y sólo un 16% de ellos podían verse como empleados de una corporación.

Estas tendencias revelan un cambio sobre lo que la gente quiere del mercado de trabajo. Empleando la famosa jerarquía de necesidades establecida por Abraham Maslow, parece que hoy en día no sólo aspiramos a satisfacer nuestras necesidades básicas, sino también nuestras necesidades de crecimiento personal y también sentir que estamos haciendo algo para cambiar la sociedad en el contexto de la búsqueda de nuestra propia realización personal (es decir, encontrar la motivación para realizar nuestro potencial y posibilidades).

Por lo tanto, muchas personas quieren pertenecer a organizaciones donde los profesionales pueden alcanzar metas como el crecimiento personal y al mismo tiempo cumplir con las expectativas de los accionistas.

En el caso particular de Brasil, este deseo podría haber sido motivado por las mejoras en el nivel de vida y condiciones laborales que el país ha experimentado en los últimos 20 años: según el *Instituto Datapopular*, en torno a 11 millones de trabajadores adicionales—especialmente mujeres—se han incorporado en el mercado de trabajo formal durante este período.

Desde la perspectiva de las grandes corporaciones, el poder diferenciador de talento nunca ha sido tan evidente como una verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible. Ahora vivimos en una época en la cua los elementos tangibles de un negocio, tales como productos, fábricas o dinero en efectivo, se pueden copiar rápidamente o son fácilmente disponibles, mientras factores intangibles tales como la cultura de la empresa, el conocimiento, la reputación, la marca, las competencias básicas—todos fuertes impulsores de la creación de valor económico—están en el poder de la gente.

Dadas estas circunstancias, es probable que las empresas que sean capaces de fomentar un ambiente donde sus empleados pueden realizarse personalmente mediante la obtención de nuevas habilidades, y a la vez perseguir resultados que tienen sentido para ellos serán las que disfrutan de un éxito más duradero.

46%

Una reciente encuesta en Brazil de 50,000 estudiantes y profesionales en los inicios de sus carreras no admiraban a ningún líder de negocios en particular

71%

Otro sondeo, de 1,440 Brazileños de edades entre 16 y 24 años revelo que el 71% deseaba fundar su propio negocio...

16%

...y sólo un 16% de ellos podía verse como empleados de una corporación

11m

Durante los últimos 20 años, alrededor de 11 milliones de trabajadores adicionales—especialmente mujeres—se han incorporad en el mundo del trabajo

> *"Hoy en día no sólo aspiramos a satisfacer nuestras necesidades básicas, sino también nuestras necesidades de crecimiento personal y también la de sentir que estamos haciendo algo para cambiar la sociedad en el contexto de la búsqueda de nuestra propia realización personal*

FIGURA 1:
VINCULOS ENTRE EL CRECIMIENTO DE UN NEGOCIO Y EL DE LOS ASOCIADOS

INTERESES COMUNES PARA CRECIMIENTO PERSONAL Y DE NEGOCIO; AREA QUE SE PUEDE AMPLIAR CON EL ENCAJE ADECUADO DE EMPRESA-EMPLEADO Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE APROPRIADAS

"Cada vez más, los líderes eficaces tienen que ser gente muy bien desarrollada en términos emocionales y conscientes de sus necesidades y temores

Por lo tanto, las organizaciones tienen un interés particular en convertirse en lugares que no sólo atraen, retienen y reconocen a las personas, sino también y más importante, que permitan que sus empleados se realicen personalmente.

A su vez, semejantes políticas crean nuevas oportunidades para las escuelas de negocios y los profesionales del aprendizaje y un desarrollo dentro de las empresas que permiten agregar valor a las organizaciones y a los individuos.

Para aprovechar plenamente estas oportunidades, sin embargo, las empresas y las escuelas de negocios deben revisar su enfoque actual de la educación ejecutiva con el fin de aumentar su contribución a las organizaciones, sus líderes y asociados y, al mismo tiempo, ampliar las oportunidades de negocio para el sector.

Al hacerlo, podrían abordar temas de actualidad relacionados con:

- *un alcance estrecho o disperso en las ofertas de educación ejecutiva*
- *los débiles vínculos entre la educación ejecutiva y los motivos personales y profesionales de los individuos*
- *la falta de ejecución disciplinada de los planes de desarrollo individual de los ejecutivos*
- *las inexistentes mediciones a largo plazo de los resultados de las inversiones en aprendizaje y desarrollo.*

Un nuevo enfoque podría basarse en la identificación de los nuevos deseos y necesidades de la educación ejecutiva, relacionándolos con la medición a largo plazo de la eficacia.

Esto significa encontrar soluciones de aprendizaje que son:

Un enfocado tanto extrínseco como intrínseco del aprendizaje

En otras palabras, la tarea consiste no sólo en entregar conocimiento y experiencias que hacen a los individuos más competentes técnica y profesionalmente (elementos importantes dada la mala calidad de la educación presente en algunos países, en particular en las economías emergentes), sino también en ofrecer enfoques de aprendizaje de manera holística que pueden ayudar a las personas realizar su máximo potencial.

Cada vez más, los líderes eficaces tienen que ser gente muy bien desarrollada en términos emocionales y también conscientes de sus necesidades y temores. Logrando esto requiere su exposición a experiencias cumbres en situaciones de plena concentración y absorción total, a través de opciones de aprendizaje basado en la idea del crecimiento (no del miedo o la zona de comodidad) y la búsqueda de la autoconciencia si vamos a ayudar a la gente descubrir quiénes son de verdad.

Conectado tanto con los motivos de autorrealización de los individuos como con el propósito y el significado que atribuyen a su trabajo

Por ejemplo, asegurando que los valores más arraigados de la persona se tienen en cuenta en el diseño de las intervenciones y los objetivos de aprendizaje.

Integrado con las ambiciones de carrera y el progreso de los individuos

... Mientras que se mueven hacia arriba y alrededor de su organización, así como a través de los empleadores para que el viaje de la vida del empleado se admite sin interrupciones.

FIGURA 2:
ENFOQUE DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO PARA APOYAR REALIZACION PERSONAL DEL INDIVIDUO Y ÉXITO CORPORATIVO

AMPLIAR ALCANCE DE DESARROLLO

APRENDIZAJE EXTRINSICO Y INTRINSICO

ENFOCAR SOBRE MOTIVACION PERSONAL Y ASPIRACIONES DE REALIZACION PERSONAL

MEJORAR DESARROLLO DEL APRENDIZAJE CONSULTATIVO

GOVERNANZA ADECUADA PARA ESTIMULAR EJECUCIÓN DE PLANES DE APRENDIZAJE

PORTABILIDAD DE PLANES INDIVIDUALES DE DESARROLLO A LO LARGE DE LA CARRERA INDEPENDIENTEMENTE DEL EMPLEADOR

DISEÑO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO CONSULTATIVO

ENSEÑANZA LIDERADA POR LAS ESCUELAS DE NEGOCIO NECESITA ASESORAMIENTO

CONEXIÓN CON CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

INTEGRACIÓN CON RR.HH. EQUIPO DIRECTIVO IN SITU

Conectado a los elementos clave de los programas de gestión de ciclo de vida, de recursos humanos / gestión de personas de la asociada que ya están en su lugar

Esto quiere decir que cuando se presentan ciertas áreas de enfoque durante el reclutamiento, por ejemplo las evaluaciones de promoción, de desempeño o la planificación de la sucesión, esta información sea utilizada totalmente para adaptar las acciones de crecimiento futuro para el empleado.

Las escuelas de negocios también podrían desempeñar un papel proactivo y apoyar una evaluación más exacta de las necesidades del aprendizaje al revisar el historial del aprendizaje de un ejecutivo, tanto como las evaluaciones de desempeño, planes de sucesión y carrera y su motivación y disposición.

Archivos de crecimiento personal portátil

La mejor manera de almacenarlos es digitalmente, ya que son propiedad del empleado y no del empleador. Esta práctica no sólo evita interrupciones en el ciclo de desarrollo, sino también potencialmente un ahorro en la inversión del aprendizaje repetitivo debido a la falta de datos históricos.

Soluciones de aprendizaje y desarrollo consultivos diseñados en torno a la organización y las necesidades individuales

La mayoría de las empresas saben poco acerca de como los adultos aprenden mejor. Por lo tanto para el desarrollo de la arquitectura de aprendizaje, se necesitan especialistas que pueden ayudar a los empleados, los líderes y jefes de recursos humanos para decidir la forma más eficaz de invertir los recursos. También es necesario proveedores que no vengan de las escuelas de negocios.

Construido con la gobernanza y cadencia adecuada que estimulan la ejecución

Un viaje de realización personal es duro. Los planes sólo cambian la realidad cuando se aplican. Pueden perder prioridad a lo largo del tiempo entre los muchos otros temas de la vida organizativa del día a día.

Estas soluciones globales de la educación ejecutiva serán sin duda de interés para los CEOs y CHROs que se enfrentan al reto de atraer y retener a los mejores talentos y a la necesidad de encontrar formas más significativas de hacer que la gente se quede y den lo mejor en el trabajo, a la vez que crezcan y realicen todo su potencial.

Las escuelas de negocios capaces de cumplir efectivamente estas necesidades del negocio aumentarán sustancialmente los costes de cambio de sus clientes a través del diseño e implementación de servicios de consultoría que son hechos a medida, no sólo para la empresa sino a cada uno de sus ejecutivos.

gf

> *"Las escuelas de negocio pueden ser más proactivas y apoyar el asesoramiento de las necesidades de aprendizaje al tomar la iniciativa de evaluar la trayectoria de un ejecutivo, sucesión y planes de futuro, motivación y disposición*

SOBRE LA AUTORA

Alessandra Ginante es vicepresidenta de RR.HH. en Avon Cosmetics, Brasil.

La innovación es un concepto interesante. Para muchas personas presupone un "ajá" o momento "eureka" para que algo nuevo pueda ser creado.

Otros (erróneamente) dicen ad nauseam que la innovación es un comportamiento desarrollado y mantenido de forma selectiva sólo por empresarios del rango de Steve Jobs, Richard Branson o Mark Zuckerberg.

"Son tan innovadores", se lee una y otra vez como si no hubiera un equipo de cerebros eminentes rodeándoles en todo momento. Por supuesto ha habido la innovación/disrupción (erupción, se podría argumentar) riña entre Clayton Christensen y Jill Lepore en el verano de 2014, que demostró que el debate está lejos de ser resuelto (Lepore cuestionó la teoría de la "innovación disruptiva" inventada por Christiansen).

Siempre he estado intrigado por el concepto de la innovación. Tal vez, en parte, es debido a mi fascinación personal con Thomas Edison.

Éste sí fue un innovador. Su lista de inventos es tan larga como el río Nilo. Curiosamente, si este electro-mecánico – la profesión de Edison originalmente – viviera hoy, sería el primero en decir que sus inventos fueron un esfuerzo de equipo, nada singular y sin duda el polo opuesto de un momento eureka.

El laboratorio de Edison en Menlo Park, Newark, Nueva Jersey, entre los años 1870 y 1880, reflejaba su aprecio por personas con diferentes ideas que colaboraban en tecnologías nuevas y inventivas. Su equipo de inventores era todo un laboratorio de la innovación, donde se construía sobre la base del aprendizaje previo y las experiencias pasadas.

Henry Ford – famoso creador del automóvil Modelo T – desacreditó aún más las falacias del inventor individual y el momento eureka. Una vez dijo: "Yo no inventé nada nuevo. Simplemente me reuní en un coche los descubrimientos de otros hombres detrás de los cuales había siglos de trabajo. Si yo hubiera trabajado 50 o 10 o incluso cinco años antes, habría fracasado. Lo mismo sucede con cada cosa nueva. El progreso ocurre cuando todos los factores necesarios están listos, y entonces es inevitable. Enseñar que comparativamente pocos hombres son los responsables de los mayores pasos adelante de la humanidad es la peor clase de tonterías."

Innovación, por lo tanto, es la creación de una persona basada en el trabajo de muchos.

> *El progreso ocurre cuando todos los factores necesarios están listos, y entonces es inevitable. Enseñar que comparativamente pocos hombres son los responsables de los mayores pasos adelante de la humanidad es la peor clase de tonterías*
>
> HENRY FORD

EL NUEVO MBA CORPORATIVO

Dan Pontefract demuestra como una asociación verdadera entre el negocio y la academia puede crear oportunidades de enseñanza que benefician una organización, sus empleados, y la institución académica a la vez

¿Científico o empresarial?

Me pregunto ahora si usted cree que la educación superior es diferente. En particular, cuando las empresas pretenden utilizar la educación superior para ayudar en el desarrollo de sus empleados, ¿cómo es que la enseñanza no ha cambiado sustancialmente desde los tiempos de Taylor y Sloan?

¿Cómo es que un modelo de asociación innovadora y colaborativa entre la educación superior y las empresas para el aprendizaje no se ha convertido en norma? En concreto, el potencial del "MBA Corporativo" no debe ser considerado como negativo. Debería convertirse en una norma innovadora, una asociación de trabajo colaborativa.

Según *Global Silicon Valley Advisors*, una consultora de educación en Estados Unidos, el gasto corporativo y de gobierno de todo el mundo en diversas formas de aprendizaje externo y la educación se prevé alcanzar $449 mil millones en 2015 y $524 mil millones en 2018.

En un momento en que las organizaciones están gastando millones cada año en mandar a sus empleados a cursos de educación superior (incluyendo los programas de MBA) donde el plan de estudios está diseñado de forma independiente por sólo algunos profesores (con sus tendencias de investigación miopes) ¿es esto la innovación o más bien el status quo de "esta es la forma en que siempre hemos hecho las cosas"?

El status quo esta al acecho. En la edición de mayo de 2005, de la *Harvard Business Review*, Warren Bennis y James O'Toole se refirieron a la situación de las escuelas de negocios y su falta de innovación, y que se sintieron atraídos por el vórtice del "modelo científico". Era una advertencia.

Una década después, esta claro para mí que su llamada no ha sido contestada. El negocio no es una disciplina académica, sino una profesión como derecho y medicina. Como Bennis y O'Toole escriben: "La distinción entre una profesión y una disciplina académica es crucial. En nuestra opinión, las reformas curriculares no tendrán impacto hasta que el modelo científico se sustituye por uno más apropiado, arraigado en las necesidades específicas de una profesión."

524

Según *Global Silicon Valley Advisors*, una consultora de educación en Estados Unidos, el gasto corporativo y de gobierno de todo el mundo en diversas formas de aprendizaje externo y la educación se prevé alcanzar $449 mil millones en 2015 y $524 mil millones en 2018

PowerPoint y logotipos

¿Cuáles son los beneficios para una corporación si no tiene ni voz ni voto en la definición o desarrollo de la enseñanza de sus empleados, subcontratada en parte a las escuelas de negocios?

No me refiero al concepto de "adaptar el plan de estudios" o "la personalización de los contenidos", donde los administradores de escuelas de negocios intercambian los logotipos corporativos en sus diapositivas de PowerPoint y utilizan planes de estudios común. ¿Podría la universidad aprender de la organización patrocinadora a través de sus propias experiencias e ideas de negocios? ¿Podría esto crear un programa más innovador y exitoso?

Otra cuestión a considerar es si el empleado - que está siendo patrocinado financieramente por su organización - mejorará su propio desempeño personal si los resultados del aprendizaje están mal alineados con la misión, objetivos y valores de la organización que paga.

Si una organización, por ejemplo, decide invertir $2 millones en sus futuros líderes, alistando una cohorte de empleados en un programa público de MBA en una escuela de negocios, debe ser dicha organización rehén de la innovación singular y las ideas de los miembros de la facultad de esa universidad a través de sus tendencias de tipo "modelo científico"?

O, tal vez, las empresas deben invertir el tiempo – y lo que es más importante, sus mentes innovadoras y experimentadas - en desarrollar conjuntamente con una escuela de negocios un programa de educación superior de tal manera que ambas instituciones podrían metafóricamente replicar el laboratorio de Edison, trabajando en base de la colaboración, las ideas y la innovación, y así lograr el "modelo de negocio" de Bennis y O'Toole en las escuelas de negocios.

Ya es hora de que las universidades y las empresas se reunieran para crear su propio Menlo Park de la innovación de enseñanza superior que, colaborando entre sí para elaborar algo muy especial para ambas partes. Es hora de una nueva definición de eureka.

Magna cum latte

En la primavera de 2014, Starbucks anunció a bombo y platillo que desmantelaba su programa que reembolsaba las matrículas de sus empleados, para establecer una asociación exclusiva con la Universidad Estatal de Arizona (ASU).

Abierto a cualquiera de sus 135,000 "socios" que trabajan al menos 20 horas por semana, incluyendo empleados a tiempo parcial, Starbucks ofreció pagar una licenciatura. Fantástico, muchos afirmaron, aunque primero los empleados tenían que ganar 21 créditos de los programas en línea de ASU (y pagarlo ellos mismos) antes de que la empresa les reembolsara parte de los otros 99 créditos requeridos para la graduación.

Lo que me preocupaba más, sin embargo, fue que Starbucks se estaba haciendo la inversión sin establecer cómo los títulos podrían beneficiar a la organización, los empleados y la propia universidad a largo plazo.

Sí, es un excelente ejemplo de ciudadanía corporativa y una ilustración demostrable de cómo mejorar la participación de los empleados y sus vidas también. Pero la pregunta sigue siendo si Starbucks, ASU y los empleados perdieron una oportunidad para construir un innovador laboratorio tipo Edison para proporcionar una verdaderamente innovador (y exitosa) programa de educación superior.

135

En la primavera de 2014, Starbucks anunció una asociación exclusiva con la Universidad Estatal de Arizona, abierta a sus 135,000 empleados, incluidos los de tiempo parcial: la empresa ofrecía pagar una carerra

Y si...?

TELUS es una compañía global de telecomunicaciones con sede en Vancouver, Canadá, con $11.7 mil millones en ingresos y millones de conexiones de clientes. Al igual que un sinnúmero de otras corporaciones en todo el mundo, estamos orgullosos de la inversión que hacemos en nuestro equipo.

Desde 2010, por ejemplo, TELUS ha invertido más de $200 millones en diversas iniciativas de aprendizaje para los más de 44,000 personas que forman parte de nuestra organización. Cuando trabajamos con socios de educación externos, una de nuestras reglas firmes es que la institución educativa en cuestión se sumerja en nuestra misión, objetivos y valores de liderazgo.

44k

Desde 2010 TELUS ha hecho una inversión de más de $200 millones en diferentes iniciativas de enseñanza para los 44,000 miembros de su equipo

En términos más simples, la institución de educación se convierte en uno de nosotros ... no el inverso. TELUS no se limita a enviar a los miembros de su equipo a cursos externos y luego esperar lo mejor. Por el contrario, queremos que las instituciones de educación con que colaboramos se comprometan al máximo con nuestra cultura corporativa. Queremos que actúen como si fueran a ser miembros del equipo TELUS.

Para nosotros, es importante que la asociación sea innovadora, de doble sentido, y que beneficie tanto a los miembros de nuestro equipo, como a la institución con que estamos trabajando. Es sin duda un laboratorio de innovación y un ejemplo del modelo de negocio de Bennis y O'Toole, y no del modelo científico.

A principios de 2014 tomamos la decisión en TELUS de dar un paso más en nuestros esfuerzos de aprendizaje y desarrollo. Ignorando el status quo, emitimos una solicitud de propuestas a 10 escuelas de negocios en Canadá para crear el TELUS MBA en Liderazgo y Estrategia.

> *"Es hora de que las universidades y corporaciones se reunieran para crear sus propios Menlo Parks de enseñanza superior, colaborando con el fin de producir algo muy especial para las dos partes: es hora de una nueva definición de eureka*

Si íbamos a invertir miles de dólares adicionales en nuestro equipo, por qué no hacerlo en un laboratorio viviente donde tanto TELUS y la escuela de negocios ganadora podrían co-crear el resultado final, experimentando *communitas* lo largo del camino ?

La institución ganadora –La Peter B Gustavson Escuela de Negocios de la Universidad de Victoria, acreditada por la AACSB y EQUIS de la EFMD – entiende nuestra visión y esta trabajando con nosotros en crear un nuevo MBA Corporativo.

El lanzamiento del nuevo programa, desarrollado en colaboración con TELUS, significa que pronto habrá un nuevo cuadro de líderes con una mentalidad única que les permite ver el mundo de manera diferente.

La primera cohorte TELUS está programada para 2015 y estamos investigando la posibilidad de ofrecer este MBA único a nuestros consumidores, clientes y socios en el futuro.

Negocios como inusual

Ahora TELUS ha establecido una asociación de amistad y de colaboración con la Universidad de Victoria para desarrollar algo que beneficiará a nuestro equipo, nuestra organización, nuestros clientes y, por supuesto, nuestra universidad de asociación.

El programa será co-desarrollado por los miembros del profesorado universitario y del equipo TELUS, impartido por la Universidad de Victoria y TELUS, y utilizará metodologías cara a cara y virtuales. Nuestro Presidente Ejecutivo, Darren Entwistle, participa plenamente en el proyecto.

En definitiva, es "business as inusual", pero en el espíritu de Edison, Ford, Bennis y O'Toole. ¿No es eso lo que debe ser la innovación? ¡Eureka!

gf

SOBRE EL AUTOR

Dan Pontefract es Chief Envisioner (Jefe Visionario) at TELUS. Es el autor de Flat Army: Creating a Connected and Engaged Orgnization (Un ejercito plano: creando una organización conectada y comprometido). Conózcale en Twitter (@dpontefract), en su blog (www.danpontefract.com) o en TELUS Transformation Office (www.telestransformationoffice.com)

POR QUE SER ARRAIGADO EN SU REGION AYUDA EL CRECIMIENTO

THOMAS BIEGER

EXPLICA COMO LA UNIVERSIDAD DE ST. GALLEN EMPLEÓ EL NUEVO BUSINESS SCHOOL IMPACT SURVEY PARA CONSOLIDAR SUS RAICES LOCALES

Imagínese que usted es el CEO de un aeropuerto cuyos clientes son bastante dispersos. Algunos de ellos viven hasta 160 kilómetros de distancia, que es el caso en un mínimo del 40% de los pasajeros en tránsito.

Su preocupación principal es el posicionamiento internacional de su aeropuerto en contra de su competencia en todo el mundo. Sus principales mercados se basan en los pasajeros internacionales de tránsito y las líneas aéreas internacionales. Por lo tanto, contratas a personal y especialistas procedentes de un mercado laboral global cada vez más competitivo.

Sin embargo, el acceso a los recursos locales es clave para la expansión de su aeropuerto: el mercado laboral, el ferrocarril y las carreteras de acceso, los subsidios a los servicios públicos que su aeropuerto presta y también el desarrollo de empresas vecinas.

Al mismo tiempo, el entorno regional ven los impactos negativos de su negocio, tales como el ruido; a la vez, muchos lugareños ve el aeropuerto como un símbolo de la globalización, una especie de amenaza.

Muchas empresas se enfrentan a retos similares. Compiten en mercados internacionales, pero tienen que combinar su alcance internacional – incluso su alcance global – con sus raíces locales y regionales. Se basan en los recursos locales y las leyes regionales y nacionales les regulan.

Lo mismo puede decirse de las escuelas de negocios – no sólo las escuelas tradicionales del campus, sino también las universidades con varios campus y también las escuelas de negocios virtuales que ofrecen productos de e-learning puro. Todos necesitan nutrir sus raíces locales. Por ejemplo, se necesitan por lo menos una base jurídica local para asegurar la acreditación. Además, se apoyan en la marca y la imagen de su base.

> *"Muchas empresas con opereraciones en una locación específica se basan en los recursos locales y las leyes regionales y nacionales les regulan.*

En comparación con otras instituciones de educación superior, las escuelas de negocios se enfrentan a un desafío específico en relación con el cuidado de este "arraigo" local porque:

- sus alumnos trabajan para empresas globales y no para la economía y la sociedad regional, como lo hacen la mayoría de los médicos, abogados y profesores que las universidades tradicionales integrales producen
- para lograr su ambición global, se apoyan en los profesores y el liderazgo que el mercado global de facultad ofrece
- desde el punto de vista del público, a menudo son los responsables de las prácticas de gestión malas e incluso son la fuente de las crisis económicas. Esto es predominante en respecto a las mejores escuelas de negocios en un país con una cuota de mercado dominante. Muchas personas ven estas escuelas como un riesgo permanente, y que sus alumnos van a figurar en los titulares negativos sobre los gestores incompetentes que son los responsables de la crisis actual.

Todo lo anterior explica por que la Universidad de St. Gallen en Suiza ha llevado a cabo el *Business School Impact Survey* (BSIS) ofrecido por EFMD *Global Network* y FNEGE (Fundación Nacional Francés de Educación de Gestion).

La visión de la Universidad de St Gallen es establecer y ampliar su posición en el panorama universitario en todo el mundo. Sin embargo, el 20% de su presupuesto financiero general origina en su región, el cantón de St. Gallen, mientras que sólo el 10% de sus estudiantes son procedentes del cantón.

Es la única de las 10 universidades estatales en Suiza donde la mayoría de sus licenciados, a diferencia de los de las de Basilea y Zúrich, abandonan la región al terminar sus estudios. Un 64% de su cuerpo docente no son Suizos y sólo el 5% se originan directamente de St. Gallen.

40%

Algunos clientes de aeropuertos viven hasta 160 kilómetros de distancia, que es el caso en un mínimo del 40% de los pasajeros en tránsito.

20%

El 20% del presupuesto financiero general de la universidad origina en su región, el cantón de St. Gallen, mientras que sólo el 10% de sus estudiantes son procedentes del cantón.

Es más, a raíz de las crisis financieras globales, St. Gallen – como todas las principales escuelas de negocios de Europa – es, a menudo, percibido en términos del fracaso de unos pocos de sus miles de licenciados en sus puestos de dirección. Por lo tanto, nuestra universidad es vista localmente como uno de los principales responsables de la crisis.

Al producir un extenso informe de autoevaluación como parte del proceso de BSIS, la universidad no sólo aclaró los criterios de medición de impacto, sino también les desarrolló aún más. La estructura clara de la plantilla del informe ha permitido una revisión interna exhaustiva de los objetivos y la estrategia de la universidad.

Más importante aún, la BSIS revisión, que tuvo lugar en la universidad durante dos días, permitió una reflexión sobre todos los aspectos del proceso de arraigamiento. Una serie de entrevistas con los actores locales nos facilitó una revisión independiente de todos los vínculos de la universidad, lo que estimuló nuevas ideas para acciones y ajustes estratégicos.

Arraigo se define como "la manera en que las organizaciones o actores se vinculan en el negocio local y entorno institucional" (ver Alderman 2004 en Kern-Ulmer 2011 p26).

Es más, el arraigo no sólo abarca diferentes capas enlaces y procesos (sociales, políticos, económicos, véase Hayter 2004), sino también de los procesos logísticos y técnicos. Sin embargo, este arraigo no puede ser delegado a los lobbies políticos. La integración en redes de valor regionales es tan importante como es la visibilidad y la integración de los representantes de la escuela, su liderazgo y de sus profesores en las redes sociales de la región.

Las operaciones multi-campus tienen que tomar los diferentes contextos culturales e institucionales (véase Norte 1990, ... limitaciones humanamente ideadas que dan forma a la interacción humana) en cuenta, ya que el tipo y el nivel de integración esperado deben variarse. Pero lo más importante es que los diversos grupos de interés, que en su mayoría representan a los recursos locales, también deben ser reconocidos.

Para las escuelas de negocios estos actores podrían comprender la regulación regional y nacional, las autoridades de acreditación, el mercado regional de estudiantes, grupos de interés cívico, autoridades públicas encargadas de la infraestructura, los proveedores locales y socios de servicios y asociaciones de marketing de localización.

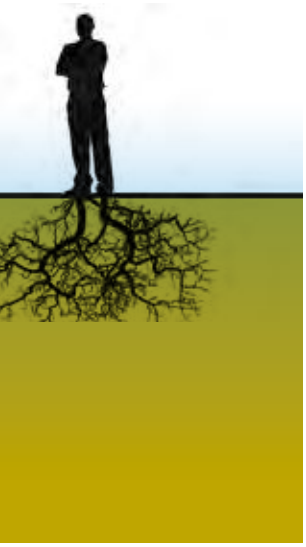
Estrategias relacionadas con el arraigo son moderadores importantes de los procesos de creación de valor (véase Kern-Ulmer 2011). Como cualquier actividad estratégica, el arraigo necesita un enfoque inspirado en los ciclos de gestión de medición, planificación, actuación y control.

En consecuencia, horizontes de largo plazo y un enfoque relacional son cruciales. Actividades puramente transaccionales de corto plazo, como las campañas de información y lobbying antes de iniciar un proyecto de construcción, son muy a menudo percibidos como oportunistas e incluso pueden ser contraproducentes a largo plazo.

Hace falta definir indicadores extensos para medir el impacto regional de una escuela de negocios. La medición del impacto, por tanto, no sólo debe abarcar las dimensiones económicas tradicionales como el valor agregado regional (en el caso de la Universidad de St. Gallen, 1 franco suizo de dinero público regional se convierte en un ingreso regional del 5 francos suizos). Sin embargo, una perspectiva puramente económica puede ser visto como transaccional y táctico.

Se puede dividir las interrelaciones sociales en enlaces directos a los procesos básicos, como el número de proyectos y colocaciones de posgrado con empresas regionales, y otros indirectos, tales como enlaces de los empleados con las organizaciones regionales, el número de horas que pasan como voluntarios en asociaciones regionales y así sucesivamente.

"Arraigo quiere decir que la universidad no sea vista sólo como un factor de beneficios regionales sino como un factor importante de la vida regional: una perspectiva relacional y no solamente transaccional



200

Los profesores de la Universidad de St Gallen tienen funciones de supervisión o de gestión activa en más de 200 empresas y fundaciones que figuran en el registro mercantil suizo y aproximadamente el 40% de estos se encuentran dentro de la región

Los profesores de la Universidad de St Gallen tienen funciones de supervisión o de gestión activa en más de 200 empresas y fundaciones que figuran en el registro mercantil suizo y aproximadamente el 40% de estos se encuentra dentro de la región.

También hay otros factores importantes, como la imagen de una organización y sus contribuciones a las marcas locales y regionales.

Sin embargo, las repercusiones negativas en cada dimensión también necesitan ser consideradas, por ejemplo, la influencia de una escuela de negocios en el mercado local inmobiliario y los alquileres, el tráfico, la pérdida de la identidad regional y otras.

Como se ha mencionado, el arraigo implica la plena integración no sólo en las redes sociales y económicos regionales, sino también en las redes políticas y técnicas.

Los conceptos generales de responsabilidad social corporativa (ver Responsabilidades Sociales de Sociedades Mercantiles 1971) pueden inspirar y definir metas de arraigo en diferentes niveles. Por ejemplo, una operación puede ser:

- compatible, en el sentido de que cumple con todos los requisitos legales de sus vínculos regionales
- responsable, al aceptar mandatos adicionales
- receptivo, mediante la adopción de un papel proactivo y— teniendo todos sus efectos positivos y negativos relevantes en cuenta—al tratar de influir en los sistemas de la región de manera positiva

La Universidad de St Gallen puso en marcha sus objetivos de arraigo en términos de "la universidad no sea vista sólo como un factor de beneficios regionales sino como un factor importante de la vida regional" (una perspectiva relacional y no solamente transaccional). Un objetivo relacionado era "todo ciudadano tiene, al menos indirectamente, acceso o contacto directo como empleador, ponente, visitante, proveedor, o amigo a una entidad o representante de la universidad".

Medidas como actos públicos, no sólo conferencias públicas, sino también programas integrales, y a la vez actuando como punto de contacto para las PYME regionales, contribuyendo a eventos regionales a través de presentaciones por parte del profesorado y mesas redondas son importantes.

El objetivo a largo plazo es el de garantizar el acceso a recursos locales como el mercado de trabajo local, alojamiento estudiantil, proveedores de servicios, y a la vez ser aceptado social y políticamente y ser percibida como legítima, todo con el fin de disfrutar de un apoyo político en las discusiones presupuestarias o para proyectos de construcción futuros.

Un objetivo adicional es el desarrollo de la posición competitiva de la ubicación, especialmente sus clusters industriales, y también la calidad de vida y su marca local.

En este proceso, opiniones exteriores que permitan una reflexión sobre el enfoque de una organización son útiles: un papel clave del BSIS.

Dado que todo el sector de formación de gestión, como cualquier otra operación con una localización fija, se enfrenta a retos similares, el intercambio de know-how dentro del esquema de BSIS tiene un valor real. Además, el gobierno local quiere estar seguro de que la universidad está vinculada adecuadamente con su entorno. La legitimación externa de las actividades de arraigo de una universidad es, por tanto, obligatoria.

Pasar por el proceso BSIS ha sido muy beneficioso para la escuela, ya que aporta una estructura para desarrollar nuevos instrumentos y para proporcionar nuevos datos sobre los principales desafíos estratégicos que nuestra "industria" se enfrenta.

gf

MÁS INFORMACIÓN

Si quiere saber más o tiene interés en que su escuela participe en BSIS, contactar: Gordon Shenton gordon.shenton@efmdglobal.org, Michel Kalika michel.kalika@efmdglobal.org or bsis@efmdglobal.org

SOBRE EL AUTOR

Thomas Bieger is President de la Universidad de St. Gallen, Switzerland

LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA LA ACREDITACIÓN DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIO

Durante los últimos 50 años, las escuelas de negocio han estado entre las instituciones de educación superior con más éxito. Ahora se enfrentan a retos serios que, como explica Michael Osbaldeston, tienen implicaciones profundas para los cuerpos de acredicación

> *Desde sus inicios EQUIS fue concebido como un sistema de acreditación enraizado en el respeto por la diversidad de contextos institucionales y culturales. No promueve "un mejor modelo" de las escuelas de negocios y tampoco impone la estandarización del diseño del programa, contenido del curso, o la metodología.*

Las escuelas de negocios han existido ya desde hace más de un siglo. Originalmente establecidascomo instituciones de educación práctica, como resultado delos informes Ford y de la Fundación Carnegie a mediados del siglo pasado, fueron replanteados gradualmente como instituciones con serios criterios académicos.

Más recientemente, se han extendido rápidamente desde Estados Unidos y Canadá a través de Europa, hacía Asia y más allá, y actualmente suman más de 13,000, con adiciones nuevas casi a diario, sobre todo en las economías emergentes.

Las escuelas de negocios son uno de los principales éxitos dentro del sector de la educación superior de los últimos 50 años, tanto desde una perspectiva académica (profesores, investigación, calificaciones) como del negocio (clientes, ingresos, rentabilidad).

Pero a pesar de este éxito, han sido el foco de una creciente crítica en los últimos años, impulsado en parte por la reciente recesión económica mundial.

Estas críticas se han resumido concisamente por Thomas et al en su 2014 EFMD publicación *Securing the Future of Management Education* (Asegurando el futuro de la educación de gestión):

"Los críticos acusan a las escuelas de negocios de llevar a cabo investigación arcana, académica, irrelevante y poco práctica; hacer un mal trabajo de preparación de los estudiantes para sus carreras en la gestión; ceder a los deseos del mercado y los ranking; evitar hacer preguntas importantes; y en el proceso de responder a las exigencias de su entorno, simplificar el contenido de los cursos, inflar las calificaciones para mantener a los estudiantes feliz y perseguir currícula que sólo reflejan las modas pasajeras."

Si eso fuera poco, otros críticos han añadido cargos de ser demasiado analítico, insular y teórico; insuficientemente global, integrador y orientado al equipo y carente de valores y ética.

No es de extrañar entonces que algunas de las escuelas principales han buscado en la acreditación la manera de demostrar su valor y ofrecer garantías de calidad a sus grupos de interés.

La acreditación de la educación de gestión fue iniciada ya en 1916, con un enfoque sobre América del Norte. AMBA, creado inicialmente como una red de antiguos alumnos, se centró inicialmente en programas de MBA con un enfoque principal en el Reino Unido. No fue hasta 1997 que la necesidad de un enfoque europeo llevó EFMD a lanzar EQUIS, con un enfoque inicial en las escuelas europeas, y más tarde EPAS, su sistema de acreditación de programas.

Las tres organizaciones de acreditación se han ampliado a nivel internacional, hasta el punto de que alrededor de 1,000 escuelas hoy en día han logrado uno o más de sus acreditaciones.

EQUIS pretende lograr el reconocimiento de la mejora de la calidad para las escuelas de negocio más importantes del mundo – un reconocimiento a través de la adjudicación de una etiqueta de calidad valorada globalmente por los estudiantes, profesores, los empleadores y los medios de comunicación (la acreditación es, a menudo, un pre-requisito para la entrada en los rankings). Estas mejoras se logran a través de la necesidad de cumplir internacionalmente acordados estándares de calidad.

Desde sus inicios EQUIS fue concebido como un sistema de acreditación enraizado en el respeto por la diversidad de contextos institucionales y culturales. No promueve "un mejor modelo" de las escuelas de negocios y tampoco impone la estandarización del diseño del programa, contenido del curso, o la metodología.

Sin embargo, está firmemente cimentada sobre tres temas transversales: una dimensión internacional en la mayoría de las actividades de la escuela; una fuerte interrelación con el mundo de la empresa; y una filosofía promotora de la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad. Todo esto has sido reforzado recientemente gracias a un mayor énfasis en el desempeño financiero y la gestión de riesgos.

13k

Hay más de 13,000 escuelas de negocio, con nuevas adiciones casi a diario, especialmente en las economías emergentes

1k

Las tres organizaciones de acreditación (EFMD, AASCB, AMBA) se han ampliado a nivel internacional, hasta el punto de que alrededor de 1,000 escuelas hoy en día han logrado uno o más de sus acreditaciones.

Aunque la mayoría de los expertos coinciden en que la acreditación ha sido una influencia positiva en la evaluación de la calidad de las escuelas de negocio, también existen presiones constantes para redefinir normas, introducir nuevas áreas de evaluación y evolucionar continuamente los procesos, con el fin de mantenerse al tanto de la evolución de la educación de gestión, o incluso adelantarse a ella.

El desafío viene tanto desde las escuelas que no han logrado la acreditación—lo que lleva a la acusación de elitismo—y también desde las escuelas que han sido re-acreditado con regularidad, pero que están buscando añadir valor a sus procesos de mejora.

Inevitablemente, ya que EQUIS es un sistema originalmente diseñado dentro de un contexto europeo, su aplicabilidad en otras regiones del mundo ha sido cuestionada, en particular en las economías emergentes.

Otro desafío proviene tanto de los innovadores que están experimentando en la vanguardia de la educación, sobre todo con las nuevas tecnologías, como los que están más preocupados por mejorar el *status quo*.

Si casi cualquier reto es constructivo, dando lugar a un proceso de mejora continua del sistema de acreditación en sí, establecer el ritmo de la evolución, el grado de inclusión y el balance de la evaluación versus desarrollo son retos en sí mismos.

"El respeto a la diversidad" es un caso particular. Mientras EQUIS fue diseñado para aceptar la diversidad en todos los niveles— cultural, institucional, provisión de cartera y la metodología—también es un reflejo de la diversidad encontrada en su región geográfica de origen. Una evaluación de la calidad comienza con comprender las particularidades del contexto local.

Sin embargo, esto no implica reducir las expectativas con respecto a las normas de base debido a restricciones locales. Más bien, significa que la evaluación debe aceptar amplias diferencias en la organización y la metodología.

Este dilema potencial, resultante de normas universales aplicadas en contextos muy diferentes está bien ilustrado si comparemos las escuelas de negocio más prestigiosas de Europa y China.

Las escuelas europeas pueden contratar con relativa facilidad estudiantes y profesores internacionales, que reflejan la enorme diversidad dentro de su propia región geográfica. Las escuelas chinas pueden atraer a los estudiantesy profesores de más alta calidad de un país culturalmente diverso, pero a menudo la percepción es que su perspectiva y experiencia son mayormente nacionales.

Otro reto relacionado con la acreditación es lo que algunos comentaristas han denominado " el desánimo a la innovación."

Se ha argumentado que en el pasado ha habido demasiado énfasis sobre la codificación de las mejores practicas en lugar de identificar lo que podría ser necesario en el futuro. ¿Es cierto que la acreditación desalienta la experimentación? ¿Cómo podemos asegurar que los criterios evolucionan con el tiempo, teniendo en cuenta la innovación, particularmente en el campo de la tecnología del aprendizaje?

Un tema relacionado, es la selección y desarrollo de los revisores inter pares, para asegurar que la diversidad de la experiencia y las perspectivas son inherentes a sus deliberaciones.

No hay respuestas perfectas a estas preguntas.

La separación del diseño y desarrollo del sistema de acreditación (por el comité EQUIS) de la evaluación con respecto a los estándares (revisión inter pares y EQUIS Cuerpo de Adjudicación) es parte de la solución. Otra es el reconocimiento del papel fundamental de los presidentes del equipo de revisión y consulta de forma regular con las partes interesadas (Reunión Anual de Servicios de Calidad).

La experiencia ha demostrado que la identificación por parte del Comité de las áreas de revisión, seguida por el establecimiento de grupos de trabajo sobre la base de experiencia especialista de todo el mundo, lo que lleva a debate con toda la membresía EFMD sobre propuestas para el cambio, es un proceso que le ha servido bien a EQUIS.

2

Dos cuestiones claves que han engendrado debate continuo desde la fundación de EQUIS son: que es exactamente lo que se entiende por el término "internacionalización" y la mejor manera de evaluar "la investigación de alta calidad"

"Algunos argumentan que la única medida fiable de la investigación de calidad deriva de la publicación en las revistas más prestigiosas, mientras que otros ven el impacto de la investigación en el mundo de los negocios como el más apropiado método de evaluación

Un caso reciente es el grupo de trabajo que llevó el desarrollo de las nuevas normas sobre Ética, Responsabilidad y Sustentabilidad (ERS); un ejemplo para el futuro sería el recién creado Tecnología Enhanced Learning (TEL) grupo de trabajo.

El mantenimiento de un marco amplio en el sistema de acreditación, sin ser sometidos a la influencia de las modas y tendencias de la profesión no es un nuevo reto para los decanos de las escuelas de negocios.

Dos cuestiones claves que han engendrado debate continuo desde la fundación de EQUIS son: ¿Qué es exactamente lo que se entiende por el término "internacionalización, y cuál es la mejor manera de evaluar "la investigación de alta calidad"?"

A menudo se percibe la internacionalización como el reflejo de la mezcla de nacionalidades de estudiantes, facultad, incluyendo los miembros de la junta de asesoramiento, escuelas asociadas y las organizaciones de reclutamiento. Mientras esta diversidad cultural de la comunidad escolar, medida en términos de lo que se ha conocido como "contando pasaportes ", es importante, una comprensión de la internacionalización mucho más profunda viene de una evaluación de cómo una escuela ha adaptado su educación y investigación a mundo empresarial cada vez más global.

La investigación que explora los desafíos internacionales, la educación que incorpora un curriculum internacional y una exposición que fomenta movilidad y empleo internacionales, evidencian la verdadera internacionalización.

Quizás el tema más controvertida trata de la investigación de alta calidad. Algunos argumentan que la única medida fiable de la investigación de calidad deriva de la publicación en las revistas más prestigiosas, mientras que otros ven el impacto de la investigación en el mundo de los negocios como el más apropiado método de evaluación.

EQUIS siempre ha definido la investigación como un amplio espectro de esfuerzo intelectual, que va desde publicaciones académicas dirigidas principalmente a la comunidad académica, a través de publicaciones profesionales y actividades encaminadas a organizaciones y profesionales, a producciones educativamente relevantes dirigidas a los alumnos y profesores de universidades, escuelas y empresas.

Esta visión de la investigación y el desarrollo abarca una amplia gama de actividades dirigidas a ampliar los conocimientos sobre la gestión y la mejora de la práctica empresarial. Si bien existe una continua necesidad de desarrollar pruebas más robustas y métricas de rendimiento, que abarcan el impacto, la innovación y el compromiso, las normas de investigación EQUIS seguirán enfatizando este amplio enfoque, donde medir el impacto sobre todos las comunidades de usuarios es un elemento esencial de la evaluación de la calidad.

Otros acontecimientos recientes en las escuelas de negocios que han afectado el enfoque de EQUIS sobre la acreditación, incluyen el crecimiento de programas conjuntos, aumentar las colaboraciones y asociaciones (a menudo a través de fronteras internacionales), y la aparición de las fusiones y otras formas de la reestructuración, algunas dirigidas a la obtención de masa crítica y otras impulsadas por necesidad económica.

El diseño de nuevas políticas para abarcar esta creciente complejidad es necesario para reflejar el cambiante mundo de la educación de gestión. Se trata de la evolución natural de una industria establecida ajustándose a un período de turbulencia sin precedentes a la vez que una cadena de valor se desintegra, creando oportunidades para jugadores, productos y canales de entrega nuevos.

Una posibilidad disruptiva se refiere al impacto de aprendizaje on-line y sobre todo la llegada de los MOOCs.

Si estos son el "monstruo debajo de la cama", a punto de revolucionar y reemplazar la tradicional escuela de negocios, o simplemente son otra contribución a la amplia gama de la enseñanza y el aprendizaje metodologías es una cuestión muy debatida.

Pero el bombo inicial sí parece haberse mitigado, en parte, por los desafíos al modelo del negocio. Sin embargo, el enfoque establecido para evaluar la calidad de programas, ya sean a tiempo completo, a tiempo parcial, modular o mezclado, tendrá que evolucionar a medida que la tecnología mejoré o reemplace el aula tradicional. Esto explica el establecimiento por parte de la EFMD del grupo de trabajo TEL referenciado anteriormente y la intención de examinar de nuevo las normas actuales del programa.

Un último reto al que se enfrenta el mundo de la acreditación es si el proceso debe ser principalmente basado en una evaluación en un momento determinado, seguido por un asesoramiento con vistas a un futuro desarrollo, o a base de un desarrollo guiado durante cualquier etapa en el proceso, que puede o no conducir a una acreditación. El primero es visto por algunas escuelas como demasiado crítico y elitista, y el segundo como más inclusivo y de desarrollo.

Si estos son el "monstruo debajo de la cama", a punto de revolucionar y reemplazar la tradicional escuela de negocios, o simplemente son otra contribución a la amplia gama de la enseñanza y el aprendizaje metodologías es una cuestión muy debatida.

Como reflejo de los valores de EFMD de querer proporcionar un beneficio para toda la comunidad de escuelas de negocios, la institución ha reconocido la necesidad creciente de algún tipo de proceso de orientación para ayudar a las escuelas lograr la acreditación EQUIS o EPAS. Esto podría contribuir en cualquier etapa del proceso, desde ganando la elegibilidad, sometiéndose a la revisión por pares, o al desarrollo post-acreditación.

Por el momento, no hay detalles sobre este servicio consultivo de acreditación (EGATE). Pero lo que es evidente hasta ahora es que algunas escuelas desean este tipo de consejo proporcionado por asesores experimentados y disponibles de forma flexible a lo largo del tiempo.

Es obvio que el desarrollo guiado debería ser totalmente independiente del proceso de evaluación y no implicar un resultado garantizado. Mientras es necesario seguir trabajando, esta innovación no hace sino aumentar la lista creciente de muchos y variados retos que aseguran que la acreditación se mantiene en la vanguardia de la garantía de calidad y el desarrollo de las escuelas de negocios.

gf

SOBRE EL AUTOR

Michael Osbaldeston OBE es Director de Quality Services de la EFMD. Anteriormente fue Consejero Delegado de Ashridge Business School , Reino Unido, Jefe de Global Learning del HR Corporate Centre de Shell International y Director de Cranfield School of Management, Reino Unido.

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

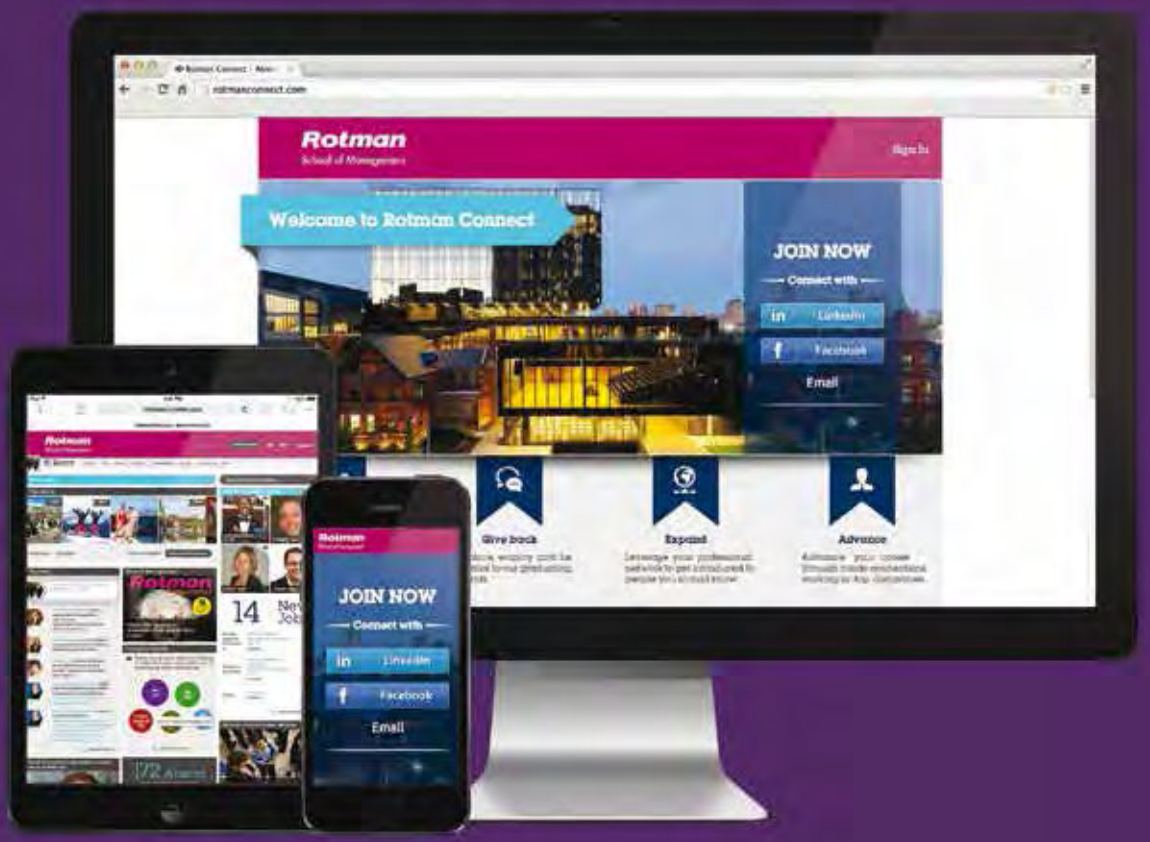
© 2014 Graduate Management Admission Council (GMAC). All rights reserved. The GMAC logo, GMAC®, GMASS®, Graduate Management Admission Council®, and Graduate Management Admission Search Service® are registered trademarks of the Graduate Management Admission Council in the United States and other countries.

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

What % of your alumni are missing? How many are engaged?



EFMD & Graduway partnering to raise standards in alumni relations

EFMD member schools are entitled to a 10% discount and no set up fee.

Graduway
Empowering Alumni Relations

www.graduway.com

EFMD