global focus

EFMD

La revista empresarial de la EFMD | Edición en castellano 2017

Creando impacto con propósito

PProf-ecía
Cómo evaluar la calidad de la facultad

Centuriones
Prepárate para vivir hasta los 100 años

Juego de cifras
Asegurarse que la enseñanza digital cuadre

A propósito
El proceso BSIS tiene impacto

Salto cualitativo
Hacer crecer la tecnología en la educación

Seguir soñando
Cómo la energía solar influyó la pedagogía

efmdglobal/events

29 November
– 1 December

2017 EFMD GN
Americas Annual Conference

Hosted by
IESE Business School, New York, USA

Redefining Global Leadership in a Transforming World

Topics will include:

– The future of work in a globalised world
– Trends in online education
– Preparing alumni for an unpredictable future

EFMD GLOBAL NETWORK

IESE University of Navarra

EDAF DEVELOPMENT

BSIS BUSINESS SCHOOL IMPACT SURVEY

More information and registration
Please contact Zulay Perez
zulay.perez@efmdglobal.org

Índice

Global Focus
Edición en castellano | 2017

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
Jordi Diaz
Ulrich Hommel
Patricia Bradshaw
Erin Elaine Casey
Santiago Iniguez
Edeltraud Hanapi-Egger
Paul Hunter
Rob Morris
Johan Roos
Tony Sheehan
Matthew Gitsham
Joanne Lawrence
Martin Lockett
Stephanie Lambert
Anne Swanberg
Antonia Lütgens
Manuel Acevedo-Jaramillo
Sara Aguilar-Barrientos
Juan Esteban Escalante

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

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

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

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

www.globalfocusmagazine.com / www.efmd.org

©EFMD

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C003371

2
Potenciando a los directores de programa
Por Jordi Diaz y Ulrich Hommel

6
Creando impacto con propósito
Por Patricia Bradshaw y Erin Elaine Casey

10
El futuro es blended
Por Santiago Iniguez

14
Evaluando el rendimiento de los académicos
Por Edeltraud Hanapi-Egger

20
Enseñanza digital 2.0
Por Paul Hunter

24
¿Cómo va a lidiar su empresa con la vida de los 100 años?
Por Rob Morris

28
Arrojar luz sobre las sombras
Por Johan Roos

34
Diseñando estrategias para la enseñanza digital
Por Tony Sheehan

38
Viviendo en un nuevo mundo
Por Matthew Gitsham, Joanne Lawrence y Martin Lockett

44
Beneficios netos
Por Stephanie Lambert, Anne Swanberg y Antonia Lütgens

48
El poder de los sueños
Por Manuel Acevedo-Jaramillo, Sara Aguilar-Barrientos y Juan Esteban Escalante

Aviso para participantes

Potenciando a los directores de programa

La EFMD Global Network lanzó su Teaching & Learning Executive Academy in Spring 2017. Los directores de programa son invitados a participar en una experiencia educacional intensa para desarrollar más sus calidades de liderazgo y eficiencia. Por **Jordi Diaz** y **Ulrich Hommel**

La Executive Academy de la Global Network de EFMD invita a sus participantes realizar un viaje que les lleva desde "Líderar sin Autoridad" hasta "Liderar con Impacto". Los ejecutivos de la enseñanza y el aprendizaje administran los programas de grado en consonancia con estrategias institucionales y, en ese papel, a menudo se enfrentan a desafiantes expectativas del desempeño. Tienen que ser campeones de la implementación y dominar el poder de la influencia: normalmente sólo se les proporciona una autoridad directa limitada.

La Executive Academy ha sido diseñada para hacer que los participantes sean más efectivos en sus funciones, sobre todo al permitirles asumir una responsabilidad más amplia y más estratégica para los programas de grado (o carteras).

Público objetivo

Los participantes deben tener experiencia en su papel actual. Son tomadores de decisiones en sus instituciones y gozan de la autonomía y capacidad de influir en los demás. Típicamente esta experiencia abarcará el diseño y revisión de los programas, la gestión de los participantes, la asignación y gestión del profesorado y los presupuestos relacionados con el programa. Pueden influir en el ciclo de vida completo de la impartición del programa: mercadotecnia y admisiones, operaciones del programa (incluyendo la gestión de las expectativas de los estudiantes, profesores y otras partes interesadas), y la colocación y administración de los ex alumnos.

Puntos destacados del programa

Tres flujos geográficos, un programa global

La Executive Academy comenzó en marzo de 2017 con su Europe Stream, que fue seguido en junio por Americas Stream. El programa concluye con Asia Stream, en octubre.

Selectividad

El programa admite un máximo de 20 participantes a cada Stream. Un proceso de admisión riguroso garantizará que la interacción de pares en la Executive Academy sea significativa mientras potencia la capacidad.

Formato de impartición híbrido

El núcleo de la Executive Academy es una semana de cara-a-cara en cada una de las regiones respectivas que se centra en: liderarse a sí mismo, liderar a otros y administrar programas de grado (y carteras). Es precedida por una fase preparatoria, que incluye el autoestudio y un exigente ejercicio de retroalimentación de 360°. La semana de cara-a-cara es seguida por una fase de implementación del proyecto en las instituciones de origen de los participantes con el apoyo y la retroalimentación proporcionada por los facilitadores de la facultad.

Certificado profesional

Terminar la Executive Academy con exito conduce a la obtención de un certificado profesional emitido por EFMD / EFMD Global Network. Es nuestra intención estratégica que el programa sea la calificación líder para directores de programas en todo el mundo.

Redes

EFMD Global Network permite a los graduados mantenerse conectados. Las actividades regulares de los alumnos y la capacidad de interactuar con el grupo de participantes de un determinado año le permitirán mantenerse al día con los desarrollos de enseñanza y aprendizaje en todo el mundo.

¿Qué hace que la Executive Academy sea diferente?

La propuesta de valor de la Academy se refleja en el atractivo equilibrio que ofrece en términos de desarrollo personal para el participante individual y en un mejor desempeño para la organización empleadora. La combinación de análisis conceptual, aplicación integrada y coaching personal garantizan un impacto sostenido en la carrera de los participantes. El enfoque internacional del programa permite a los participantes integrar las tendencias mundiales en su trabajo cotidiano.

Los facilitadores de la facultad son principalmente ejecutivos de escuelas de negocios con amplia experiencia en la gestión de actividades de enseñanza y aprendizaje en sus instituciones. Son de escuelas respetadas que representan una mezcla de instituciones públicas y privadas, así como de grandes y medianas empresas.

El grupo de facilitadores se complementará con especialistas de actualidad en las áreas de liderazgo, educación digital, negociación y gestión de la satisfacción del cliente. Los facilitadores sirven como formadores ejecutivos ofreciendo perspectivas más allá de "compartir su propia experiencia". Los líderes de los Streams aseguran una experiencia de aprendizaje integrada.

El programa tiene tres pilares:

Liderar a uno mismo

Los participantes se someten a un proceso de auto-descubrimiento para mejor comprender sus fortalezas y limitaciones, lo que contribuirá a alcanzar el autoconocimiento y el auto-liderazgo.

Liderar a otros

Los participantes exploran diferentes maneras de motivar e influir en el personal, a los superiores y a los colegas. Aprenden cómo mantener la motivación en las personas que les rodean y cómo pueden transformar la negatividad en una fuente de creatividad, así como convertir a los actores "exigentes" en "comprometidos".

Gestión de la provisión del programa

Este tema incluye cómo impulsar un diseño de programa y un proceso de revisión orientados a la estrategia, cómo gestionar diferentes capas de rendimiento, cómo interrelacionar las expectativas de las partes interesadas y la satisfacción con as agendas de impacto y relevancia y cómo aprovechar las oportunidades de innovación disruptiva.

El enfoque integrado de la Executive Academy permite a los participantes ir más allá de la identificación de las respuestas institucionales hacía los retos del mercado. Ofrece una comprensión profunda de cómo cada participante, con sus habilidades y limitaciones, puede convertirse en un impulsor más efectivo del cambio.

SOBRE LOS AUTORES

Jordi Diaz es el director de la Executive Academy y es también el Decano Asociado de Programas y Relaciones Internacionales en EADA Business School, Barcelona, Spain.

Ulrich Hommel es el Director of Business School Development del EFMD Global Network. En este papel es el responsable del desarrollo de actividades profesionales ofrecidas por EFMD GN.

"El enfoque integrado de la Executive Academy permite a los participantes ir más allá de la identificación de las respuestas institucionales hacía los retos del mercado. Ofrece una comprensión profunda de cómo cada participante, con sus habilidades y limitaciones puede convertirse en un impulsor más efectivo del cambio

¿Cómo hacer una solicitud?

Los solicitantes calificados pueden solicitar en cualquier momento y para cualquiera de los Streams de la Executive Academy.

Más información:
www.efmdglobal.org/executive-academy

Si el Stream preferido está totalmente reservado, los solicitantes pueden elegir uno diferente o presentar su solicitud para la edición de 2018.

20

Admitimos un máximo de 20 participantes a cada Stream, a través de un proceso riguroso y desafiante

The label of trust you can trust.

Smart Certificate, as used by leading educational organizations around the world.

Smart Certificate

www.smartcertificate.com

Patricia Bradshaw y **Erin Elaine Casey** explican cómo el proceso BSIS ha ayudado el Sobey School, en Canadá, la primera en utilizar el sistema

Creando impacto con propósito

La Sobey School of Business de la Universidad de Saint Mary's es una gran escuela de negocios en una universidad de tamaño medio en una pequeña ciudad, en una pequeña provincia en la costa oriental de Canadá.

Consideramos nuestra ciudad y provincia como una puerta de bienvenida, similar a Ellis Island estaba en los EE.UU. Durante las primeras décadas de nuestra historia, los inmigrantes a Canadá aterrizaron en barco en el muelle 21 en Halifax para luego viajar a otras partes del país.

Nuestra ubicación entre el Océano Atlántico y el continente se puede describir como "un espacio liminal"; un umbral entre lo que vino antes y lo que sigue, o una transición que implica esperar, pero no saber. Al igual que muchas escuelas de negocios, estamos situados en un lugar precario, dando la bienvenida al mundo a nuestro campus y sabiendo que el cambio está llegando, pero sin saber qué implicará ese cambio.

La inestabilidad de nuestro lugar en particular se describe en el *Now or Never: An Urgent Call to Action for All Nova Scotians 2014* report (https://onens.ca/commission- report/) (Ahora o Nunca: Un llamado urgente a la acción para todos los habitantes de Nueva Escocia informe de 2014 (informe https://onens.ca/commission-/) sobre los graves retos económicos y demográficos que nuestra provincia enfrenta. Los autores del informe instaron a todos los sectores de la provincia a emprender acciones colectivas para hacer frente a la disminución de la población, la emigración de los jóvenes, los pobres resultados económicos, la disminución de las zonas rurales y la alta dependencia del apoyo gubernamental.

El informe reconoce a las universidades como importantes impulsores del cambio para ayudar a revertir estas tendencias. Por ejemplo, las universidades pueden atraer a estudiantes internacionales y animar a algunos de ellos a permanecer en la región. Podemos incubar y acelerar las nuevas empresas que fomentan la economía. Podemos impulsar el espíritu empresarial, la innovación y el liderazgo para mejorar la productividad y apoyar el comercio internacional y el desarrollo de mentalidades globales integradas en valores de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

Nuestra ubicación entre el Océano Atlántico y el continente se puede describir como "espacio liminal"; un umbral entre lo que vino antes y lo que sigue, o una transición que implica esperar, pero no saber. Al igual que muchas escuelas de negocios, estamos situados en un lugar precario, dando la bienvenida al mundo a nuestro campus y sabiendo que el cambio está llegando, pero sin saber qué implicará ese cambio

En su artículo de 2011 *Collective Impact* (Impacto colectivo) en la edición de invierno de la Stanford Social Innovation Review, John Kania y Mark Kramer describen la diferencia entre el impacto aislado y el impacto colectivo.

Con un impacto aislado, las organizaciones individuales formulan soluciones independientes a problemas complejos. Si bien pueden progresar, tienden a ser limitados, en lugar de sistémicos.

El impacto colectivo, por otro lado, implica el compromiso a largo plazo de realizar cambios significativos por parte de un número de personas y grupos influyentes. Ninguna organización puede resolver por sí sola los problemas sociales importantes. Idealmente, este cambio está guiado por metas y sistemas de medición compartidos, actividades colaborativas y complementarias y una comunicación clara.

En Sobey, nos sentimos obligados a ser un socio para la prosperidad, teniendo en cuenta el llamado a un enfoque de impacto colectivo. Sabíamos que nuestro impacto sería limitado si actuáramos aislados de nuestros socios en la comunidad. También reconocimos la necesidad de coaliciones intersectoriales que se comprometan, a largo plazo, con una agenda común para cambiar la forma en que construimos prosperidad y un futuro saludable.

21

Consideramos nuestra ciudad y provincia como una puerta de bienvenida, similar a Ellis Island en los EE.UU. Durante las primeras décadas de nuestra historia, los inmigrantes a Canadá aterrizaron en barco en el muelle 21 en Halifax y viajaron a otras partes del país

Queríamos comparar nuestras contribuciones y construir nuestra reputación como un socio en la acción colectiva de manera responsable y transparente. Usando el Business School Impact System (BSIS), pudimos aprender de las experiencias de otros y probar nuestras suposiciones sobre nuestras contribuciones.

BSIS está diseñado para determinar el alcance del impacto de una escuela sobre su entorno local y fue diseñado por la Fundación Nacional Francesa para la Educación de Gestión (FNEGE) y ya está bien establecido en el ámbito de la educación superior francesa.

El proceso ha sido adaptado para una audiencia internacional y se ofrece en una empresa conjunta entre EFMD y FNEGE como un servicio a los miembros de EFMD en cualquier parte del mundo.

Internamente, el proceso BSIS en Sobey se convirtió en una oportunidad para la reflexión, la recopilación de datos, el diálogo y el compromiso de trabajar juntos con el propósito. Externamente, fue una oportunidad para construir nuestra marca como un contribuyente a la prosperidad regional y el éxito.

Somos la primera escuela de negocios en América del Norte para llevar a cabo el BSIS y el proceso nos ha dado una serie de ideas. Quizás lo más emocionante haya sido la determinación de que Sobey, con nuestros 3,200 estudiantes, haga una contribución económica anual directa, indirecta e inducida a la economía de Nueva Escocia de $329 millones. El 87% de nuestro presupuesto se gasta en la provincia.

También decidimos que:

- Cada año, más de un tercio de nuestros estudiantes y dos tercios de nuestros estudiantes graduados se quedasen, trabajaran y ayudaran a construir la prosperidad de la región al completar sus programas
- En un año, nuestro capítulo del movimiento internacional ENACTUS, con una membresía de más de 200 estudiantes, lanzó 34 empresas, creó 156 puestos de trabajo, ayudó a 447 refugiados y proporcionó 2,300 kilogramos de comida a personas con hambre
- La Sobey School Business Development Center trabaja con 700 estudiantes anualmente, utilizando el pensamiento de diseño dirigido para crear start-ups. Esto incluye el Startup 100 Project, que ayudó a más de 100 estudiantes crear 100 nuevas empresas en 50 comunidades

87%

El 87% de nuestro presupuesto se gasta en la provincia – Sobey School of Business. Con nuestros 3,200 estudiantes, hace una contribución económica anual directa a la economía de Nueva Escocia de $329 millones

> ***BSIS nos ayudó a reunir un catálogo de logros de los que nos sentimos muy orgullosos. Nos ayudó a entender que podemos hacer un mejor trabajo de benchmarking y medir nuestros éxitos, de fomentar y destacar la colaboración y los esfuerzos interdisciplinarios dentro de la escuela y en toda la universidad***

45%

Más del 45% de nuestros 78 profesores están involucrados en organizaciones comunitarias, incluyendo varias posiciones de gobernanza

- Más del 45% de nuestros 78 profesores están involucrados en organizaciones comunitarias, incluyendo varias posiciones de gobernanza
- Sobey está en el puesto número 11 en el mundo del Corporate Knights Better World MBA Ranking, y el 75% de los profesores enseñan y / o de investigación en el área de responsabilidad social corporativa
- Entrenamos a 1,800 gerentes en programas de aprendizaje profesional y ejecutivo anualmente
- Nuestras actividades apoyan la nueva estrategia hacía China. Cada año, la escuela recluta a aproximadamente 100 estudiantes de grado y 70 estudiantes de maestría de China. Veinte miembros de la facultad visitan China cada año para dar clases en nuestro programa conjunto de Licenciatura en Comercio con la Universidad Normal de Beijing de Zhuhai
- En 2014, nuestra facultad publicó 21 artículos revisados por pares y cuatro casos, escribió siete capítulos de libros, produjo 11 informes y dio 39 conferencias sobre temas que influyen directamente en nuestra región.
- A través de nuestros centros de investigación, compartimos conocimiento con más de 1,000 participantes en 15 charlas públicas, conferencias y seminarios

BSIS nos ayudó a reunir un catálogo de logros de los que nos sentimos muy orgullosos. Nos ayudó a entender que podemos mejorar nuestro benchmarking y la forma en que medimos nuestros éxitos, de fomentar y destacar la colaboración y los esfuerzos interdisciplinarios dentro de la escuela y en toda la universidad, de medir nuestro compromiso con la responsabilidad social y de comunicar lo que estamos haciendo.

Este proceso de acercarnos al mundo esta cambiando nuestra cultura escolar y estimulando la creación de nuevos proyectos. Los nuevos profesores se sienten atraídos por nuestra misión y nuestra historia, dando como resultado un impulso positivo y una creciente fuente de energía y un sentido de empoderamiento. Todavía vivimos en un espacio liminal y experimentamos un sentimiento de precariedad, pero tenemos más confianza en nuestra capacidad de tolerar la incertidumbre.

La retroalimentación externa refuerza este sentimiento positivo. Por ejemplo, en noviembre de 2016 el Ministro de Negocios de Nueva Escocia reconoció nuestro trabajo con una moción de felicitaciones en la Legislatura. La moción señaló, en parte, que "la Escuela de Negocios Sobey de la Universidad de Saint Mary produce graduados de primera calidad cada año y es un activo importante para las comunidades académicas y empresariales de Nueva Escocia..."

En el futuro, esta comprensión mejorada de nosotros mismos significará que podemos anticipar y responder a las necesidades dentro de la comunidad. La generosidad de esa comunidad al participar en el proceso BSIS demostró su fe en nuestra capacidad para responder a los desafíos. Nos dijeron que tenemos un lugar establecido y sólido en el ecosistema social y económico. Esto es a la vez un desafío y una oportunidad.

La Universidad de Saint Mary ha existido durante mucho tiempo en yuxtaposición con otras universidades de la provincia y ha tenido una tendencia a definirse en términos de lo que no es. El BSIS nos ha ayudado a articular un sentido mucho más fuerte de la marca, el orgullo y la identidad, tanto interna como externamente. Ha identificado y estimulado el diálogo sobre objetivos comunes dentro de nuestra escuela de negocios y universidad y también con nuestros colegas y vecinos. Cada uno de nosotros sigue haciendo lo que hacemos mejor. Y ahora también estamos trabajando colectivamente.

La historia más importante que descubrimos a través del proceso BSIS no fue una de hechos y cifras. Era la historia de nosotros mismos. Era la historia de una escuela de negocios en una pequeña provincia en transición. Vivimos en un portal importante. Si tenemos algo que decir al respecto estamos al borde de una nueva era de prosperidad, crecimiento y esperanza.

Para leer nuestro **Creating Impact With Purpose First Impact Report*, visit https://www.smu.ca/webfiles/BSIS_FullReport_WEB.pdf***

SOBRE LOS AUTORES

Dra Patricia Bradshaw es Decana de la Sobey School of Business en la universidad de Saint Mary's, en Halifax, Nova Scotia, Canadá. patricia.bradshaw@smu.ca.

Erin Casey es escritora y socio en acción colectiva en la provincia

El futuro es blended

Santiago Iñiguez explica por qué las escuelas de negocios y las corporaciones deben acomodar al creciente papel de la tecnología en educación

> ***Existe un miedo, expresado con frecuencia, que la tecnología va a remplazar a los profesores. Pero yo puedo decir enfáticamente y sin equivocación, QUE NO VA A SUSTITUIRLES.***
> *Bill Gates*
> *"El camino hacía el futuro";*
> *mayúscula en el original*

> ***La cuestión no es si puedo invertir grande, es si puedo aprender rápido.***
> *C K Prahalad*
> *World Innovation Forum, 2009*

La tecnología, en paralelo con la evolución de la psicología cognitiva y las ciencias de educación, está produciendo un formidable cambio de paradigma en el proceso de aprendizaje y en la misión de los educadores y, por supuesto, en las escuelas de negocios.

Tradicionalmente, el objetivo de la educación ha sido la estandarización: enseñar a los estudiantes los "tres R" (del inglés: leer, escribir y matemática), prepararlos para un trabajo en particular y ayudarles a desarrollar las habilidades necesarias para participar y contribuir a la sociedad.

Dicho esto, el futuro del proceso de aprendizaje se centra en el desarrollo personalizado, visto como una oportunidad para fortalecer las cualidades de cada individuo. Aquí es donde radica el verdadero cambio.

Gracias a la tecnología, la educación no se limitará a la adquisición de los conocimientos necesarios para hacer tal o cual trabajo. Más bien, nos permitirá ayudar a desarrollar la personalidad de un alumno, centrándonos particularmente en sus fortalezas, adaptando el tiempo dedicado a estudiar a sus necesidades y capacidad – a la vez que medimos los resultados del proceso de aprendizaje y qué métodos de enseñanza ayudan mejor al desarrollo personal y profesional. Esta personalización, sin duda, fomentará el perfil empresarial de los estudiantes e identificará muchas nuevas oportunidades de trabajo.

Aunque puede parecer contradictorio, la tecnología puede humanizar el proceso de aprendizaje. A veces consideramos la tecnología como un obstáculo para la personalización, la proximidad, la sociabilidad y la humanidad, pero esta falacia está arraigada en el mito de que la tecnología representa una amenaza para la humanidad - por ejemplo, la destrucción de puestos de trabajo a través de la automatización y, en resumen, que los robots acabarán controlando el mundo.

Aparte de adaptarse a las circunstancias de los estudiantes, la integración de la tecnología y la enseñanza facilita el contacto entre profesores y estudiantes. También ayuda a los profesores con tareas repetitivas tales como evaluar el desempeño académico, transmitir información básica y responder a preguntas frecuentes.

Al hacerlo, la tecnología libera a los profesores, permitiéndoles concentrarse en actividades con mayor valor añadido, tanto para el profesorado como para los estudiantes y permite el llamado fenómeno de "voltear el aula".

Flexible, adaptable, intensivo, fácil de usar y, sí, incluso entretenido: estas son las características del blended learning, que combina el aprendizaje en línea con la enseñanza del aula. La ventaja de las metodologías en línea de alta calidad es que mantienen el ímpetu del aprendizaje, adaptándose a las circunstancias específicas del alumno. También permite una mayor interactividad entre los participantes.

Métodos de enseñanza combinados, tanto en la educación universitaria como en el aprendizaje corporativo, están aquí para quedarse y sólo seguirán expandiéndose. Dicho esto, todavía hay algunos analistas que minimizan la importancia del impacto del aprendizaje en línea, argumentando que nada puede reemplazar la enseñanza cara a cara. (Por ejemplo, Why MOOCs and executives don't mix, Management Issues, 28 April 2015 http://www. management-issues.com/opinion/7051/why-moocs-and-executives-dont-mix/)

En este punto, es importante destacar que estoy hablando aquí de programas combinados de la más alta calidad, con módulos en línea impartidos por los mismos académicos que dan sesiones de aula a pequeños grupos de estudiantes altamente motivados.

Hay una tendencia a asumir que la enseñanza en línea significa automáticamente la opción más barata de la entrada abierta y el acceso abierto, así como MOOC (masivo curso abierto en línea.) Esta suposición es incorrecta. Existen formas de educación en línea y cara a cara de alta calidad que se ajustan a los estándares de excelencia exigidos por las instituciones de educación superior. Asociar métodos de aprendizaje basados en la tecnología con baja calidad, barateo y la distribución masiva es un cliché anticuado.

También se cree que la alta dirección es reacia a la formación en línea en la empresa. Esto ha sido en gran parte cierto hasta hace poco; debemos preguntarnos si se trata de un problema generacional y si la próxima generación de CEOs, que estarán bastante familiarizadas con el entorno en línea y la comunicación a través de plataformas móviles, será más receptiva a estas metodologías.

Basta con pensar en las salas de juntas con paneles de hace un siglo con sus muebles ornamentados, chimeneas de carbón y otros lujos, y compararlos con sus descendientes del siglo XXI que dependen de plataformas digitales, videoconferencias y otras tecnologías para comunicarse a nivel mundial las veinticuatro horas del día.

A pesar de las investigaciones que demuestran que el aprendizaje en línea puede ser al menos tan eficaz como las sesiones en el aula - e incluso más transformacional - todavía hay un sesgo generalizado en contra por parte de algunos educadores, gerentes de recursos humanos y ejecutivos. Curiosamente, alrededor del 80% de los profesores sin experiencia en la enseñanza en línea dicen que es menos eficaz que la enseñanza cara a cara, mientras que la mayoría de los educadores con experiencia en línea dicen que los resultados son tan buenos, si no mejores. Por no hablar de que muchos académicos creen que la enseñanza en línea en última instancia, conducirán a los despidos. (Ver L Redpath, L Redpath, Confronting the Bias Against On-Line Learning in Management Education, Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol 11, No. 1, págs. 125-140).

Este sesgo en contra de la enseñanza en línea también se extiende a muchos profesionales, en particular los altos directivos que han sido educados conforme con las líneas tradicionales, y que tienden a asociar la educación de calidad con la enseñanza cara a cara. Pero lo que realmente determina la calidad de un programa son sus métodos de enseñanza y aprendizaje, en lugar de los medios por los cuales son impartidos.

Cualesquiera que sean los argumentos, la simple verdad es que las instituciones educativas que ofrecen cursos combinados (combinación de formación en línea de calidad con la enseñanza tradicional en el aula) están creciendo rápidamente. Es muy probable que en pocos años la mayoría de las escuelas de negocios ejecutarán la mayoría de los programas en formatos combinados.

Por ejemplo, el 2015 Grade Level: Tracking Online Education in the United States muestra que el 70,8% de los líderes académicos principales creen que la educación en línea es un componente crítico de sus estrategias a largo plazo (desde el 48,8% que cree esto de nuevo en 2002).

Al mismo tiempo, el 77% cree que la formación en línea produce los mismos resultados o mejores que la enseñanza cara a cara tradicional. Sólo el 28% admite que su profesorado acepta el valor y la legitimidad de la enseñanza en línea. (I E Allen and J Seaman, Grade Level: Tracking Online Education in the United States, February 2015, http://www.onlinelearningsurvey.com/reports/gradelevel.pdf).

Otra encuesta sobre el aprendizaje corporativo (Roland Berger, Corporate Learning Goes Digital: How companies can benefit from online education, May 2014 https://www.rolandberger.com/media/ pdf/Roland_Berger_TAB_Corporate_Learning_E_20140602.pdf) estima que en 2014 el 77% de Las empresas estadounidenses utilizaron el e-learning para sus programas de desarrollo profesional, mientras que en Europa, más de 3.000 empresas utilizaron este tipo de métodos de enseñanza. La misma encuesta estima que el 90% de las empresas estarán utilizando plataformas de e-learning para 2017.

Está claro, entonces, que el aprendizaje combinado desempeñará un papel creciente en la educación ejecutiva, particularmente en los casos en que los participantes no puedan asistir a las sesiones de clase. La cuestión no es, pues, si el aprendizaje combinado es el futuro o si la enseñanza en el aula es más eficaz que la enseñanza en línea, sino más bien: ¿cuál es la combinación óptima entre la comunicación en línea y cara a cara?

Obviamente, lograr la combinación correcta de enseñanza en línea y en aula depende de los objetivos del programa, el perfil de los participantes, el contenido, las habilidades y destrezas que se están desarrollando, así como los costos, la infraestructura y la capacidad de instructores y profesores para enseñar en línea.

¿Cuáles son los principales desafíos para la educación combinada en un futuro próximo? Creo que son principalmente tres:

- En primer lugar, y lo que es más importante, la preparación y la participación del profesorado. En el nuevo entorno combinado, el profesor se convierte en el orquestador del proceso de aprendizaje, calibrando el uso de diferentes metodologías adaptadas a cada participante y equilibrando el aprendizaje

70.8%

El 2015 Grade Level: Tracking Online Education in the United States muestra que el 70,8% de los líderes académicos principales creen que la educación en línea es un componente crítico de sus estrategias a largo plazo (desde el 48,8% que cree esto de nuevo en 2002)

90%

Una encuesta sobre el aprendizaje corporativo estima que en 2014 el 77% de las empresas estadounidenses utilizaron el e-learning para sus programas de desarrollo profesional, mientras que en Europa, más de 3.000 empresas utilizaron este tipo de métodos de enseñanza. La misma encuesta estima que el 90% de las empresas estarán utilizando

La cuestión no es, pues, si el aprendizaje combinado es el futuro o si la enseñanza en el aula es más eficaz que la enseñanza en línea, sino más bien: ¿cuál es la combinación óptima entre la comunicación en línea y cara a cara?

personal y de grupo. Para lograr esto, es esencial invertir en el desarrollo del profesorado y exponerlos al potencial educativo de las tecnologías de aprendizaje. El requisito básico para el éxito en este nuevo entorno es que la facultad permanezca siempre apasionada por la enseñanza.

• En segundo lugar, encontrar el equilibrio adecuado entre los tres componentes diferentes del aprendizaje combinado: módulos cara a cara, que siguen siendo esenciales para la socialización y la integración de la clase; videoconferencias en vivo y sesiones síncronas (hay algunos desarrollos que mejoran radicalmente la apariencia de la transmisión en vivo, como el WOW Room, recientemente lanzado por IE Business School); y sesiones asíncronas amigables y atractivas a través de foros, chats, interacción dirigida por tutores, y aprendizaje de pares y apoyo de retroalimentación.

• En tercer lugar, el desarrollo de materiales didácticos que mejor se adapten a este nuevo contexto de aprendizaje. Por ejemplo, estudios de casos multimedia en tiempo real, simulaciones interactivas de grupo e individuales, contenido personalizado y herramientas de evaluación individualizadas para maximizar el progreso personal. La gamification enriquece la experiencia de aprendizaje y se puede aplicar a casi todos los contextos y contenidos educativos, así como una forma para facilitar la retroalimentación instantánea. Incluso hay quienes sostienen que puede ayudar a cambiar el comportamiento personal y, quizás lo más atractivo, que tiene un impacto positivo en los resultados.

La tecnología va a contribuir a la humanización del aprendizaje. Sin embargo, en este nuevo y fascinante contexto de educación, la ventaja competitiva de una escuela de negocios dependerá de la experiencia que proporciona a los estudiantes.

El contenido puede ser el príncipe; la tecnología puede ser el rey; pero la experiencia es el emperador.

gf

SOBRE EL AUTOR
EL Profesor Santiago Iñiguez de Onzono es Presidente, IE University, España.

Evaluando el rendimiento de los académicos

¿Ha llegado el momento de cambiar las prácticas de captación y ascenso? **Edeltraud Hanapi-Egger** describe el cómo y el por qué las escuelas de negocios debieran tomar en cuenta múltiples aspectos del rendimiento

Un Master, un PhD, el pos-doctorado, la cátedra de profesor adjunto, y finalmente, llegar a ser catedrático. Esta es la secuencia que la mayoría de la gente espera que una carrera académica siga: una serie de puestos de tiempo completo en la educación, desde un programa de grado a ser profesor permanente en una universidad o escuela de negocios de renombre.

Disfrutar una carrera como ésta suele implicar conseguir publicar algo todos los años. Pero cuando una universidad busca reclutar investigadores para puestos de profesores de nivel superior o ascender a sus propios académicos, no es suficiente centrarse principalmente en el número de publicaciones en revistas de alto nivel del candidato; hay otros aspectos que juegan un papel crucial en la cartera de rendimiento (performance portfolio) de los académicos.

Las exigencias de las universidades han aumentado en los últimos años, no sólo en lo que respecta a la investigación, la enseñanza y otros requerimientos relacionados (ahora conocidas como "actividades de tercera misión") sino también en relación con el papel de las universidades como empleadores.

¿Qué entendemos por rendimiento?

WU (Universidad de Economía y Empresa de Viena) está abriendo nuevos caminos en esta área y ha arrancado un debate sobre la necesidad de un sistema más completo de evaluación interna de rendimiento para profesores titulados. Además, la diversidad de contextos personales de los investigadores ha sido tenida en cuenta en varias directrices para evaluar el desempeño de los miembros de la facultad.

La discusión actual sobre cómo medir múltiples aspectos del desempeño en WU se ha inspirado en la medición de los logros o el rendimiento, relativo a la oportunidad, un sistema que es utilizado principalmente por las universidades enAustralia y Nueva Zelanda.

El quid de este enfoque es que el modelo tradicional de una carrera académica a tiempo completo, lineal, ininterrumpido, ya no puede ser tomado como norma y el criterio principal para medir el rendimiento.

WU espera iniciar un proceso que nos permita repensar la forma en que se evalúa el desempeño en el mundo académico, tanto en la propia universidad como en otras.

"ULiKe, el sistema multidimensional de evaluación del desempeño de WU, tiene por objeto incluir diversos criterios que van más allá de la producción de publicaciones y dar más peso a la enseñanza, actividades de transferencia de conocimiento y / o trabajo en el desarrollo universitario

El objetivo es desarrollar una nueva manera de comprender los métodos de evaluación del desempeño en el campo académico, centrándose en la calidad, el impacto y la consistencia de los logros de los investigadores, tomando en cuenta contextos personales específicos. Con este nuevo enfoque, WU pretende contribuir a un debate sobre los procedimientos de evaluación del desempeño en las universidades.

¿Sigue siendo suficiente medir el rendimiento basándose únicamente en los resultados de la investigación?

¿Qué criterios se deben aplicar para evaluar el desempeño? Una mirada a los rankings internacionales y sistemas de calificación muestra que el desempeño de los investigadores se evalúa generalmente sobre la base de producción de investigación, que a su vez se evalúa cuantitativamente, utilizando criterios tales como conteo de publicaciones y factores de impacto.

Pero, aunque este enfoque es ampliamente considerado como neutral y objetivo, tiene algunos escollos. En particular, el sistema de evaluación del rendimiento convencional da una ventaja a los investigadores que trabajan en campos bien establecidos, con una larga tradición de publicación y que persiguen estrategias de publicación que hacen hincapié en la cantidad.

Sin embargo, estos sistemas no dan un reconocimiento adecuado a los logros académicos en campos innovadores donde no hay una larga tradición de oportunidades de publicación. Las mediciones de rendimiento centradas principalmente en la producción de la investigación tampoco premian al importante trabajo en las actividades de enseñanza y en la tercera misión.

Si las universidades ven como una importancia primordial la producción de publicaciones, eso quiere decir que los académicos que todavía están en los primeros años de sus carreras tendrán que trabajar muy duro para cumplir con estos estándares específicos de desempeño. Esto ejerce presión sobre los investigadores para que sigan un estricto estilo de vida que les permita dedicarse plenamente a la investigación y a trabajar con un extremado enfoque en los objetivos. Como consecuencia, una carrera estándar con un empleo a tiempo completo ininterrumpido y lineal sigue siendo el requisito para poder cumplir adecuadamente con las normas establecidas de evaluación del desempeño.

Dado que las trayectorias profesionales han cambiado significativamente en los últimos años, hay cada vez más investigadores que por una variedad de razones puede que no terminen sus doctorados hasta los 35 años, en lugar de 25, tal vez porque han tenido que trabajar mientras estudiaban, o que por alguna razón se tomó un tiempo libre.

Para las mujeres en particular, puede resultar muy difícil satisfacer las demandas de las universidades porque sus carteras académicas y carreras son a menudo "no estándar".

Por estas razones, es probablemente mejor hacer una evaluación de la producción académica de los investigadores en relación con su "edad académica" - el tiempo transcurrido desde la finalización del doctorado, independientemente de su edad. Las mediciones del rendimiento serán más precisos si las capacidades de un individuo y sus circunstancias y las oportunidades que han tenido se toma en cuenta.

Evaluación del desempeño multidimensional en el mundo académico

Además de sus contextos biográficos, también parece necesario ampliar los enfoques de evaluación del desempeño de los académicos mediante la inclusión de otros factores, más allá del simple resultado de la investigación entendida en términos de conteo de publicaciones.

ULiKe, el sistema multidimensional de evaluación del desempeño de WU, tiene por objeto incluir diversos criterios que van más allá de la producción de publicaciones, dando más peso a la enseñanza, actividades de transferencia de conocimiento y / o trabajo en la universidad. En términos concretos, esto significa que el desempeño en el área de investigación se evalúa en base a criterios tales como el número de artículos originales, contribuciones originales a revistas y libros o la financiación que atraen.

Al mismo tiempo, sin embargo, el nuevo enfoque también analiza los logros en el campo de la enseñanza, tomando en cuenta aspectos tales como cursos impartidos, supervisión de tesis, la asistencia prestada a otros investigadores en las etapas iniciales de sus trabajos y la evaluación de sus alumnos.

Las actividades de la tercera misión son cada vez más importantes para las universidades. Por esta razón, deben tenerse en cuenta el haber trabajado en la gestión de la universidad o en los órganos de toma de decisiones, en la composición de un comité como revisor o asesor, o la cooperación activa con las universidades asociadas, labores para la comunidad académica, funciones desempeñadas para sociedades académicas o revistas (trabajo como miembro de la junta editorial o revisor) o la contribución a la organización de conferencias, por ejemplo.

Las actividades de la tercera misión relacionadas con la evaluación del desempeño incluyen también la transferencia de conocimiento, el haber ofrecido experiencia académica a los medios de comunicación, o haber escrito artículos científicos populares y también haber dado presentaciones en eventos no académicos.

Es importante señalar que todos los profesores deben estar involucrados en el trabajo de tercera misión de una manera u otra.

Todas estas actividades podrían evaluarse en relación con los contextos personales individuales. Factores relevantes incluyen el cuidado de niños u otros dependientes, las ausencias, el empleo a tiempo parcial y las lagunas en las carreras académicas debido a la enfermedad o la participación en las iniciativas de la sociedad civil.

En algunas áreas, WU ha hecho esfuerzos previos para reconocer la importancia de una amplia gama de criterios para evaluar el desempeño de los empleados. En 2013, por ejemplo, un grupo de trabajo de WU desarrolló una definición de perfil de trabajo de sus

profesores titulares que basa la evaluación de su desempeño en una amplia gama de criterios de calificación en los campos de investigación, enseñanza y actividades de tercera misión.

Para ayudar tener en cuenta aspectos personales en la evaluación de los candidatos para un puesto de profesor titulado, WU elaboró información para los comités de búsqueda y también una serie de directrices para los revisores de reclutamiento de puestos de facultad superior, conforme con las disposiciones del Plan para el Avance de la Mujer de la WU.

Además, una hoja de evaluación especial está disponible para los miembros del comité de búsqueda y los revisores, que les ayuda entender y aplicar los criterios del anuncio del puesto y también mejorar la transparencia. También se ha añadido una nota al catálogo de preguntas para las revisiones de desempeño de los empleados con el fin de recordarles de que la lista de publicaciones de un empleado debe ser evaluado en el contexto de su historial.

Los anuncios de puesto para las cátedras también contienen una nota explícita que los solicitantes deban tener una producción excelente de investigación relativa a su "edad académica". Esto significa que el rendimiento se ve en el contexto individual de cada persona.

Estas iniciativas constituyen importantes señales para la sociedad. Animan a los jóvenes

investigadores a postular a un puesto porque saben que sus resultados de investigación serán evaluados en relación con su edad académica y otros trabajos y responsabilidades. Este enfoque pretende ampliar la gama de criterios aplicados al revisar las calificaciones de los candidatos. Por supuesto, estas medidas no implican que esperamos menos de nuestros solicitantes.

Nuevos pasos hacia la igualdad de oportunidades

En el mundo académico se han realizado muchos esfuerzos para que la evaluación del desempeño sea más transparente y para eliminar ciertos efectos discriminatorios de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño. En algunas universidades austríacas se llevan a cabo talleres especiales para concienciar sobre estas cuestiones. Otros enfoques buscan mejorar la transparencia y la igualdad de oportunidades, limitando el número de publicaciones que serán

> *El objetivo es dar nuevos pasos hacia la igualdad de oportunidades para los investigadores cuyas biografías no son estándar que muestran un excelente desempeño en actividades que van más allá de los resultados de la investigación.*

consideradas y basando la evaluación de los candidatos en un número limitado de sus mejores publicaciones.

Como paso siguiente, estos enfoques deben ser combinados y refinados dentro de un sistema multidimensional que luego puede traducirse en principios rectores. El objetivo es dar nuevos pasos hacia la igualdad de oportunidades para los investigadores cuyas biografías no son estándar, pero que muestran un excelente desempeño en actividades que van más allá de los resultados de la investigación.

¿Cuántos papeles vale un bebé?

Huelga decir que la transición hacia un marco de evaluación del desempeño más amplio que incluya contextos personales también crea ciertos desafíos.

Requiere un intenso diálogo y discusión sobre la selección de criterios y factores personales que deben incluirse en la evaluación del desempeño y cómo deben ponderarse estos factores. Esto no es en absoluto un proceso trivial porque es difícil medir cuántos documentos deben considerarse equivalentes a las obligaciones de cuidado infantil o de cuidado, por ejemplo. (Véase Klocker N, Drozdzweski D. (2012): Career progress relative to opportunity: How many papers is a baby "worth"? Environment and Planning A 44, p. 1271-1277.)

Otra cuestión es que específicos factores biográficos sólo pueden tomarse en consideración si se revelan. ¿Cómo se puede alentar a la gente a compartir información privada con el propósito de la evaluación de su desempeño? Divulgar tal información obviamente borra las fronteras entre la vida privada y la vida laboral, que puede ser visto como problemático por algunos: es un tema que necesita ser abordado.

También es esencial discutir cómo podemos asegurarnos de que el nuevo enfoque para una evaluación más exhaustiva del desempeño no conduzca a una caída en los estándares de calidad y que no se use para justificar un desempeño sub-par.

Aunque lo contrario puede ser el resultado si la adición de nuevos criterios de evaluación del desempeño resulta en que los candidatos con biografías no estándar encuentren más dificultades. Por ejemplo, ¿representa el tener que participar en la transferencia de conocimientos de la tercera misión o supervisar las tesis, además de trabajos de investigación convencional, una carga adicional para los investigadores con obligaciones de cuidado infantil?

Un estímulo para el desarrollo

La cuestión de cómo implementar un sistema de evaluación del desempeño más completo debe ser contestada por cada universidad a nivel individual, y es un proceso que va a requerir mucha disciplina y compromiso por parte de toda la facultad.

Sin embargo, creemos que iniciar este proceso de cambio merece la pena, como lo demuestra el premio Diversitas WU, que en diciembre de 2016 fue otorgado por el Ministerio Federal de Ciencia, Investigación y Economía de Austria.

Desde entonces varias universidades han contactado con WU para informarse del proyecto. Un fuerte interés por parte de los medios de comunicación son otros indicios de que ya es hora de iniciar un proceso de cambio a gran escala que involucre a múltiples universidades.

Por favor, no dude en ponerse en contacto conmigo para más información.

gf

SOBRE EL AUTOR

Profesora Edeltraud Hanappi-Egger es Decano de WU (Vienna University of Economics and Business) y Vice-Presidente de Universities Austria (uniko). Es Catedrática de Género y Diversidad en Organizaciones.

Enseñanza digital 2.0

Después de la estampida de proveedores de formación empresarial aprovechándose del boom de los MOOC, el revuelo ha disipado. **Paul Hunter** explica por qué

Sin duda, los MOOCs (cursos masivos abiertos en línea), tienen su atractivo para los individuos lo suficientemente disciplinados y curiosos, que tienen una voluntad de hierro, el tiempo disponible y una predisposición natural para perseverar.

Sin embargo, para los ejecutivos haciendo malabares con los objetivos profesionales de alta presión y que tienen cada vez menos tiempo personal, los MOOC no han sido la panacea esperada.

Pretender que los ejecutivos sigan un curso (en línea) compuesto por un revoltijo conjunto de videos, artículos y salas de chat es poco realista. En tales circunstancias, esperar un impacto mensurable en el negocio o el cambio de comportamiento observado es más bien delirante.

Para que el aprendizaje virtual funcione, es necesario desplegar una serie de elementos en paralelo y monitorear y ajustarlos constantemente durante el trayecto del alumno. Entonces, ¿cuáles son los factores claves de éxito para asegurar que los estudiantes ejecutivos no sólo se sientan comprometidos, sino que también conviertan su aprendizaje en acciones significativas a nivel profesional o personal?

1. Comenzar al final

En la creación de cualquier experiencia de aprendizaje, virtual o de otro tipo, ser claro en los objetivos de aprendizaje de los participantes es la mejor forma de comenzar. La taxonomía que lleva el nombre de Benjamin Bloom ofrece formas de agudizar los objetivos para evitar promesas irreales como: "Al final de este programa los participantes serán mejores pensadores estratégicos."

Si todo esto es cierto en el aula, es de suma importancia en la arena en línea. Encender las luces del plató o desplegar el último widget antes de que los objetivos de aprendizaje se hayan definido claramente, sólo va a garantizar una mediocre mezcla de segmentos multimedia que no conducirán al aprendizaje ejecutivo. En un medio en el que los estudiantes necesitan saber por qué invertir su escaso tiempo en pasar más horas en línea en lugar de menos, el acuerdo debe ser claro desde el principio.

2. Tratar ejecutivos como ejecutivos

Una vez que los objetivos de aprendizaje se hayan perfeccionado, no sólo para el programa como un todo, sino para cada segmento individual, el diseño instruccional puede empezar en serio. Pasando a los objetivos de aprendizaje, la siguiente pieza del rompecabezas es determinar cómo se medirán estos objetivos. Muchos proveedores de aprendizaje en línea empiezan a irse al pique en este momento.

Desplegar una serie de sondeos o cuestionarios de opción múltiple puede parecer conveniente, pero este enfoque escolástico no es apreciado por los ejecutivos, y en muchos casos no proporciona datos significativos que no sean la retención de conocimientos básicos. La creciente tendencia hacia el uso de algoritmos cada vez más eficaces puede desatascar este impasse actual, pero es evidente que hemos alcanzado la meta.

Por otro lado, pedir a los ejecutivos que prueben diferentes hipótesis, extraigan conclusiones o presentar resultados basados en evidencia sobre cómo han utilizado un concepto en particular en su ámbito profesional no sólo proporciona una experiencia de aprendizaje más atractiva, sino que permite a los facilitadores del aprendizaje entablar un diálogo constructivo.

3. Cambiar el canal

Una vez que estés claro en cuanto a yus objetivos y cómo vas a medirlos, estarás listo para iniciar la creación del contenido. Una y otra vez los proveedores de educación comienzan con "lo que hacemos bien en el aula" y luego avanzamos con una "versión virtual". Esta es una manera segura para asegurar que los estudiantes se desprendan y desertan en masiva.

Es una fuente de constante desconcierto el hecho de que los proveedores de educación creen que pueden cambiar de un medio de aprendizaje a otro sin repensar las premisas básicas del aprendizaje. Las técnicas pedagógicas que ofrecen una experiencia de aprendizaje cara a cara pueden simplemente no ser apropiadas en el formato en línea. Reciclar diapositivas de PowerPoint embellecidas con algunos fragmentos de material de video no constituye aprendizaje digital.

Además, se suele prestar poca atención a la experiencia "delante de la pantalla". Si piensas que ubicar una cámara en un trípode en la parte trasera de un aula, empezar a grabar y luego editar el metraje en trozos va a atraer a los ejecutivos a su oferta en línea, piensa de nuevo.

Crear un exitoso viaje de aprendizaje virtual para los ejecutivos requiere no sólo un nuevo diseño de aprendizaje que respete el canal virtual elegido, sino un diseño que se entreteje perfectamente con el proceso de producción e impartición.

4. Respetar la "santa trinidad" del aprendizaje virtual

Los creadores de aprendizaje virtual para ejecutivos necesitan tener en mente tres aspectos distintos pero entretejidos del aprendizaje en línea: el diseño, la producción y la impartición. Cada una de estas actividades es importante por derecho propio, pero si alguna de ellas tiene lugar en el vacío, la experiencia de aprendizaje está condenada al fracaso.

Aquí vemos tres errores típicos que los proveedores de educación hacen:

- La producción de vídeo se subcontrata con escasa consideración al diseño original de aprendizaje y se piensa poco en cómo los facilitadores o los entrenadores del programa aprovecharán su material. Esto hace que videos de gran apariencia son agradables a la vista, pero lo mismo no cumplen con los objetivos de aprendizaje.
- El diseño y la producción trabajan juntos para asegurar que el contenido se crea en consonancia con los objetivos de aprendizaje. La cuestión aquí es si se ha pensado suficientemente en cómo este material se utilizará para facilitar el aprendizaje. Si un entrenador está proporcionando retroalimentación a los participantes que han estado aprendiendo a base de material en el que ha tenido poca participación, el riesgo de que se pierde el valor de la retroalimentación es relativamente alta.
- La producción y impartición trabajan mana a mano, por lo general bajo la dirección del experto en el aula que tal vez no ve la necesidad de adaptar su material de aprendizaje a un formato en línea. Más a menudo que no, esto conduce a una experiencia de aprendizaje en línea incómoda que no satisface ni los participantes ni el experto en el aula. En el nuevo canal virtual, la magia del aula se ha disipado y los participantes tienden a abandonar en masiva, frustrados por no poder acceder a la experiencia del aula y sentirse engañados por lo que se percibe como una alternativa de segunda clase.

5. Mantenga el contenido fresco y fáci de digerir

Los ejecutivos que han invertido tiempo y energía en un programa virtual esperan y merecen contenido de vanguardia. Como proveedores educativos, si no tenemos ingredientes de contenido frescos – el cómo cortarlos o qué salsa secreta utilizamos no ocultará el sabor del contenido rancio que ha pasado su fecha de caducidad.

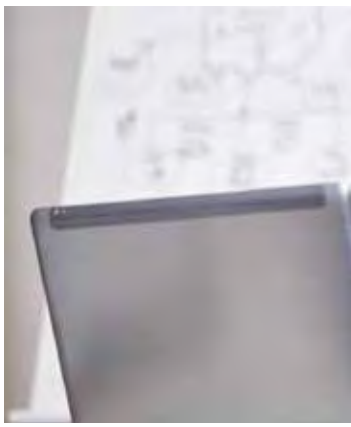
Las producciones cinematográficas de alta calidad nos bombardean todos los días: en las pantallas de televisión que han aparecido en la seguridad del aeropuerto; en las campañas en línea cuidadosamente diseñadas que nos alcanzan, a pesar de los mejores esfuerzos de nuestros filtros de spam; y en la publicidad televisiva tradicional.

En medio de la plétora de material de video que compiten por nuestra atención, hay que tener un video de altísima calidad: los ejecutivos no invertirán tiempo viendo un video que ha sido mal producido o, en el mejor de los casos, lo dejarán correr en un rincón de su pantalla mientras continúan con "trabajo real" como responder a correos electrónicos. Si deseas captar la atención de los ejecutivos y mantenerlos cautivados durante los siete a diez minutos de su material de video, no escatime los valores de producción.

El contenido también debe ser fácilmente digerible. Ponerse en la situación del participante es fundamential. ¿Es realmente razonable esperar que un participante vea un largo video filmado en el aula donde se ve las cabezas de los estudiantes, o con ángulos de desplazamiento y un agitado movimiento de la cámara?

¿Es sensato servir ingredientes que han sido claramente preparados para otro propósito y esperar que el participante no se resista?

Asegurarse de que el contenido es fresco, variado, bien preparado y servido en las porciones correctas contribuirá a la creación de un auténtico festín de aprendizaje que sea digerible y memorable.



7+

Si deseas captar la atención de los ejecutivos y mantenerlos cautivados durante los siete a diez minutos de su material de video, no escatime los valores de producción

6. Demuestre continuamente rentabilidad en la inversión

La razón más convincente que podemos dar a los ejecutivos para dedicar tiempo a un programa virtual es porque ven por sí mismos el impacto que el programa está teniendo en su contexto profesional. Cualquier actividad que los ejecutivos tienen que completar en línea que no tenga un impacto directo en su arena de negocios es una pérdida de tiempo.

En esencia, la razón por la que estos ejecutivos se comprometen gastar su tiempo cada semana en asistir a un curso en línea es porque no tienen que salir de la oficina. La naturaleza inmediata de la transferencia de aprendizaje es, sin duda, la mejor manera de aprovechar la motivación intrínseca de un participante.

7. Aprovechar la regeneración calificada como catalizador para el cambio

Así que vamos a suponer que has hecho tus deberes. Tus objetivos de aprendizaje son claros, tu programa en línea está diseñado correctamente, tu producción ha sido fielmente ejecutada respetando los principios de diseño, tus piezas de contenido son elegidas juiciosamente, y has desplegado una variedad de herramientas de aprendizaje y técnicas para apoyar los objetivos pedagógicos. ¿Has hecho suficiente? Lamentablemente, cuando se trata de satisfacer las necesidades de los ejecutivos, la respuesta es probablemente no.

No importa cuántas de las casillas anteriores hayas marcado, si deseas garantizar la transferencia de aprendizaje y ser capaz de apuntar a un retorno mensurable de los ejecutivos de inversión, es necesario contar con la retroalimentación convincente de alguien que ellos van a aceptar como una respetada fuente de experiencia.

Recuerda que los ejecutivos están recibiendo retroalimentación de clientes, compañeros, jefes y subordinados diariamente. El ejecutivo inteligente toma en serio esta retroalimentación y trata de adaptar su hoja de ruta en consecuencia.

A quién escuchan dependerá de una serie de variables independientes: la inteligencia emocional del ejecutivo, los sesgos cognitivos, las habilidades de escucha, la apertura al cambio y la resiliencia para lidiar con la crítica, por nombrar sólo algunos.

Sin embargo, en gran medida, la disposición de un ejecutivo a escuchar la retroalimentación depende del respeto y confianza que tenga en la fuente.

En muchos programas en línea, por razones de costo, eficiencia operativa o diseño deficiente, la retroalimentación que los participantes reciben es, en el mejor de los casos sin valor y, en el peor de los casos, erróneo y contraproducente. La retroalimentación varía desde comentarios no estructurados de participantes aleatorios con mucha experiencia que contribuyen conocimientos relevantes, hasta comentarios de compañeros que forman parte de un sistema de puntuación y donde un cierto número de entradas te permite pasar al siguiente nivel. Sea cual sea el fondo del espectro de la que proviene la retroalimentación, difícilmente puede ser caracterizada como significativa.

Si los proveedores de educación en línea quieren ser serios acerca del aprendizaje en línea, necesitan ser serios acerca de la retroalimentación.

En resumen…

Los MOOC y los ejecutivos no conforman un matrimonio hecho en el cielo. Con la excepción de personas con mucha madera, capaces de identificar material relevante y que están dispuestos a ser tratados como participantes en lugar de ejecutivos, los MOOC no proporcionan la transferencia de aprendizaje que muchos ejecutivos buscan y de hecho ya han experimentado en el aprendizaje cara a cara.

Los proveedores de educación deben comprender las necesidades cambiantes de los ejecutivos y duplicar sus esfuerzos para centrarse en el cliente, implementando técnicas dedicadas de diseño virtual, producción y impartición que conduzcan a una experiencia de aprendizaje que ofrezca impacto mensurable. Cualquier cosa menos no da la talla.

gf

SOBRE EL AUTOR

Paul Hunter is director de la IMD Corporate Learning Network y lidera IMD Digital Learning. Previamente fue Director General del Wall Street Institute (Suiza, Francia, Alemania), Socio Director de una consultoría especializada en asesoría ejecutiva y desarrollo del liderazgo y un corresponsal freelance de la BBC.

Es licenciado de las universades de Cambridge y Oxford en el Reino Unido (BA Cantab, MA Cantab, PGCE, Oxon) y recibió un EMBA con honores del IMD. Paul es también Vice Presidente de ELIG (European Learning Industry Group) y miembro del equipo de acreditación de EFMD Corporate University.

¿Cómo va a lidiar su empresa con la vida de los 100 años?

Andrew Scott, Catedrático de Economía en la London Business School, argumenta que la forma en que vivimos y trabajamos cambiará por el hecho de que las generaciones futuras van a vivir hasta los 100 años. Por **Rob Morris**

Los avances médicos, mejores condiciones de vida y de trabajo y una mayor riqueza entre las clases medias han aumentado la esperanza de vida en los países desarrollados. Pero mientras que los jóvenes pueden esperar sobrevivir a sus padres y abuelos, necesitarán trabajar más tiempo para mantenerse durante la jubilación, según Andrew Scott, Catedrático de economía de la London Business School (LBS) en el Reino Unido.

En su libro *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity (La vida de los 100 años: Vivir y trabajar en la era de la longevidad*), el profesor Scott explica cómo la vida tradicional de las tres etapas de la educación, el trabajo y la jubilación está siendo reemplazada con una nueva estructura. Una vida de varias etapas verá a las personas lanzar sus carreras más adelante, trabajar con más flexibilidad y encontrar el tiempo para criar a sus familias.

El profesor Scott y coautora Lynda Gratton, Catedrática de Prácticas de Gestión en la LBS, creen que las generaciones más jóvenes de hoy pasarán varios años trabajando antes de hacerlo por su cuenta. En lugar de lanzar start-ups cuando tienen veinte or treinta y tantos años, es probable que la gente ponga sus planes empresariales en espera hasta que lleguen a una mediana edad.

Estos temas fueron explorados por el profesor Scott en el *Sharing Best Practice CLIP Workshop*, un evento para profesionales líderes en RRHH organizado en colaboración con EFMD, en la LBS.

87

Global life expectancy will have increased from living to an average of 30 in 1700 to 87 by 2050 La espereanza de vida a nivel global habrá aumentado desde el vivir hasta los 30 años en el año 1700 a un promedio de 86 o 87 para el año 2050

50%

Al menos el 50% de los bebés nacidos en 2007 vivirán hasta los 100 años o más y el número de personas que llegarán hasta por lo menos a los 80 o más años, cambiará la naturaleza del trabajo completamente

Gestionar a los trabajadores maduros

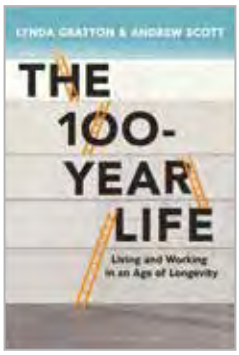
Dada la bomba demográfica a la que se enfrentan las empresas de todo el mundo, las organizaciones tienen que aprender cómo acomodar y gestionar una mano de obra cada más mayor para evitar graves trastornos en su negocio, de acuerdo con el profesor Scott. Dijo en el taller que se estima que al menos el 50% de los bebés nacidos en 2007 vivirán hasta los 100 años o más. Además, el hecho de que el número de personas que llegarán hasta por lo menos los 80 o más años- cambiaría la naturaleza del trabajo completamente.

"La esperanza de vida a nivel global habrá aumentado desde el vivir hasta los 30 años en el año 1700 a un promedio de 86 o 87 para el año 2050, y eso se atribuye a la mejora de la salud y el conocimiento sobre los efectos de cosas como la grasa o el alcohol, " dijo. "La vida en tres etapas que involucra la educación, la carrera y la jubilación ya no se aplicará a las personas. Cuando lleguen a los 40 o a los 50 años, la gente pensará en cambiar de carrera o convertirse en empresarios, porque van a pasar más años en el trabajo que sus padres."

A diferencia de las generaciones anteriores, las personas que nacen en las próximas décadas tendrán que trabajar más años para mantenerse, mientras disfrutarán de una jubilación más larga que la de sus padres. Esto cambiará la forma en que las personas de todas las edades piensan en sus carreras, según el profesor Scott.

"Las personas de entre 18 y 30 años, que yo llamo "productores independientes" están haciendo las cosas de manera diferente a sus padres", dijo. "Están reestructurando su tiempo y la semana laboral, mientras que lo que hacen durante las vacaciones y los fines de semana están cambiando, lo que significa que los empleadores tienen que seguir el ejemplo.

"Estas personas quieren hacer las cosas de manera diferente; Quieren mezclar trabajo y placer, experimentar y no necesariamente trabajar para una gran corporación. No tienen activos, así que no tienen ni coche ni casa, pasan tiempo en las cafeterías y son más jóvenes durante más tiempo porque han aplazado sus carreras, casarse, comprar una casa y tener una familia."



Gestión de activos

La forma en que las generaciones más jóvenes administrarán sus activos tangibles e intangibles también cambiará. La gente necesitará activos tangibles, tales como ahorros, propiedades y pensiones para mantenerse por más tiempo en la jubilación. Mientras tanto, las personas que viven la vida de los 100 años también deben desarrollar sus activos intangibles, que se dividen en tres categorías: la productividad, la vitalidad y la transformación.

Productividad se refiere a las habilidades de alguien, el conocimiento y la red profesional; mientras que la vitalidad representa la aptitud física y mental, amigos y seres queridos. La transformación se refiere a cómo los empleados que se envejecen permanezcan relevantes en un mundo en constante cambio.

Refiriéndose a la transformación, el profesor Scott dijo: "Lo que aprendes cuando tienes 21 años no te mantendrá en el trabajo hasta que llegues a los 80 - tienes que reinventarte, de lo contrario el conocimiento adquirido a principios de tu carrera se volverá obsoleto.

"Las capacidades cognitivas de las personas se deterioran naturalmente a medida que envejecen, por lo que los trabajadores mayores tendrán que ejercitar constantemente su cerebro - un músculo que se desarrolla a través de la capacitación – para continuar aprendiendo y desarrollándose. A medida que envejecen, también tendrán que asumir la responsabilidad de hacerse relevantes para nuevos puestos dentro de su organización."

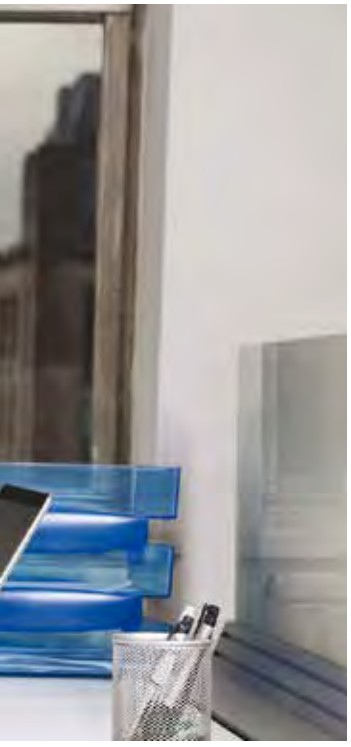
El desafío para los equipos de RR.HH. será atraer y retener a jóvenes que están menos centrados en su carrera, al tiempo que establecen nuevas políticas de trabajo para los empleados más maduros. "Las organizaciones necesitan un modelo donde la energía de la juventud interactúe con la sabiduría de las personas que han trabajado durante muchos años," dijo el profesor Scott. "Los jóvenes deben tener la oportunidad de pasar tiempo con sus colegas mayores y beneficiarse de su experiencia.

"Si usted tiene personas en la década de los 60 trabajando en su empresa junto con empleados más jóvenes, ¿a quién va a retener? Es necesario que exista una política para enfrentar este problema, ya que la gente va a trabajar durante más tiempo. Las ofertas tendrán que ser renegociadas y usted tendrá que decidir a quién dejar irse. Los equipos de recursos humanos tendrán que basar la compensación en el desempeño, en lugar de la edad."

El profesor Scott agregó que las empresas también tendrán que aprender cómo revitalizar a los empleados mayores, adaptando su papel actual o dándoles nuevas tareas y haciendo que las personas de diferentes generaciones trabajen en colaboración.

5+

Una empresa danesa no tiene edad de jubilación obligatoria. Se anima a los trabajadores mayores a hablar con el equipo de recursos humanos sobre el puesto que les gustaría ocupar en los próximos cinco a 15 años.



65

La edad de jubilación obligatoria para los pilotos comerciales sigue siendo los 65 años, así que las compañías aéreas

> *Lo que aprendes cuando tienes 21 años no te mantendrá en el trabajo hasta que llegues a los 80 – tienes que reinventarte, de lo contrario el conocimiento adquirido a principios de tu carrera se volverá obsoleto*

El arte de la reinvención

Los profesionales de RR.HH. que asistieron al evento EFMD en la LBS comprendieron los problemas que enfrenta su organización. Ellos serán responsables de cambiar la cultura en el trabajo para acomodar a diferentes generaciones de empleados y para capacitar al personal maduro para asumir nuevos papeles dentro del negocio. Por ejemplo, si la edad de jubilación obligatoria para los pilotos comerciales sigue siendo los 65 años, las compañías aéreas tendrán que pensar en cómo desplegarlos en otras áreas del negocio.

Sin embargo, uno de los asistentes planteó un punto interesante: si alguien en el sector financiero gana £1 millón al año, ¿por qué tendrían que pensar en reciclarse para otro papel? Siempre que hubieran ahorrado e invertido sabiamente, esa persona tendría suficiente dinero para retirarse a los 55 o 60 años.

También destacó otros retos para las personas en su profesión anterior. Afirmó que los bufetes de abogados eran generalmente malos en la gestión y la captación del talento, lo cual quiere decir que no suelen saber cómo reciclar a los trabajadores maduros. Además, señaló que un abogado especializado en un fusiones y adquisiciones tendría que estudiar durante años para convertirse en un experto en litigios, por ejemplo.

Un representante de Credit Suisse proporcionó una perspectiva más positiva sobre cómo las empresas pueden adaptarse a empleados mayores. Los altos cargos en el banco se someten a una revisión anual y se les da la oportunidad de asumir diferentes funciones.

Otro asistente dijo que en el servicio de salud nacional del Reino Unido las enfermeras mayores de 40 años pueden formarse como médicos y luego trabajar durante los siguientes 25 o 30 años de su carrera en ese puesto.

Del mismo modo, un representante de una empresa danesa habló sobre cómo la firma no tenía edad de jubilación obligatoria. Se anima a los trabajadores mayores a hablar con el equipo de recursos humanos sobre el puesto que les gustaría ocupar en los próximos años. La compañía también se basa en el conocimiento y la experiencia de los empleados de 65-70 años de antigüedad, contratándolos como consultores.

40~

En el servicio de salud nacional del Reino Unido, las enfermeras mayores de 40 años pueden formarse como médicos y luego trabajar durante los siguientes 25-30 años de su carrera en ese puesto

Sin perder el tiempo

Algunas compañías ya están explorando maneras de atraer y retener personal de todas las edades para hacer frente a la bomba demográfica. La dirección de la oficina londinense de la firma global de abogados Linklaters organiza periódicamente *jam session*s en las que los empleados hablan del equilibrio entre el trabajo y la vida privada y proponen políticas que les permiten trabajar con más flexibilidad.

En Google, el personal que asiste a la reunión semanal "Gracias a Dios es jueves" puede preguntar a la gerencia sobre cualquier asunto relacionado con el trabajo. La empresa también ofrece formación informal de aprendizaje y desarrollo a sus empleados.

Otras compañías ofrecen años sabáticos, aprendizaje experiencial y creación de equipos para alentar a los empleados a quedarse. Profesor Scott predijo que, en las próximas décadas, las empresas tendrán que adaptarse a las necesidades de las personas que viven la vida de 100 años, ofreciendo fines de semana de tres días, más derecho a vacaciones y una mayor flexibilidad laboral.

La advertencia para las organizaciones que han pensado poco en cómo acomodar a un personal más maduro mientras que armonizan las necesidades de las generaciones más jóvenes es clara: el reloj está marcando y el tiempo se agota.

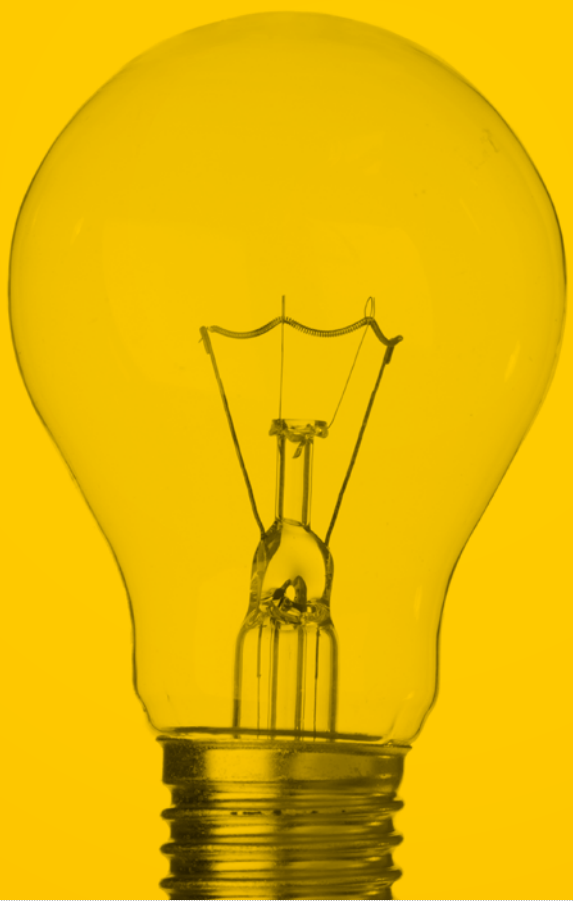
Para más información visite www.100yearlife.com

gf

SOBRE EL AUTOR
Rob Morris es Redactor Jefe en la London Business School, Reino Unido

El mercado de la educación empresarial actual goza de mucha fuerza: pero no te dejes engañar, dice **Johan Roos**. Las escuelas de negocio todavía necesitan encontrar una visión de la esperanza, cambio y comunidad para contrarrestar las sombras

Arrojar luz sobre las sombras



Últimamente, los decanos de las escuelas de negocios se toman optimistas. Las cosas han mejorado desde la crisis de 2008. En la mayoría de las escuelas, las solicitudes se están disparando y en general se reconoce y respeta el papel crucial de las empresas en los asuntos económicos y el progreso mundial. Se calcula que hay más de 10,000 escuelas de negocios en todo el mundo y alrededor de un quinto de los estudiantes del mundo están estudiando negocios y gestión.

Lo que es especialmente laudatorio en esta situación es el creciente interés en el emprendimiento, ya que los millennials y los estudiantes mayores están ansiosos de lanzar nuevas empresas innovadoras. Las posibilidades de desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones no tienen precedentes en la historia de la humanidad.

Aún más alentador para el futuro de la humanidad es que parte de este emprendimiento está dedicado a la transformación global. Apodado emprendimiento social, vemos a los estudiantes y sus asesores en las escuelas de negocios en todo el mundo innovando nuevas soluciones para ayudar a borrar la pobreza, enseñar nuevas habilidades a los sin educación, capacitar a las mujeres, ampliar y mejorar la asistencia sanitaria y mucho más.

Las fuerzas anti-progresistas proyectan una creciente sombra

A pesar de las buenas noticias, estoy escribiendo esto para advertir de una sombra que cuelga sobre este aspecto aparentemente tan róseo. En su ensayo de octubre de 2016, publicado en *The Economist*, Barack Obama capturó la paradoja que nos enfrentamos hoy: "El mundo es más próspera que nunca y sin embargo nuestras sociedades están marcadas por la incertidumbre y el malestar."

Las escuelas de negocios y sus decanos no pueden ignorar esta penumbra que amenaza con frenar el progreso que la mayor parte del mundo ha conseguido desde 2008 para reconstruir el capitalismo y fortalecer las democracias sociales. No me refiero a la amenaza externa del terrorismo yihadista, sino más bien a las fuerzas internas dentro de la mayoría de las naciones occidentales que son las consecuencias de nuestra propia negligencia en resolver una serie de persistentes problemas económicos y sociales.

1/5

Hay más de 10,000 escuelas de negocio alrededor del mundo y aproximadamente la quinta parte de los estudiantes en el mundo cursan negocios y gestión

Las consecuencias son incomparables, ya que fuertes fuerzas "anti-progresistas" que abarcan una variedad de movimientos evolutivos o revolucionarios se unen al poder. Estos funcionan colectivamente para protestar, prevenir e incluso sabotear las políticas y prácticas que son considerados en general de ser beneficiosas para la humanidad. Esta sombra se compone de cinco elementos: la aparición del llamado precariado; el anti-globalismo; el anti-intelectualismo; la desigualdad extrema; y la tolerancia de una creciente asimetría en la sociedad.

El aumento del precariado

El precariado es el término utilizado por el economista Guy Standing en sus libros *The Precariat – The New Dangerous Class* (Bloomsbury 2011) y *The Corruption of Capitalism* (Biteback 2016) para describir una nueva clase social que se enfrenta a los retos solapados del desempleo, bajos ingresos y la pérdida de la seguridad social. Incluye decenas de millones de obreros, pero también jóvenes frustrados y con formación que no obtienen los empleos y los ingresos que esperaban, incluso si tienen un título universitario, así como las mujeres oprimidas y los migrantes sin mucha esperanza.

Para el precariado, una vida de trabajo permanece incumplida porque, por primera vez en la historia, el aumento de los salarios no ha emparejado el aumento de la productividad, los beneficios empresariales y los niveles de empleo. Avances como la inteligencia artificial, que han permitido una automatización que puede reemplazar muchas categorías de empleo en los próximos años, aumentan la inseguridad, la inestabilidad y la vulnerabilidad del precariado. Según Standing, el precariado es, y continuará siendo, incomparablemente más pobre que los trabajadores con empleos estables, de horario fijo, vacaciones pagadas y otros beneficios sociales.

Esta tribu es tanto anti-estado como anti-empresarial. Sus miembros creen que las reglas para la distribución de los ingresos y los bienes sociales están manipuladas en su contra. Están enfadados y encuentran consuelo en los líderes políticos autocráticos que profesan nociones anti-globales, anti-comercio, anti-intelectual y que culpan a las minorías, a los inmigrantes y al *establishment* de nuestros males sociales. Todos debemos tener en cuenta el mensaje más reciente de Standing: la vulnerabilidad a la que se enfrenta el precariado hoy, la enfrentamos todos mañana.

> *"El precariado es el término utilizado para describir una nueva clase social que se enfrenta a los retos solapados del desempleo, bajos ingresos y la pérdida de la seguridad social. Incluye decenas de millones de obreros, pero también jóvenes frustrados y con formación que no obtienen los empleos y los ingresos que esperaban, incluso si tienen un título universitario, así como las mujeres oprimidas y los migrantes sin mucha esperanza*

Anti-globalismo

Durante siglos, el comercio internacional ha ayudado a avanzar al mundo libre, y es una ortodoxia económica entre la mayoría de los economistas de hoy. Nadie niega que la globalización tenga defectos; una economía abierta crea ganadores y perdedores. Debatir los méritos del comercio mundial y la globalización en sí misma puede ser valiosa, pero pocos dudan de que el comercio internacional es una necesidad en un moderno mundo empresarial. Sin embargo, defensores del proteccionismo y del nativismo sostienen que el globalismo es bueno sólo para la élite.

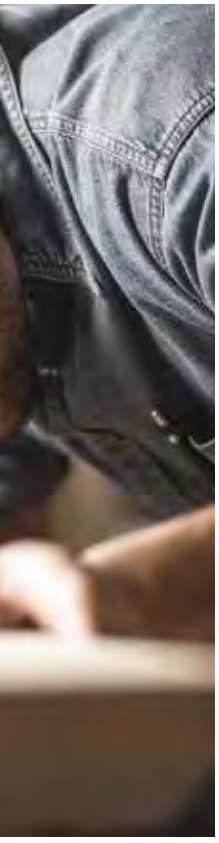
Las protestas contra los principales acuerdos comerciales a través del Atlántico y el Pacífico demuestran lo contencioso que son las ideas de libre comercio entre las personas que asocian la globalización con la pérdida de la gloria industrial, la pérdida de puestos de trabajo y una identidad social debilitada. La reacción en 2016 que condujo al referéndum de Brexit en el Reino Unido y la reacción similar evidente en la reciente campaña de la elección presidencial de los EEUU, que instaló Donald Trump en la Casa Blanca, ilustran la discrepancia entre la lógica bien articulada por la gente en la parte superior de la pirámide, en comparación con las realidades sentidas por el precariado.

99%

El anti-intelectualismo también ocurre entre los educados; en los EE.UU., el 99% aceptan la evolución como un hecho...

50%~

....mientras que la mitad d los graduados universitarios creen que es sólo una teoría.



> *El anti-intelectualismoaparece no sólo en los Estados Unidos sino en otras naciones occidentales y emergentes donde la ciencia es cuestionada y cuestionada; Donde el arte, la literatura y la música son despreciados; Y donde la propaganda y la desinformación alcanzan la verdadera libertad de pensamiento*

Anti-intelectualismo

El anti-intelectualismo no sólo aparece en los Estados Unidos, sino en otras naciones occidentales y emergentes donde la ciencia es cuestionada; donde el arte, la literatura y la música son despreciados y donde la propaganda y la desinformación tiene más peso que la libertad de pensamiento.

Este anti-intelectualismo puede reflejar las filas cada vez mayores de desertores de la escuela secundaria, jóvenes sin educación universitaria, personas de la tercera edad al borde de la pobreza y los desempleados. Pero también ocurre incluso entre los educados; en los EE.UU. el 99% de los científicos aceptan la evolución como un hecho, mientras que la mitad de los graduados universitarios creen que es sólo una teoría.

Los negadores de la evolución, los que repudian la historia, los teóricos de la conspiración y los *trolls* de Internet financiados por el Estado son igualmente culpables de difundir dudas sobre las verdades científicas y envenenar una visión positiva del intelectualismo y la iluminación. Los políticos y figuras de los medios de comunicación que descaradamente producen mentira tras mentira, plantan semillas de dudas sobre las instituciones básicas de la sociedad y aclaman una amplia gama de explicaciones no científicas e irracionales y sobre todo fomentan el anti-intelectualismo.

Hasta cierto punto, el anti-intelectualismo surge de no haber educado a los jóvenes y adultos en el pensamiento crítico. La escuela se está convirtiendo en un lugar para la capacitación de habilidades, perdiendo de vista la necesidad de una educación amplia que produzca ciudadanos responsables que puedan pensar de manera profunda y expresiva.

El verdadero significado de la educación de las artes liberales es cultivar individuos "libres" (latín *liber*) que están preparados para hacer frente de manera constructiva a la incertidumbre y la ambigüedad. El resultado debe ser personas de mente abierta resistentes al dogma y las preconcepciones y que son lo suficientemente escépticos como para pensar por sí mismos. Este elemento de la sombra debe ser extremadamente desconcertante para todos en la academia.

Extrema desigualdad

Una tolerancia a la desigualdad de ingresos y riqueza es la cuarta fuerza para el anti-progreso y se está extendiendo a nivel mundial. China ha creado más multimillonarios que los EE.UU. y la India cuenta con una gran nueva clase de multimillonarios. Economista tras economista nos ha advertido que el mundo de los negocios ha permitido que la tasa de retorno sobre el capital se dispare en relación con la tasa de crecimiento económico, lo que significa que los beneficios de los negocios favorecen a muy pocas personas.

En su 2016 libro The Corruption of Capitalism (La corrupción de capitalismo) Standing arremete contra los capitalistas de "élite" que se está enriqueciendo no a través de la producción de bienes y servicios sino a través de la propiedad de los activos y la propiedad intelectual, ayudados por subsidios estatales, exenciones fiscales, mecanismos de deuda y la privatización de los servicios públicos.

Independientemente de quiénes sean y de cómo ganen su riqueza, las repercusiones en la sociedad de la actual mega-desigualdad se arriesgan a crear un efecto dominó que contrarreste el progreso. En su reciente ensayo en *The Economist*, el presidente Obama advierte de que "un capitalismo formado por unos pocos y que no rinde cuentas a la mayoría es una amenaza para todos".

Tolerar una mayor asimetría

La quinta fuerza que veo oscureciendo el horizonte es un gradual distanciamiento del progreso que el mundo había logrado en los años posteriores del final de la Guerra Fría. El planeta se acerca cada vez más hacia un enorme desequilibrio, un futuro asimétrico.

La globalización y la automatización están debilitando la posición de los ciudadanos comunes y, en consecuencia, su capacidad para obtener ingresos decentes, pagar sus deudas y mantener su seguridad social y educación.

El aumento del terrorismo, el fracaso de la Unión Europea (ejemplos de 2016 incluyen Brexit y la casi ruptura de un acuerdo comercial con Canadá), la incapacidad de la ONU para resolver conflictos, las dictaduras y regímenes cada vez más autoritarios, "la guerra híbrida" para evitar la atribución o la retribución, un aparentemente imparable calentamiento global y la creciente contaminación de los recursos naturales del planeta: todas estas tendencias no son un buen augurio para la humanidad.

> *"Debemos desarrollar soluciones para impulsar al actual precariado a participar en el crecimiento económico y la riqueza; debemos crear acuerdos comerciales equitativos y justos y combatir las miopes fuerzas anti-comercio y anti-globalización; debemos combatir la ignorancia del anti-intelectualismo, que tiene en su núcleo creencias reaccionarias; debemos resolver verdaderamente el desafío de la desigualdad en materia de riqueza, que cada año empeora en muchos países; y debemos inspirar al mundo empresarial a participar en equilibrar los muchos tipos de asimetría en el planeta*

Estas condiciones también proporcionan un terreno fértil para el malestar social, que es la peor pesadilla de la mayoría de los políticos. La ira y las protestas de la izquierda y de la derecha, desde Ocupar Wall Street hasta las manifestaciones antiinmigrantes y proteccionistas de los políticos autocráticos son una cosa, pero las manifestaciones violentas, la ley militar y la amenaza de las revueltas son otra.

Para ir audazmente a donde ningún hombre ha ido antes

En el apogeo de la Guerra Fría, el astrofísico ruso Nicolai Kardashev propuso un modelo para el futuro de la humanidad. Inventó una escala para medir el avance de una civilización, basada en la cantidad de energía que puede capturar y utilizar: cuánta más energía una civilización puede aprovechar, más avanzada tecnológicamente es.

Usando la escala de Kardashev, actualmente somos una civilización tipo 0: sólo somos capaces de extraer energía de materias primas crudas. En contraste, las civilizaciones tipo I son capaces de aprovechar toda la energía disponible de su planeta y usarla de manera sostenible, lo que algunos futuristas predicen que sucederá dentro de unos pocos cientos de años si no destruimos nuestro planeta antes. Las civilizaciones de tipo II son capaces de captar la energía de su estrella, en nuestro caso el Sol. La Federación de Planetas en Star Trek puede ilustrar tal cultura, aunque permanecerá en el reino de la fantasía para la mayoría de nosotros como lo que Kardashev llama una cultura de tipo III: la extracción de energía de mil millones de estrellas para viajar a través del espacio intergaláctico.

Para elevar nuestra la humanidad por encima de una lamentable civilización tipo 0, debemos lograr una mayor sofisticación cultural e

intelectual, no sólo una tecnología más avanzada. Esto requiere estabilidad, la resolución eficaz de los conflictos y un genuino sentido de comunidad global. Si no llegamos a ese punto, el futuro del Planeta Tierra es sombría.

Hacia una nueva visión para las escuelas de negocios

Mientras los decanos y las facultades preparan a las nuevas generaciones de líderes empresariales y gubernamentales que avanzan hacia una civilización del tipo 1, no podemos eludir nuestro compromiso de intentar evitar que esta sombra nos sobrepase. Si los negocios son el principal agente de cambio para transformar el mundo y contribuir a resolver los problemas más críticos de la humanidad, debemos suscribir a una visión más amplia del papel que desempeñan las escuelas de negocios en la creación de nuestro futuro colectivo. ¿Qué implicaría esto?

La respuesta fácil sería centrarse en los grandes desafíos como la lucha contra las cinco sombras enumeradas anteriormente. Hasta cierto punto lo estamos haciendo. En 2003, EFMD publicó un manifiesto, *Initiative towards sustainable societal and business management development (Iniciativa hacia el desarrollo social y la gestión empresarial sostenible),* que establece tener una visión para hacer que la responsabilidad global sea una parte importante en la formación empresarial.

En una gran aspiración similar, el 2016 *AACSB Collective vision for business education (Visión colectiva para la formación empresarial)* pide que las escuelas de negocios asuman su responsabilidad y que dejen de ser "subdesarrollados, infravaloradas, y a menudo inadvertidas".

Según está visión, las escuelas de negocios se convierten en:

1. catalizadores para la innovación;
2. co-creadores del conocimiento;
3. centros del aprendizaje permanente;
4. líderes en liderazgo; y
5. facilitadores de la prosperidad global.

¿Quién podría estar en desacuerdo?

Pero sugiero que tengamos que ir más lejos. Debemos desarrollar soluciones para ayudar al actual precariado a participar en el crecimiento económico y la riqueza; debemos crear acuerdos comerciales equitativos y justos y combatir las miopes fuerzas anti-comercio y anti-globalización; debemos combatir la ignorancia del anti-intelectualismo, que tiene en su núcleo creencias reaccionarias; debemos resolver verdaderamente el desafío de la desigualdad en materia de riqueza que cada año empeora en muchos países; y debemos inspirar al mundo empresarial a participar en equilibrar los muchos tipos de asimetría en el planeta. Combinadas, estas acciones requieren una aspiración colectiva para las escuelas de negocios que se extiende más allá de la visión que tenemos hoy.

Para derrotar a la sombra, las escuelas de negocios deben convertirse en portadores de la luz de la esperanza, el cambio y un sentido de comunidad global. Pueden hacer esto convirtiéndose en:

- no sólo investigadores académicos que publican para nuestros pares y colegas, sino también los creadores de soluciones innovadoras relevantes que benefician a la sociedad en general
- no sólo los catalizadores de la innovación, sino personas que favorezcan el alza de la globalización y ayudan a mitigar sus efectos negativos
- no sólo los promotores de la responsabilidad global, sino los servidores de una mejor sociedad en general
- no sólo los co-creadores de conocimiento, sino centros de ideas liberales y pensamiento crítico
- no sólo centros de aprendizaje permanente, sino también campeones de la igualdad económica
- no sólo formadores de líderes con impacto en los negocios, sino líderes que son maestros de la colaboración
- no sólo facilitadores de la prosperidad global, sino puertas abiertas que ayudan al precariado

Trabajemos juntos para ejemplificar este tipo de visión en nuestras escuelas.

SOBRE EL AUTOR
Profesor Johan Roos es Principal Oficial Académico, Hult International Business School (incluyendo Ashridge), desde enero 2016. Con anterioridad a formar parte del multi-campus Hult, trabajaba en seis escuelas de negocio y una organización sin fines de lucro en cinco países. Recientemente, fue CEO y Decano de Jönköping International Business School, en Suecia.

Diseñando estrategias para la enseñanza digital

La educación empresarial ha reaccionado lentamente a la disrupción (y a las oportunidades) producidos por la innovación tecnológica. **Tony Sheehan** ofrece algunos consejos sobre cómo debe actuar

A lo larga de la última década hemos visto disrupción digital por todas partes. Firmas como Uber, Facebook, Google, Airbnb y Netflix han revolucionado sus respectivos sectores. La educación empresarial ha estado lejos de ser inmune

- Los MOOCs y los SPOCs han sido altamente promocionados y han ofrecido a millones de estudiantes nuevas formatos de programas y cursos
- Nuevos entrantes como Lynda.com han creado interfaces con nuevos estilos de contenido, mientras proveedores de MOOC como Coursera han comenzado a enfocarse en la educación corporativa
- Las escuelas de negocios han lanzado centros digitales, que incluyen técnicas de enseñanza que se combinan cara a cara con video en línea con animación y tableros de discusión con las redes sociales.

Sin embargo, al investigar el impacto del aprendizaje, la decepción digital parece ser más común que el deleite digital. ¿Por qué es esto?

Muchos proveedores de aprendizaje digital luchan contra la maldición de expectativas poco realistas, en gran medida el resultado de haber sido seducidos por la promesa de arreglos rápidos en vez de un buen diseño. Muchos también están restringidos en otros aspectos, con sistemas y culturas existentes que frenan la velocidad de adopción e inhiben el cambio.

Las personas tienen diferentes preferencias en cuanto al aprendizaje digital, y las tecnologías de aprendizaje necesitan abordar la forma y el compromiso de los usuarios, así como la funcionalidad técnica. Los diseñadores de sistemas de aprendizaje deben ser sensibles a estas cuestiones con el fin de proporcionar una experiencia profunda e impactante y un cambio duradero. Combinar nuevas tecnologías y técnicas con métodos probados no se puede hacer rápidamente – y tampoco debería ser así.

Para crear un aprendizaje digital realmente efectivo es necesario ralentizar, retroceder y repasar tres preguntas claves:

> *Los diseñadores de aprendizaje deben ser sensibles a estas cuestiones con el fin de proporcionar un aprendizaje profundo e impactante y un cambio duradero. Tejer nuevas tecnologías y técnicas en métodos probados no puede hacerse rápidamente – y tampoco debería ser así*

¿Cuál es el objetivo?

Tomar el tiempo para entender los resultados deseados, cómo medirlos y saber en qué consiste el éxito es esencial. Este análisis puede ayudar a revisar las herramientas y potenciales técnicas para asegurar que logren estos resultados en la práctica.

• Si una persona está todavía estudiando lo esencial de un tema, entonces la absorción inicial del conocimiento puede ser primordial. Esta visión podría sugerir el uso de activos de corto plazo para presentar los hechos clave antes de cualquier aprendizaje formal, mezclado con vínculos extendidos a otros textos, audio y vídeo para obtener detalles.

• Por otro lado, si un ejecutivo senior necesita apoyo en mejoras en la toma de decisiones, el aprendizaje necesitará extenderse más allá de los límites de un "curso" convencional. En este caso, las intervenciones posteriores al programa que potencien y guíen al ejecutivo son esenciales - así que un vídeo de un minuto, consejos y conocimientos entregadas justo a tiempo para reforzar el aprendizaje serían apropiados.

En cada caso, es esencial saber los resultados deseados. Sólo entonces es posible decidir qué herramienta será la mejor manera de conseguirlos.

¿Cuál es la preferencia de aprendizaje digital del público objetivo?

Hay muchas diferentes preferencias de aprendizaje digital y por lo tanto es esencial respetar y, a veces, cuestionarlas. Puede ser, por ejemplo, que un grupo de directivos se sientan más cómodos con el contacto cara a cara que con el hilo de discusión, o que otro grupo que se sienta cómodo con lo digital, prefiere activos de corto plazo y sumarios en lugar de la profundidad.

Si bien es necesario ser sensible a las preferencias del estudiante, también es importante cuestionarlas ocasionalmente. Aquellos que buscan la brevedad pueden necesitar ser incitados para descubrir profundidad y contexto. El aprendizaje significativo ocurre a menudo cuando se coloca en situaciones desconocidas; el diseño debe reflejar esto.

¿Cuáles son las anclas?

¿Cuáles son las limitaciones organizativas y técnicas que podrían limitar las ambiciones?Los presupuestos, las regulaciones (como la protección de datos), las responsabilidades,las capacidades y los talentos deben ser considerados cuidadosamente antes de examinar el potencial de implementación, adopción e impacto de una nueva herramienta.

Las preferencias y culturas del sistema ya existen y no pueden ser desechados de la noche a la mañana; pocos entornos son tan ágiles como un start-up. Dichas limitaciones son realidades y es importante entenderlos y trabajar con ellas para impartirlas con éxito.

Sólo cuando estos tres puntos sean asumidos es posible comenzar a pensar acerca de cómo será una intervención de aprendizaje. Al haber llegado hasta aquí, es valioso pensar en términos de tres Cs:

Contenido

El contenido sigue siendo el rey. Pero en un mundo donde hay tanto contenido en línea, la pregunta se convierte en: ¿qué crear y que cuidar? Es facil crear contenido nuevo - los teléfonos inteligentes ya son un estudio de producción. Pero crear contenido con significado requiere tiempo y no tiene sentido hacerlo a no ser que sea conectado a la gran cantidad de contenido de calidad que ya existe.

El contenido es valioso en la medida en que alcanza los objetivos de aprendizaje y está acompañado por una llamada a la acción. ¿Qué acción desencadena el contenido? ¿Piénsalo? ¿Hable sobre ello? ¿Participar en una discusión en línea? El contenido debe formar parte de una experiencia global de aprendizaje, en lugar de vivir en aislamiento.

Comunidad

Una técnica clave para mejorar el impacto del contenido es el uso de una comunidad. Existen múltiples métodos de conectar, desde comentar sobre blogs personales, a través de grupos de compañero, discusiones en línea o conectar a gran escala (large-scale jam). Los hilos de discusión pueden ser sorprendentemente eficaces, aunque existen preferencias diferentes. Éstas incluyen:

- Lurkers – mirando, pero sin participar
- Vocal – participando activamente y dominando
- Pasivo – no participar en absoluto (con frecuencia la mayoría)

Los debates funcionan bien dentro de los MOOC, donde el efecto de escala garantiza múltiples perspectivas. Sin embargo, puede ser difícil para un grupo más pequeño obtener la diversidad de opiniones necesarios para hacerlas productivas.

Las clases en vivo ofrecen la posibilidad de impartir conocimientos y el chat en línea potentes y que ahora son mucho más fáciles de lograr a través de una variedad de tecnologías, desde la simple (Skype y Google Hangout) hasta alta calidad (videoconferencia HD y telepresencia).

Una vez más, pensar cuidadosamente acerca de las metas, los sistemas y recursos existentes y la preferencia del estudiante, puede ayudar a aclarar cuál es el mejor enfoque comunitario.

Contexto

En una era de complejidad, es esencial contextualizar el aprendizaje. En el contexto de la escuela de negocios, el método de la edad del caso no está muerto, pero se está evolucionando.

Algunos casos más antiguos siguen siendo clásicos, algunos modernos son excepcionales. Al mismo tiempo, contexto - un enlace a una noticia relevante o un debate sobre un tema actual – pueden actualizar la perspectiva de un caso y hacen que el aprendizaje tenga relevancia y sea vivo. La contextualización y adaptando el aprendizaje a las necesidades individuales no tiene por qué ser tareas complicadas o costosas, pero son esenciales.

> ***En cada caso, es esencial saber los resultados deseados. Sólo entonces es posible decidir qué herramienta será la mejor manera de conseguirlos***

> ***A pesar del interés en el aprendizaje digital, su verdadero potencial en la educación empresarial sigue siendo en gran medida sin explotar. El aprendizaje digital puede ayudar a alcanzar a gente en lugares nuevos y personalizar su aprendizaje para crear impacto en su negocio y su vida***

A pesar del interés en el aprendizaje digital, su verdadero potencial en la educación empresarial sigue siendo en gran medida sin explotar. El aprendizaje digital puede ayudar a alcanzar a gente en lugares nuevos y personalizar su aprendizaje para crear impacto en su negocio y su vida. Puede ofrecer nuevas formas de calificación y nuevas formas de que la educación ejecutiva impacte, pero sólo si es capaz de cortar con la retórica de las promesas de la tecnología para poder diseñar sus propias soluciones de aprendizaje más eficaces.

En vez de la novedad en sí, la formación empresarial digital debe tratar más de la pedagogía. Su diseño de una manera alineada con la rápida evolución de la tecnología y una mano de obra multi-generacional diversa va a requerir tiempo. Los modelos comerciales de aprendizaje digital todavía están evolucionando, pero en un mundo donde tanto contenido digital es literalmente libre, hay oportunidades significativas para crear nuevos modelos de negocio.

En cuanto al contenido, los clientes van a preferir lo que está recién creado por encima de lo que está disponible en la web.

En cuanto a la comunidad, los clientes valorarán ser conectado a alto nivel por encima de ser desenganchado.

Y en términos de contexto, valorarán el altamente especializado por encima del genérico.

Mirando hacia el futuro, el aprendizaje digital sin duda continuará siendo disruptivo. Como educadores, nuestro reto es encontrar la mejor manera de moldear esa disrupción para crear un futuro mejor tanto para nuestras instituciones como para los aprendices del futuro.

SOBRE EL AUTOR
Tony Sheehan es Decano Asociado, Enseñanza Digital, London Business School, Londres, Reino Unido.

Un nuevo orden mundial se manifiesta a nuestro alrededor. **Matthew Gitsham**, **Joanne Lawrence** y **Martin Lockett** examinan algunas de las respuestas que vamos a necesitar para lidiar con ello

Viviendo en un nuevo mundo

En las salas de juntas desde Nueva York a Londres y de todo el mundo, el único mantra durante décadas ha sido la búsqueda de valor para los accionistas. Algunos dicen que este impulso implacable – con la correspondiente pérdida de puestos de trabajo, ganancias estancadas para muchos y cada vez más concentración de la riqueza – es lo que llevó a la desilusión de la clase media y la alienación de la clase obrera con el liderazgo empresarial y político existente. Como resultado, hemos visto los trastornos inesperados creados por Brexit en el Reino Unido, la elección de Donald Trump en los EE.UU., y la continua inquietud tanto en los países desarrollados como en los desarrollados.

Mientras que los encuestadores se vieron sorprendidos, los economistas dirían que era sólo cuestión de tiempo antes de que el malestar estallara. Si bien la globalización ha beneficiado a muchos, también ha dejado detrás a los más vulnerables: los no calificados, los sin educación, los marginados y los que trabajaban en las industrias más vulnerables a la globalización. Los beneficios indirectos de precios más bajos para los productos importados no ayudan a los que no tienen trabajo.

Pero ha habido voces igualmente decididas en busca de soluciones a los problemas tercos que afectan a los más vulnerables. Estas voces han comprendido la necesidad - ahora más que nunca – de establecer metas que satisfagan las necesidades de la mayoría de la población. Esto requiere líderes con una visión holística del mundo, personas que buscan crecimiento económico e inclusión social y que son capaces de cerrar la brecha entre ricos y pobres y así eliminar la inestabilidad que el actual patrón de crecimiento y globalización trae consigo.

El informe Brundtland de la ONU sobre el desarrollo sostenible fue considerado marginal en 1987, al igual que la primera Cumbre de la Tierra de Río, celebrada en 1992. Sin embargo, hoy, gran parte de esr pensamiento se ha convertido en corriente principal, al menos en principio, como lo demuestra el número de países que firmaron el Acuerdo Climático de París en 2015.

Si bien los objetivos de sostenibilidad medioambiental son cada vez más conocidos e incorporados al funcionamiento de muchas empresas, los objetivos más amplios en torno al desarrollo sostenible son menos conocidos, especialmente en las empresas y las escuelas de negocios.

Figura 1:
Los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU

Estos objetivos se agruparon en las Metas Globales para el Desarrollo Sostenible (SDG en sus siglas de inglés) de la ONU, acordadas también en 2015. Los 17 objetivos (ver Gráfico 1), junto con 169 metas, abordan temas no sólo en torno a la energía y el cambio climático, sino a través de una amplia gama de temas, desde la pobreza y el hambre a través de la salud, el género, la educación, la desigualdad y las ciudades sostenibles.

Estos SDG ya forman parte de las agendas de las empresas, los gobiernos e las instituciones académicas. Hay dos razones:

En primer lugar, a medida que cada vez más personas reconocen cuán verdaderamente interconectado e interdependiente es el mundo, más se dan cuenta de que abordar los SDG es necesario para combatir la exclusión de gran parte del planeta de los beneficios de una economía global cambiante. La exclusión conduce al malestar: la inclusión permite la estabilidad.

En segundo lugar, se está alcanzando un punto de inflexión en el pensamiento empresarial y gubernamental a la vez que existe un creciente reconocimiento de que hay enormes oportunidades de negocios que surgen de las cuestiones abordadas por los SDG.

Por ejemplo, en el Foro Económico Mundial de Davos, en enero de 2017, la Comisión de Empresa y Desarrollo Sostenible publicó un análisis de la escala de las oportunidades de negocio disponibles si abordamos los SDG. Se analizó cuatro grupos clave: alimentos y agricultura, ciudades y movilidad, energía y materiales, salud y bienestar, y se encontró que las 60 mayores

$12t

La Comisión de Empresa y Desarrollo Sostenible analizó cuatro grupos clave: alimentos y agricultura, ciudades y movilidad, energía y materiales, salud y bienestar y se encontró que las 60 mayores oportunidades de estos cuatro grupos sectoriales podrían generar ingresos empresariales y ahorros por más de $12 billones hasta 2030

oportunidades de estos cuatro grupos sectoriales podrían generar ingresos empresariales y ahorros por más de $12 billones hasta 2030, equivalente al 10% del PIB mundial previsto. Las 15 oportunidades más grandes de representan más de la mitad de la suma total.

Esta escala de oportunidades exige tanto una mejor conocimiento de los SDGs como de las oportunidades que crean, así como la capacidad de liderazgo, emprendimiento y gestión requerido para convertir la oportunidad en realidad. Las escuelas de negocios deben reconocer su papel en motivar los pensadores éticos holísticos necesarios para resolver los problemas surgidos por los SDG, así como aprovechar las oportunidades que crean.

La ONU trató de abordar la cuestión del liderazgo responsable cuando creó el Pacto Mundial en 2000, un conjunto de principios al que más de 12,000 organizaciones han suscrito. Las escuelas de negocios, también han abrazado esta visión de un mundo más sostenible e incluyente y se han comprometido a integrar principios empresariales responsables en sus planes de estudios.

Las iniciativas de colaboración como los Principios para la Educación Responsable en la Gestión (PRME), la Academia de Negocios en la Sociedad (ABIS) y la Iniciativa de Liderazgo Globalmente Responsable (GRLI) han hecho imperativos los cambios en el comportamiento. Esto ha sido reforzado por los cambios en las normas de acreditación por organismos internacionales como EFMD y por agencias nacionales de calidad en algunos países (por ejemplo, las directrices de QAA sobre Educación para el Desarrollo Sostenible en el Reino Unido).

Pero simplemente estar de acuerdo con los SDG, firmar los principios y mostrar iniciativas seleccionadas en sostenibilidad y responsabilidad no es suficiente. Para crear verdaderos pensadores éticos y holísticos del sistema, las escuelas de negocios necesitan diseñar, desarrollar y proporcionar la educación que ese liderazgo requiere. No solo necesitamos apoyar los principios, sino también integrar los SDG en nuestros planes de estudios y agendas de investigación.

Una herramienta clave para ayudar a las organizaciones a internalizar los SDG es el SDG Compass (brújula). Desarrollado a través de una asociación entre el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y la Iniciativa Mundial de Informes, la SDG Compass establece una serie de pasos que ayudan a las empresas a integrar y

12k

La ONU trató de abordar la cuestión del liderazgo responsable cuando creó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en 2000, un conjunto de principios que más de 12,000 organizaciones han firmado

"Las escuelas de negocios deben reconocer su papel en la motivación y el desarrollo de los pensadores éticos holísticos necesarios para resolver los problemas destacados por los SDG, así como realizar las oportunidades que crean

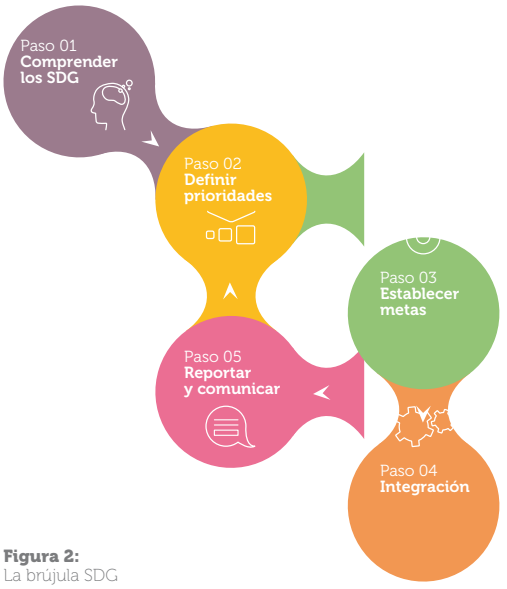


Figura 2:
La brújula SDG

alinear sus objetivos estratégicos con los SDG. También incluye cómo las organizaciones pueden informar al resto del mundo de su contribución para abordar los desafíos planteados por los SDG.

El SDG Compass también es una herramienta útil para las escuelas de negocios, tanto internamente, en términos de las implicaciones de los SDGs para nosotros, como para los educadores de la próxima generación de líderes globales y más ampliamente en cómo miramos los desafíos que enfrentan los negocios a los cuales respondemos en nuestros currículos e investigaciones.

¿Dónde y cómo deben integrarse las cuestiones relacionadas con los SDG en diferentes partes del plan de estudios? ¿Hasta qué punto los programas de investigación ya contribuyen a los SDGs, y dónde están las oportunidades para que ellos contribuyan más? ¿Qué oportunidades crean las SDG para nuevas asociaciones en torno a la investigación y la educación?

Entonces, ¿qué pasos pueden tomar las escuelas de negocios para integrar y alinear los SDG con nuestra misión, la enseñanza y la investigación?

Es una pregunta que nos hemos hecho en Hult International Business School a lo largo del año pasado. Como resultado de la reciente fusión operacional entre Hult International Business School y Ashridge - dos de los primeros firmantes del PRME - revisamos los SDG y preguntamos qué significan para nosotros. A medida que debatimos cómo la escuela combinada debería trabajar con PRME, nuestra revisión detallada de los SDGs confirmó la importancia de muchas de nuestras actividades existentes y destacó áreas en las que deberíamos poner más énfasis.

Para los SDG, como para el desarrollo sostenible en general, nuestro punto de partida fue que creemos que las escuelas de negocios tienen un papel importante que desempeñar al ejercer influencia sobre los líderes empresariales actuales y futuros, principalmente a través de nuestra educación y nuestra investigación, nuestros propios campus y operaciones. Esto nos llevó a centrarnos en tres áreas:

- cómo la educación y la investigación pueden apoyar a las empresas y otras organizaciones para lograr los 17 SDG
- cómo debemos abordar los SDG que se relacionan específicamente con las escuelas de negocios como instituciones educativas
- cómo las escuelas de negocios pueden contribuir más ampliamente como empleadores y organizaciones

La primera cuestión planteada para las escuelas de negocios es ¿de cuánto su educación e investigación pueden apoyar directa o indirectamente a otras organizaciones – sobre todo a las empresas – para lograr los 17 SDGs?

¿Dónde y cómo deben cuestiones relacionadas con SDG estar incrustados en las diferentes secciones del programa de estudios? ¿Hasta qué punto ya contribuyen los programas de investigación a los SDG y dónde están las oportunidades para que puedan contribuir más aún? ¿Qué oportunidades creen los SDG para formar nuevas alianzas de investigación y educación?

Por ejemplo, en las clases de marketing podemos enseñar a los estudiantes cómo aplicar los principios de marketing para mejorar la salud mediante el cambio de comportamientos, como Unilever ha hecho con su campaña de lavado de manos en la India. En finanzas, podemos implementar la inversión de impacto junto con la banca de inversión como posibles trayectorias profesionales. En economía, podemos hablar de cómo los negocios y los gobiernos, trabajando juntos, pueden crear los trabajadores calificados que serán necesarios para que las empresas realicen las oportunidades de crecimiento que se presentan. En términos de estrategia, podemos enfocarnos en el potencial que plantea la resolución de los SDGs, como la seguridad alimentaria y el cambio climático.

Y junto con esto, podemos fomentar una mentalidad emprendedora y global que ve el éxito empresarial y el bienestar social como complementarios, en lugar de conflictivos. Necesitamos cambiar la mentalidad de los

ejecutivos corporativos y los empresarios, así como apoyar una variedad de formas alternativas de negocio, incluyendo el "negocio social" defendido por el ganador del Premio Nobel y miembro del cuerpo docente de Hult, Muhammad Yunus.

En este contexto, vemos que el concurso global del Premio Hult - "el mayor concurso estudiantil del planeta para resolver los desafíos más difíciles del mundo" – está cumpliendo un papel crítico. Además de las empresas sociales que estimula, hace que miles de estudiantes de cientos de universidades y escuelas de negocios sean conscientes de los retos planteados por los SDG.

La segunda cuestión revelada por nuestra revisión fue que los objetivos específicos dentro del SDG Objetivo #4 en Educación tienen relevancia directa para las escuelas de negocios, en particular:

- Aumentar el número total de personas que adquieren aptitudes relevantes para el empleo, el trabajo decente y el espíritu empresarial (Objetivo #4, Meta #4.4)
- Mejorar el acceso a la formación empresarial para las mujeres y las personas con bajos ingresos, las personas con discapacidades y las personas de países en desarrollo, en particular los países menos adelantados, los pequeños estados insulares en desarrollo y los países africanos (Objetivo #4, Metas #4.3, #4.5 y #4b)
- Asegurar que todos los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para promover el desarrollo sostenible (Objetivo #4, Meta #4.7) Esto plantea preguntas sobre cómo podemos ampliar el acceso a la educación y a la vez mantener su calidad. Además, implican que debemos pensar en expandir las oportunidades no sólo internacionalmente, sino también entre los grupos menos favorecidos de nuestras sociedades.

El tercer tema que nuestra reseña descubrió fue que las escuelas de negocios también pueden contribuir directamente a muchos de los otros objetivos a través de la administración operacional y del campus. Por ejemplo:

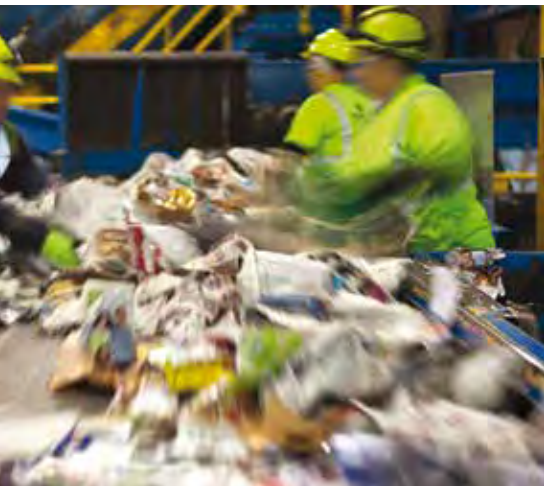
- Promover los derechos humanos, la igualdad de género, la salud y el bienestar, y el trabajo decente para los empleados directos y a través de la cadena de suministro (Objetivos #3, #5 y #8)
- Trabajar para eliminar las emisiones de carbono (Objetivos #7 y #13)
- Mejorar la eficiencia del agua (Meta # 6)
- Reducir los desperdicios y aumentar las tasas de reciclaje, administrar los productos químicos de manera adecuada (Meta #12)
- Proteger, restaurar y promover los ecosistemas y la biodiversidad (Meta #15)
- Tomar medidas para protegerse contra la corrupción y el soborno (Meta # 6)

La revisión estimulada por los SDG también nos animó a continuar enfatizando muchas actividades ya establecidas en Hult y Ashridge. Dado el objetivo #4.7 de los SDG de asegurar que todos los estudiantes adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para promover el desarrollo sostenible y las directrices de la QAA 2014 sobre Educación para el Desarrollo Sostenible, revisamos los objetivos de aprendizaje de cada curso en Hult y Ashridge para buscar referencias a la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad.

Nuestra estrategia de investigación también anima a las organizaciones a hacer una mejor contribución a los SDGs. Esto se centra en dos "grandes desafíos": "Crear la disrupción" y "Transformar el comportamiento", los cuales son fundamentales para lograr los SDG. Sobre la base de la investigación sobre el desarrollo sostenible en Hult y Ashridge, tenemos una investigación en curso que enlaza con varios objetivos diferentes:

- modelos de negocio para tecnología limpia (Objetivos #7 y #13)
- Atención, memoria y sueño (Meta # 3)
- Mujeres en el liderazgo (Meta # 3)
- Abordar la corrupción (Meta # 16)
- mercados financieros y políticas públicas (Meta # 10.3)
- Abordar la esclavitud moderna (Objetivo # 8.7)
- educación para el emprendimiento social (Meta 4.7)

Otros proyectos se centran directamente en los SDG, entre ellos un proyecto que analiza las actividades de promoción de políticas de las



> *Nuestra revisión de lo que los SDGs significan para nosotros como escuela de negocios fue un ejercicio muy útil. Estamos compartiendo nuestra experiencia aquí para animar a otras escuelas de negocios a hacer lo mismo y hacerse la pregunta: "¿Qué significan los SDGs para nosotros?"*

empresas involucradas en ayudar a dar forma a los SDG, y una asociación con Business Fights Poverty sobre cómo las empresas están liderando los esfuerzos de cambio para integrar los SDG en su negocio principal.

El área principal donde los SDG plantearon nuevos desafíos para nosotros fue la cuestión de no sólo lo que enseñamos, sino a quien enseñamos. La meta #4 en educación tiene una serie de metas relacionadas con el acceso a la educación, enfatizando la igualdad de acceso a la educación para las mujeres y aquellos con ingresos más bajos, los discapacitados y personas que vienen de los países en desarrollo.

En nuestro informe PRME 2016, publicamos datos sobre la diversidad geográfica de nuestros estudiantes, muchos de los cuales procedían de países menos adelantados, pequeños estados insulares en desarrollo y países africanos, destacados en los SDG. También analizamos el equilibrio de género de cada programa y la proporción de estudiantes en cada programa que recibe ayuda financiera. Entonces nos fijamos un objetivo: desarrollar una política y enfoque general para fomentar el acceso a la educación de cada una de estas diferentes áreas geográficas y grupos demográficos.

En resumen, nuestra revisión de lo que los SDG significan para nosotros como una escuela de negocios fue un ejercicio muy útil. Estamos compartiendo nuestra experiencia aquí para animar a otras escuelas de negocios a hacer lo mismo y hacerse la pregunta: "¿Qué significan los SDG para nosotros?" Nuestras preguntas sugeridas para guiar la conversación entre los administradores y la facultad son:

- ¿Quién en la escuela conoce los SDG y lo que significan para las escuelas de negocios?
- ¿Qué está haciendo su escuela ahora con respecto a los SDG - donde están las fortalezas y las lagunas?
- ¿Dónde están las oportunidades de innovación -a través de la enseñanza, la investigación y otras actividades- que ayudan a progresar en los SDG?
- ¿Cómo puede su escuela operacionalizar los SDG en sus propios estudiantes? (Por ejemplo, ¿puede admitir más mujeres, estudiantes con discapacidades o solicitantes de países en desarrollo?)
- ¿Cómo puede su escuela –a través de su propio ejemplo- promover los derechos humanos, eliminar las emisiones de carbono y reducir el desperdicio?
- ¿Cómo puede hablar sobre la contribución de su escuela a los SDG en su informe de Sharing Information on Progress (SIP – Compartir información sobre el progreso), sirviendo de ejemplo e inspirando a otras escuelas?

Nuestra revisión nos llevó a reforzar nuestro compromiso con los SDG y al desarrollo de líderes empresariales éticos y empresarios que persiguen la inclusión económica y social. Estamos orgullosos de lo que estamos tratando de lograr en Hult y agradecemos la oportunidad de compartir nuestras experiencias y escuchar sus ideas.

gf

SOBRE LOS AUTORES

Matt Gitsham es Director del Ashridge Centre for Business and Sustainability y Catedrático Asociado de Desarrollo Sostenible en la Hult International Business School. matthew.gitsham@ashridge.hult.edu

Joanne Lawrence es Catedrática de Práctica en Sostenibilidad en la Hult International Business School y co-autora de Globally Responsible Management: Managing According to the UN Global Compact. *joanne.lawrence@faculty.hult.edu*

Martin Lockett es Decano Global, Asuntos Académicos en la Hult International Business School y Ashridge y Catedrático de Gestión Estratégica. martin.lockett@ashridge.hult.edu

Beneficios netos

La EFMD equipo de gestión del sistema de certificación de cursos en línea (EOCCS) explica los avances del EOCCS, las lecciones de su fase piloto y demuestra como EOCCS funciona en la práctica. Por **Stephanie Lambert**, **Anne Swanberg** y **Antonia Lütgens**

Curso certificado: Leadership and Management in Cross Cultural Contexts

"EOCCS representa un importante paso en aumentar la concienciación de las capacidades específicas necesarias para diseñar, crear y apoyar el aprendizaje en línea de alta calidad. Creemos que EOCCS puede ser un factor importante en conectar mejor con el aprendizaje en línea y aumentar expectativas y conseguir calidad para proveedores de enseñanza."

Mark Fenton-O'Creevy
Decano Asociado Contratación Externa
& Catedrático de Comportamiento Organizacional
de la Open University Business School

La filosofía general de las acreditaciones EFMD – internacionalización, relevancia práctica y la mejora de la calidad- está firmemente arraigado en EOCCS, que está abierto a cualquier institución, incluyendo las de educación superior, organizaciones de aprendizaje corporativo y agencias públicas.

EOCCS es diferente porque está totalmente centrado en el aprendizaje en línea o mezclado y que se distingue de otros sistemas de la EFMD, ya que sólo certifica cursos, o suites de cursos, en lugar de programas enteros o instituciones. Esto permite a las instituciones perfilar sus cursos ejemplares en el aprendizaje en línea y también permite que la certificación permanezca flexible a los desarrollos en el formato del aprendizaje en línea, como la creciente popularidad de los cursos en línea masivos abiertos (MOOCs).

La calidad del aprendizaje en línea

En un reciente blog para Online Educa, la coautora Anne Swanberg (Directora de EOCCS y Directora de LearningLab, BI, Noruega) hizo dos preguntas:

- ¿por qué deberíamos estar preocupados por la calidad de los cursos en línea?
- ¿Se puede medir la calidad del aprendizaje en línea con precisión?

Al responder a estas preguntas, Anne enfoca sobre la evolución del mercado de los MOOC. El aprendizaje en línea se ha convertido en una mercancía fácilmente disponible, con plataformas e innovadores como Coursera, EdX y FutureLearn, atrayendo a millones de personas de alrededor del globo. Aunque se reconoce que muchos estudiantes no completarán un curso entero, hay una clara demanda y una variedad de estudiantes potenciales que buscan desarrollar nuevos conocimientos o habilidades a través del aprendizaje en línea.

A partir de nuestras experiencias con las Instituciones Pioneras de EOCCS, hemos visto cómo pequeñas comunidades de estudiantes se reúnen físicamente para apoyarse mutuamente en el aprendizaje. Desde una perspectiva organizacional, el aprendizaje en línea ya está incorporado en muchos programas de capacitación en muchos sectores, a menudo con cursos desarrollados a medida "en la empresa".

¿Cómo se navega este enorme paisaje de opciones y oportunidades de aprendizaje en línea? La respuesta puede encontrarse en la búsqueda de cursos capaces de demostrar tanto la alta calidad y una alta reputación legitimada en un campo de rápida evolución.

A medida que ganamos más conocimiento sobre el aprendizaje en línea y cómo interactuamos con el material de aprendizaje, es posible elaborar algunos estándares comunes de lo que suponemos que son "buenas" experiencias de aprendizaje en un entorno en línea.

Por ejemplo, la estructura de los materiales de aprendizaje y cómo se presentan a los estudiantes son importantes indicadores de calidad. Las interfaces de usuario también afectan a la experiencia de los participantes, al igual que la duración, el sonido y la imagen en un video, todos los cuales indican claramente algo sobre la calidad del curso en general.

Establecer normas ayuda a describir si la calidad cumple con las expectativas o se eleva por encima o cae por debajo de ellas. Las normas también apoyan métodos críticos y constructivos para evaluar la calidad del contenido del curso. Por ejemplo, ¿es el contenido transparente y comprensible para un alumno, respaldado por la excelencia científica y didáctica y alineado con los Intended Learning Outcomes (ILO – resultados de aprendizaje previstos del curso)?

Es especialmente importante en el estudio de los negocios que los cursos ofrezcan tanto una experiencia de aprendizaje actualizada como un contenido contemporáneo que reconozca las realidades de la gestión en un contexto mundial cambiante.

Además, la calidad puede evaluarse mediante la evaluación comparativa y la autoevaluación y la evaluación de los pares en estas áreas. EOCCS ofrece un punto de referencia internacional para demostrar la calidad de los cursos en línea. En términos de mejoramiento continuo, la certificación provee retroalimentación y sugerencias para mejoras y sostenibilidad. Y finalmente, EOCCS defiende el proceso de aprendizaje peer-to-peer, dando a las instituciones y solicitantes certificados acceso a los mejores eventos de práctica y recursos dentro de una comunidad de pares de ideas afines.

EOCCS: de piloto a proceso

La Fase Piloto de EOCCS comenzó en enero de 2016 con la certificación de las instituciones Pioneer finales en octubre. El sistema fue lanzado oficialmente en noviembre de 2016.

De los pilotos a los pioneros

EOCCS certificó 18 cursos de ocho instituciones renombradas del mundo corporativo y de negocios durante su fase piloto. Estas instituciones han sido esenciales para la evolución del EOCCS y han dado forma a muchas partes del proceso. Originalmente denominados "los pilotos", las siguientes instituciones se consideran ahora como "Instituciones Pioneras" a base del valor y el aporte que tuvieron en la conformación de EOCCS. Ellos son: BI Business School en Noruega, Grenoble EM, HEC París, Henley Business School, Hult International Business School (incluida Ashridge), IE Business School, The Open University Business School y Sberbank Corporate University.

Las Instituciones Pioneras ayudaron a conformar el marco y la estructura de la documentación, especialmente el Course Self-Assessment Report (CSAR - Informe de Autoevaluación del Curso). Las instituciones descubrieron que el proceso de certificación era útil y que ofrecía perspectiva como un ejercicio de autorreflexión y una oportunidad para "hacer balance" de su oferta en línea.

La Panel Review Stage (etapa de revisión por comité) del proceso también se agudizó de esta manera, dando al proceso enfoque y dirección. En el espíritu de EOCCS, la etapa de revisión tiene lugar en línea a través de videoconferencia. Hasta ahora, el equipo de gestión de EOCCS ha sido elogiado por el formato de las revisiones en línea en términos de su simplicidad.

"

Curso certificado:
Finance for Managers I,
Risk Management I y II

"Estamos muy contentos con el lanzamiento del EOCCS sistema de certificación, que es una prueba más del liderazgo global de EFMD en innovaciones en la educación empresarial. Para nosotros en Sberbank Corporate University es un gran honor y responsabilidad ser el primer miembro corporativo de la EMFD ser otorgado EOCCS."

Olga Udovichenko, Vice-Decano,
Desarrollo de Programas, Sberbank Corporate University

EOCCS en acción

Las Instituciones Pioneer y la junta de certificación de EOCCS han enmarcado una propuesta de valor que busca capturar los siguientes beneficios para el solicitante y los cursos certificados:

1. Referencia internacional de calidad

- EOCCS es una demostración de aprendizaje en línea de calidad determinada por estándares rigurosos y revisión por pares para la educación superior, instituciones corporativas y agencias públicas
- EOCCS es una indicación de calidad y puede utilizarse como parte de la comercialización de cursos específicos para estudiantes potenciales

2. Una continua mejora

- La aplicación EOCCS es una oportunidad para que una institución reflexione sobre mejores prácticas y soluciones innovadoras en el aprendizaje en línea para su propio desarrollo
- El proceso de revisión por pares, con expertos activos en el campo, brinda a las instituciones retroalimentación constructiva y sugerencias de mejora y crecimiento futuro. EOCCS también explora la sostenibilidad de la oferta de aprendizaje en línea de una institución

3. Aprendizaje comunitario y entre pares

- EOCCS permite a las instituciones involucrarse con una comunidad de expertos en el campo durante la revisión por pares
- Como solicitante o miembro certificado del curso, las instituciones pueden formar parte de un Simposio Anual y Comunidad de Práctica que reporta sobre nuevas prácticas, compartiendo experiencias y explorando las capacidades colectivas y la dirección futura como comunidad
- EOCCS mejora el potencial de colaboraciones y asociaciones internacionales en línea
- A través de EOCCS, las instituciones pueden beneficiarse de las oportunidades de aprendizaje mutuo y obtener información sobre las "mejores prácticas" de los miembros de EFMD

Curso certificado:
Marketing Mix Implementation

"La enseñanza en línea es una parte importante del ADN del IE, así que participar en el proceso de certificación no es sólo un honor, sino un catalizador para esforzarnos a moldear el futuro de la educación en línea."

Martin Rodriguez
Director de IE Publishing, IE Business School

Orientación de diferentes formatos de aprendizaje en línea

Las instituciones pioneras que participan en la evolución del EOCCS demuestran la naturaleza global del sistema. Testimonios de estas instituciones revelan cómo la propuesta de valor existe en la práctica.

EOCCS ha certificado cursos de proveedores establecidos de aprendizaje en línea en la educación superior en una variedad de formatos. Por ejemplo, EOCCS ha certificado cursos que son parte de MBAs (como el curso de la Open University Business School), programas de maestría (Hult International Business School, incluyendo Ashridge) y programas de solteros (BI Norwegian Business School).

EOCCS es capaz de certificar nuevos formatos de aprendizaje tales como los MOOC. Henley Business School (Dirección de Personas: captar la atención de su fuerza laboral, en la FutureLearn) y Grenoble Ecole de Management (Penser Global) han obtenido la certificación por sus MOOCs, ambos de los cuales son cursos independientes.

El nuevo formato MOOC de aprendizaje en línea también incluye suites de cursos que conforman certificados más pequeños, aptos para el aprendizaje just-in-time y que permiten flexibilidad para los estudiantes. EOCCS ha certificado estos cursos de IE Business School a través de Coursera.

El aprendizaje en línea es importante también en el mundo de los negocios: EOCCS está diseñado para certificar cursos de universidades e instituciones corporativas. HEC Paris cuenta con la certificación de su curso Executive Online Certificate in Corporate Finance, desarrollado y impartido en colaboración con Finance First (proveedor de formación en el sector bancario y financiero).

EOCCS también ha certificado tres cursos independientes de Sberbank Corporate University diseñados específicamente para sus gerentes de línea en todo el mundo.

Orientaciones futuras para la calidad en el aprendizaje en línea

EOCCS, como un pionero en la certificación de cursos en línea, destaca la importancia de la experiencia del usuario en calidad de aprendizaje en línea. Además, el sistema se esfuerza por apoyar a las instituciones en el desarrollo y la prestación de cursos contemporáneos de alto nivel. A medida que aumenta el mercado para el aprendizaje a la carta y el aprendizaje se vuelve cada vez más "bocado" debemos garantizar que las normas no se vean comprometidas.

Los evaluadores de la calidad en esta área deben mantenerse al tanto del rápido ritmo de desarrollo y seguir siendo flexibles a los cambios. Anne Swanberg dice: "Como nosotros nos dirigimos constantemente en la dirección de la entrega en línea, es aún más importante para asegurarse de que el resultado de aprendizaje en línea es de alta calidad."

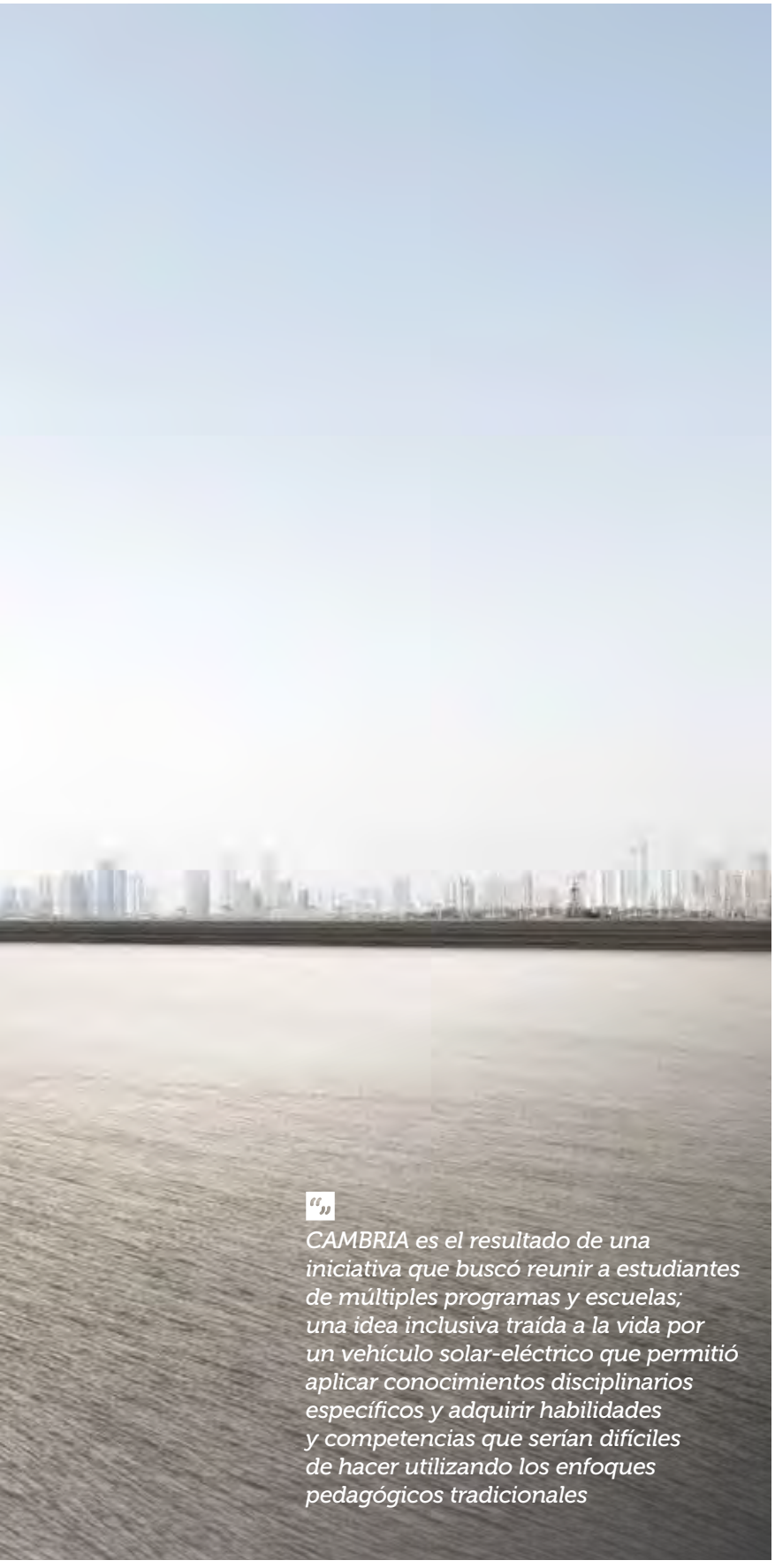
Para hacer una solicitud, contactar con el equipo EOCCS:
eoccs@efmdglobal.org

Y visitar nuestro website:
www.efmdglobal.org/eoccs

SOBRE LOS AUTORES
Dr Anne Swanberg es Directora de EOCCS y Directora de LearningLab, BI, Norway
Dr Stephanie Lambert es EOCCS Asesor de Proyecto
Antonia Lütgens es EOCCS Asesor de Proyecto

Construir un automóvil de energía solar para competir en Bélgica en sólo 90 días puede parecer una tarea inusual para jóvenes estudiantes. Pero **Manuel Acevedo-Jaramillo**, **Sara Aguilar-Barrientos** y **Juan Esteban Escalante** argumentan que el proyecto ha tenido una influencia importante sobre el enfoque pedagógico de una de las mejores universidades de Colombia

El poder de los sueños



> *CAMBRIA es el resultado de una iniciativa que buscó reunir a estudiantes de múltiples programas y escuelas; una idea inclusiva traída a la vida por un vehículo solar-eléctrico que permitió aplicar conocimientos disciplinarios específicos y adquirir habilidades y competencias que serían difíciles de hacer utilizando los enfoques pedagógicos tradicionales*

Construir un vehículo eléctrico-solar en 90 días parecía un objetivo imposible. Enviarlo desde Medellín en Colombia a Heusden-Zolder en Bélgica para competir en el iLumen European Solar Challenge (Desafío Solar Europeo iLumen) parecía una posibilidad aún más remota.

Pero se logró las dos cosas.

Esta es la historia de CAMBRIA, un proyecto pionero del Centro de Experimentación, Liderazgo y Desarrollo (CELD) de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia. Esta fue una iniciativa que tuvo que superar a muchos procesos institucionales y, sobre la base de principios de aprendizaje basado en la experiencia y el desafío, abrió un camino para nuevos esquemas y métodos educativos para formar profesionales capaces de enfrentarse a situaciones en constante cambio.

Conscientes de los cambios en los requisitos de aprendizaje y de las características, expectativas y comportamientos de las nuevas generaciones de estudiantes, las universidades deben modificar muchos de sus enfoques educativos.

Después de examinar ciertas oportunidades de mejora derivadas de proyectos previos realizados por la Escuela de Ingeniería de la institución, la EAFIT University Business School decidió entrar en el dominio del aprendizaje experiencial.

CAMBRIA, por lo tanto, es el resultado de una iniciativa que buscó reunir a estudiantes de múltiples programas y escuelas; una idea inclusiva traída a la vida por un vehículo solar-eléctrico que permitió aplicar conocimientos disciplinarios específicos y adquirir habilidades y competencias que serían difíciles de hacer utilizando los enfoques pedagógicos tradicionales.

El reto de diseñar, fabricar, probar y enviar un vehículo a un lugar muy distante, todo en menos de seis meses y con un presupuesto de alrededor de $150,000, es difícil de aceptar al principio, especialmente cuando se toma en cuenta que las manufacturas de automóviles pasan años e invierten millones de dólares para crear y perfeccionar sus modelos nuevos.

En el caso específico de CAMBRIA, los plazos implicaron etapas de puesta en marcha, planificación, ejecución, control y cierre para el vehículo, ya que el proyecto iLumen European Solar Challenge se celebró durante 24 horas el 24 de septiembre y el 25 de 2016 en el legendario circuito de carreras de Zolder, en Bélgica, donde 12 vehículos solares, junto con dos Teslas, se sometetió a una prueba de resistencia única.

Para lograr este objetivo y participar en el desafío, un grupo de estudiantes de diferentes escuelas y con diversos perfiles, tendría que crear una organización, definir funciones y tareas, asignar recursos y gestionar todo lo relacionado con la construcción del vehículo, su financiación, su promoción y la logística. ¿Sería posible?

Después de muchas reuniones y después de un análisis de la viabilidad de la iniciativa, la idea de CAMBRIA como proyecto pionero para CELD comenzó en mayo de 2016. Un equipo de personas de diferentes carreras y escuelas fue creado a través de una invitación abierta.

Bajo el liderazgo técnico de un alumno del MIT, un experto en fabricación de vehículos solares, y con el apoyo de decanos y maestros pertenecientes a las escuelas de negocios y de ingeniería de la institución, se creó una organización que sería responsable del diseño de procesos, la planificación y ejecución presupuestaria, las inversiones y el control y el seguimiento de los gastos, la actividad y el calendario, así como para la gestión de los patrocinadores, la prensa y la difusión.

Se definió una agenda semanal y se establecieron comités para resolver los contratiempos y contingencias que iban a surgir.

Fueron 90 días de trabajo intenso, sobre todo por parte de los estudiantes, cuyo compromiso y pasión se convirtieron en el motor de una iniciativa que se hizo realidad. Esta iniciativa superó todas las barreras y dificultades y permitió que un grupo de personas participara en el Desafío Solar Europeo, un sueño que parecía lejano e incluso imposible.

Aunque el desempeño de CAMBRIA superó las expectativas y los resultados del vehículo en términos de diseño, velocidad e innovación, los beneficios subyacentes a este desafío deben ser enfatizados desde el punto de vista de la iniciativa pedagógica.

La participación en el proyecto ha proporcionado a la institución y sus procesos lecciones valiosas. Por ejemplo, CAMBRIA ha llevado a la escuela de negocios a reflexionar sobre cómo formular y ofrecer actividades de

12

El iLumen European Solar Challenge se celebraró durante 24 horas el 24 de septiembre y el 25 de 2016, en el legendario circuito de carreras de Zolder, en Bélgica, donde 12 vehículos solares, junto con dos Teslas, se sometería a una prueba de resistencia única

"El aprendizaje mediante la práctica ofrece a los estudiantes nuevas formas de entender la universidad y les permite desarrollar competencias para manejar situaciones difíciles, trabajar en equipo, actuar en situaciones de alta presión, manejar recursos y tiempo y tomar decisiones

90

Fueron 90 días de trabajo intenso, sobre todo por parte de los estudiantes, cuyo compromiso y pasión se convirtieron en el motor de una idea y una iniciativa que se hizo realidad

aprendizaje basadas en la experiencia y el desafío y la forma en que éstas afectan al currículo en términos de competencias y habilidades que a su vez deben fortalecerse para enfrentar los retos organizativos de la vida real.

También proporciona una oportunidad para considerar la inclusión de actividades similares para todo el cuerpo estudiantil, independientemente del desempeño académico de cada estudiante, ya que sus efectos ayudan en cumplir la misión de la escuela de negocios.

CAMBRIA fue una experiencia que dejó su estela en los participantes. Sus testimonios evidencian los efectos de la iniciativa en diferentes ambientes. A nivel académico, destacan la posibilidad de aplicar lo que han aprendido en el aula en el mundo real, hacer comparaciones entre teoría y práctica, y aprender autónomamente nuevos conocimientos durante la ejecución del proyecto.

El aprendizaje mediante la práctica ofrece a los estudiantes nuevas formas de entender la universidad y les permite desarrollar competencias para manejar situaciones difíciles, trabajar en equipo, actuar en situaciones de alta presión, manejar recursos y tiempo y tomar decisiones.

Sin embargo, el impacto más notable de CAMBRIA es en la vida personal de los participantes. Algunos describieron la experiencia como "un encuentro con ellos mismos" o "la consolidación del grupo como una familia", a la vez que destacaban el compromiso y la responsabilidad que se les exigía.

A nivel personal, por lo tanto, se reforzaron aspectos como la relación con los demás, la motivación, la resiliencia, la apreciación y el aprovechamiento de los recursos existentes, la resolución de conflictos y la adaptabilidad a nuevas situaciones.

Los participantes también destacaron los aspectos aventureros y desafiantes del proyecto, una iniciativa perteneciente a una "revolución" que se produce en las instituciones de educación superior y que va a transformar el mundo académico. Esto ofrece indicaciones para la institución, al formular proyectos relacionados con el aprendizaje experiencial, especialmente con respecto a la difusión y reclutamiento.

Después del éxito alcanzado por CAMBRIA y su experiencia en el concurso, la institución enfrenta a varios desafíos.

En primer lugar, la CELD debe consolidarse como un escenario educativo para complementar las actividades académicas tradicionales y los enfoques pedagógicos. Esto implica llevar a cabo un análisis detallado de las lecciones aprendidas, perfeccionando un método de trabajo a base de lineamientos claramente identificados y a la vez que canaliza esfuerzos en la búsqueda de proyectos concebidos dentro de un marco de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Igualmente, hay que hacer un seguimiento académico y profesional de las personas que participan en este tipo de iniciativas para validar qué impacto ha tenido sobre su aprendizaje y el desarrollo de las competencias esperadas. También se pretende contribuir al conjunto de conocimientos que rodean el aprendizaje experiencial, buscando así generar una dinámica que permita a otras escuelas de negocios replicar y fortalecer este tipo de proyecto.

CAMBRIA permitió a la universidad reiterar muchos paradigmas relacionados con su modelo educativo. Los resultados obtenidos y los procesos de transformación desatados por este proyecto abren nuevas panoramas para explorar y crear alternativas.

CAMBRIA estableció que vale la pena soñar y que las grandes ideas surgen de problemas aparentemente indescifrables que al resolverse ratifican que existe una fuerza impulsora infinitamente poderosa, que se llama la voluntad: una sinergia entre pasión y disciplina que convierte lo imposible en realidad.

gf

SOBRE LOS AUTORES

Manuel Acevedo-Jaramillo es Decano de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT

Sara Aguilar-Barrientos es Jefe de pregrado de Negocios Internacionales. Universidad EAFIT

Juan Esteban Escalante, professor, Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT

www.efmdglobal.org/bsis

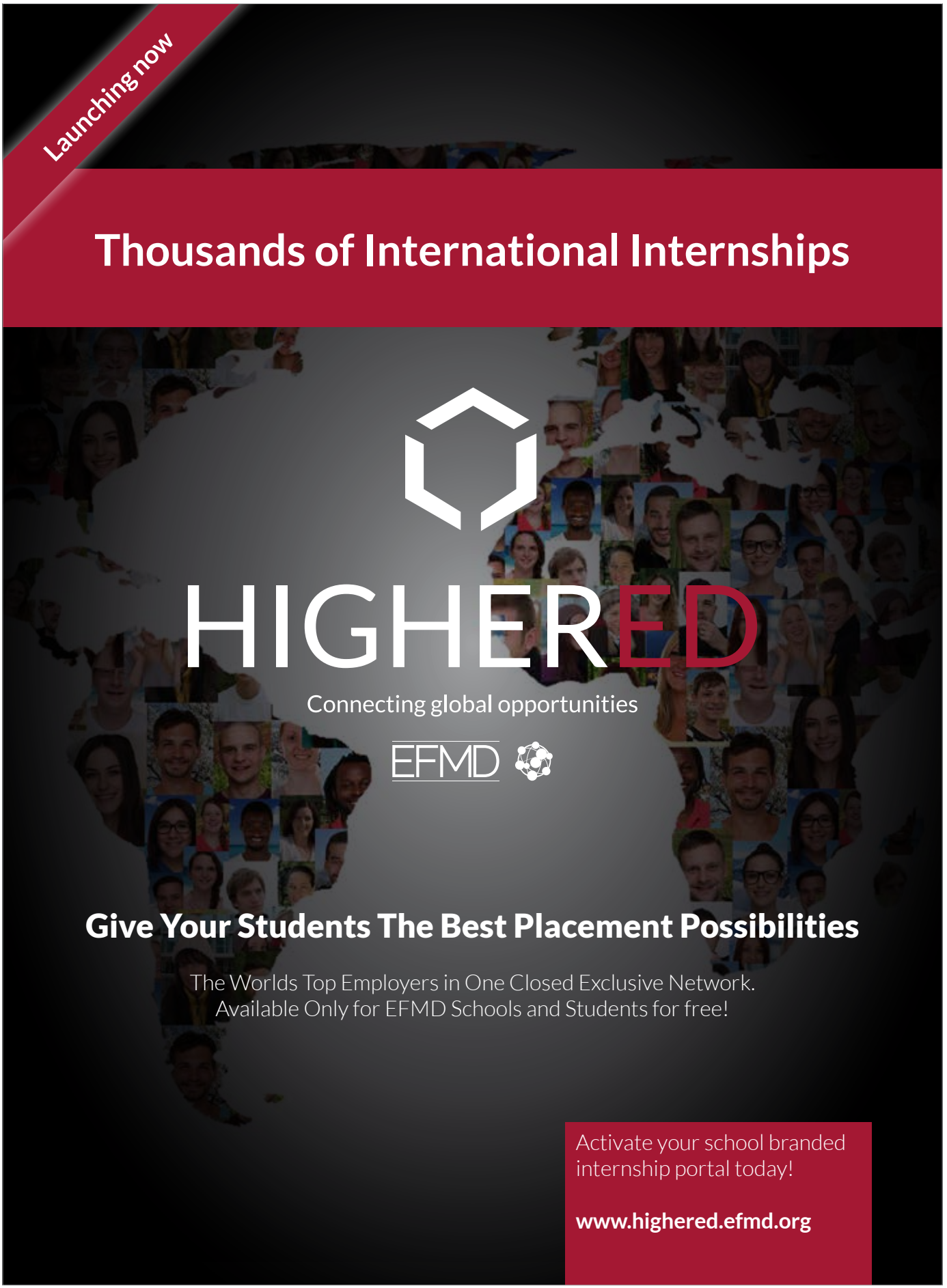
BSIS
BUSINESS SCHOOL
IMPACT
SURVEY

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

EFMD
GLOBAL
NETWORK

In association with:

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


Launching now
Thousands of International Internships
HIGHERED
Connecting global opportunities
EFMD
Give Your Students The Best Placement Possibilities
The Worlds Top Employers in One Closed Exclusive Network.
Available Only for EFMD Schools and Students for free!
Activate your school branded internship portal today!
www.highered.efmd.org

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