



BSIS: un viaje de auto- descubrimiento

Michel Kalika y Gordon Shenton evalúan el papel del BSIS después de siete años

Cuando se creó el BSIS (Sistema de Impacto de la Escuela de Negocios) en 2012, el objetivo principal era desarrollar un sistema que permitiera a las escuelas de negocios convencer a sus interesados de su impacto y del alcance de su utilidad en su zona de impacto.

En ese momento, el principal desafío era explicar que las escuelas de negocios, a pesar de su enfoque en la internacionalización, la investigación y la acreditación, siguen añadiendo valor a sus territorios. Por lo tanto, el propósito original era crear una herramienta para una mejor comunicación operativa con los interesados externos.

Siete años después y tras haber involucrado a más de 45 escuelas de negocios de 14 países en el BSIS, es hora de dar un paso atrás y hacer un balance de la situación. El primer simposio de la BSIS, que tuvo lugar en HEC Lieja, Bélgica, en abril de 2019 y que reunió a personas de 25 escuelas de negocios, fue una oportunidad para hacerlo.

El propósito de este artículo del simposio post-BSIS es sugerir que más allá de la evaluación del impacto hay asuntos administrativos ocultos e inesperados que son tanto estratégicos como organizativos. Un colega y experto experimentado comentó después de la visita del BSIS lo mucho que había apreciado las discusiones estratégicas con el decano y el personal de la escuela.

Evaluación del impacto y cuestiones estratégicas

Una característica sorprendente de las reacciones a la experiencia del BSIS que se expresaron durante el reciente simposio es la medida en que describen el beneficio del sistema como una herramienta estratégica y no simplemente como una herramienta eficaz de medición del impacto. Una escuela describió el proceso como un "viaje de autodescubrimiento" en el que se identifican los principales puntos fuertes y las oportunidades de desarrollo en consonancia con su identidad histórica. En esta perspectiva, el BSIS es visto como un clarificador del propósito estratégico fundamental. "BSIS dio dirección sobre lo que la escuela es y hacia dónde debe ir".

El primer paso del proceso lleva a una escuela a definir su zona de impacto: es decir, la comunidad o comunidades a las que sirve y en las que pretende ser un actor principal. Por lo general, se trata de un complejo equilibrio de aspiraciones regionales, nacionales e internacionales que deben entrelazarse. La "inserción regional" se considerará cada vez más como un requisito incluso para las instituciones más destacadas a nivel internacional.

En otros casos, las escuelas pueden tratar de redefinir sus ambiciones regionales para incluir zonas geográficas más amplias en las que puedan desempeñar un papel destacado. Podemos observar una creciente preocupación de las escuelas por aclarar su posición en los "ecosistemas educativos, económicos y administrativos locales".

La construcción de una cartera de programas educativos requerirá un posicionamiento coherente en los diferentes segmentos del mercado. Un programa de licenciatura de alta calidad servirá a las aspiraciones de las familias locales cuando sus hijos ingresen en el mundo de la enseñanza superior y permitirá a una escuela retener a los buenos estudiantes de la región.

Una serie de programas de maestría de alta calidad permitirá a la escuela atender las necesidades de las empresas de la región y atraer a los estudiantes más destacados de otras partes del país y del extranjero.

El marco de BSIS para el seguimiento de los flujos de estudiantes que entran y salen de sus programas agudizará la conciencia de la necesidad de un "posicionamiento estratégico cuidadoso" alineado con las necesidades del mundo empresarial local y las capacidades de recursos de una escuela.

“”

El propósito de este artículo del Simposio post-BSIS es sugerir que más allá de la evaluación del impacto hay asuntos administrativos ocultos e inesperados que son tanto estratégicos como organizativos. Esto confirma lo que un colega con una larga experiencia en acreditación nos dijo al final de una visita de la BSIS: "Nunca tuve una discusión tan estratégica con un decano en una visita de acreditación"

7 años

Creado en 2012, el BSIS (Sistema de Impacto de la Escuela de Negocios) ha funcionado durante siete años...

45

en ese tiempo ha involucrado a más de 45 escuelas de negocios...

14

...de 14 países

“

El BSIS ha sido una herramienta poderosa para llamar la atención sobre la alineación tripartita de tres áreas complementarias: primero, la oferta de un programa escolar con sus especializaciones a nivel de maestría; segundo, su agenda de investigación con su enfoque en temas de relevancia regional; y tercero, su alcance hacia los problemas específicos de la zona de impacto



El BSIS ayuda a las escuelas a pensar en los problemas relacionados con la diferenciación efectiva. El BSIS se convierte en *"una forma de mostrar la diferenciación de una escuela y de resaltar estas diferencias"*. El BSIS también juega un papel importante al hacer que las escuelas descubran muchas cosas de las que no eran conscientes anteriormente. Los *"resultados no deseados"* a menudo sorprenden a todo el mundo. A veces el BSIS incluso actúa como un *"cambiador de juego"* con varios casos en los que el nombre del colegio y su logo han sido racionalizados como resultado del análisis del BSIS.

El proceso del BSIS también ha hecho que se tome conciencia de la necesidad de una visión más estratégica de las comunicaciones de una escuela. La recopilación de nuevos y extensos datos en una amplia gama de áreas sustenta la preocupación de *"trabajar en la narrativa de la escuela y contar una mejor historia"*.

El BSIS ha sido una herramienta poderosa para llamar la atención sobre la alineación tripartita de tres áreas complementarias: primero, la oferta de programas de una escuela con sus especializaciones a nivel de maestría; segundo, su agenda de investigación con su enfoque en temas de relevancia regional; y tercero, su alcance hacia los problemas específicos de la zona de impacto. El BSIS ha sido fundamental para abrir el debate sobre los objetivos de la investigación a fin de buscar *"el impacto gerencial, regional y social junto con la perspectiva académica tradicional"*.

Entre las cuestiones clave para comprender el posicionamiento global de una escuela también podemos añadir la agenda social, que se está

convirtiendo en un problema cada vez más urgente para muchas instituciones a medida que aumenta la presión externa. Acogen con satisfacción la ayuda que el BSIS puede aportar en esta área altamente estratégica, al tiempo que instan al sistema a hacer más.

Evaluación del impacto y cuestiones de organización

Se ha mencionado el *"mejoramiento de la autoestima"* como resultado de un proceso de evaluación del impacto. En efecto, en cualquier escuela de negocios hay muchas actividades diferentes (investigación, enseñanza, relaciones con empresas, apoyo a la iniciativa empresarial...) y no todas ellas se valoran por igual en términos de percepción. Hoy en día, debido a las clasificaciones y la acreditación, las escuelas de negocios valoran la investigación académica y las publicaciones de prestigio mucho más que las demás actividades de la escuela.

Esto significa que todos aquellos que no se preocupan por estas actividades podrían sentirse ignorados o infravalorados. Dado que la evaluación de impacto se calcula al medir todas las actividades de una escuela que son fuente de impacto externo, todas las personas de una escuela, independientemente de lo que estén haciendo (enseñanza, investigación aplicada, asociación con empresas, gestión de prácticas, comunicaciones, etc.), se sienten orgullosas de su escuela y de lo que están haciendo. La evaluación del impacto *"crea un sentimiento de orgullo"* y *"mantiene al personal orgulloso de su misión al tiempo que confirma su motivación"*.





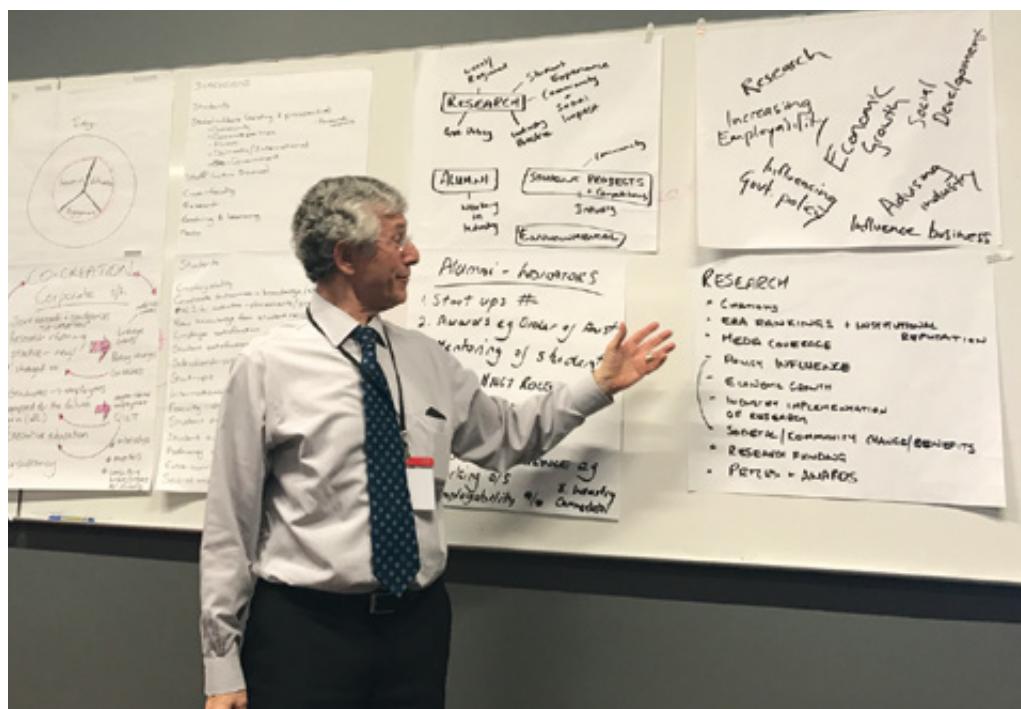
"Puede ser un proceso muy inclusivo si lo planeas de esa manera". Más allá del hecho de que el BSIS puede crear mucho orgullo y una sensación de logro, la necesidad de recopilar datos en las diferentes partes de la escuela implica comunicaciones y coordinación de proyectos que refuerzan la cohesión del grupo y fomenta "mejores relaciones de red interna y externa".

"El proceso BSIS mejoró claramente la recopilación de datos". Debido a que la evaluación del impacto se basa en datos, obviamente hay un impacto en los sistemas de información de las escuelas. Además, incluso si hay superposición con los datos necesarios para la acreditación, se necesitan algunos datos específicos porque el proceso se centra más en las cuestiones externas que en las internas. Además, el proceso genera en algunas escuelas la creación de un Sistema de Información sobre el Impacto (IIS) y un tablero de impacto basado en KPI.

La evaluación de impacto puede tener un impacto en la organización de una escuela de negocios. Dado que aumenta la conciencia del impacto y favorece mejores relaciones con las partes interesadas, puede generar la creación del puesto de "gestor de impacto" o reforzar los servicios encargados de las relaciones exteriores y las comunicaciones.

El proceso de evaluación del impacto suele generar un cambio esencial en la cultura de las escuelas de negocios. Han pasado de una cultura interna centrada en las normas y en una serie de artículos publicados bien clasificados a una cultura de impacto que se esfuerza por tener en cuenta los resultados y las externalidades de las numerosas actividades de las escuelas.

Esta cultura de impacto se refleja en el comportamiento de los investigadores, que hoy en día se comunican de forma más sistemática en las redes sociales y en sus propios sitios web



personales. También es más probable que se comuniquen con grupos de directivos a través de conferencias o de artículos en revistas profesionales.

Así pues, tienen más en cuenta el impacto de los resultados de sus investigaciones en el mundo de los profesionales. Del mismo modo, los que gestionan las relaciones con las organizaciones (consultoría, misiones, prácticas) son más propensos a considerar lo que hacen no sólo como acciones pedagógicas sino también como una contribución de la escuela de negocios al desarrollo de las empresas y los poderes públicos.

El cambio a una cultura de impacto puede también ser alentado por un sistema de incentivos que reconozca todas las formas en que los académicos pueden transferir conocimientos y experiencias de la vida real al mundo de la práctica de la gestión.

Conclusión

En conclusión y respondiendo a la retroalimentación de los participantes en el simposio de la BSIS, tenemos que subrayar el papel muy positivo del BSIS de la visita, utilizando un enfoque consultivo y de asesoramiento que las escuelas consideran que tiene un impacto considerable en ellas. Debido a que es un

"proceso" con un estado de ánimo positivo, el impacto interno es tan importante como el impacto externo inicialmente previsto.

También es importante destacar otro efecto inesperado del viaje del impacto, es decir, el hecho de que las escuelas de negocios que participaron en el proceso expresaron la necesidad de crear una comunidad comprometida con un mayor intercambio sobre cuestiones de impacto. Por eso decidimos crear un grupo dedicado a LinkedIn y programar un segundo simposio los días 4 y 5 de mayo de 2020 para compartir nuestra experiencia e identificar las mejores prácticas en materia de evaluación y gestión del impacto.

Referencias

M. Kalika y G. Shenton, "Impacto: ¿es suficiente con sólo hablar de ello?" EFMD Global Focus, vol. 13 iss. 1, 2019.

C. Lejeune, M. Kalika, K. Starkey, S. Tempest, "El impacto de las escuelas de negocios: Aumentar la gama de opciones estratégicas". Management International I-II, 2018.

Los autores agradecen a los participantes en el primer simposio de la BSIS su valiosa participación y a Griet Houbrechts la síntesis de los debates y conferencias. El texto entre comillas es de los participantes.

Acerca de los autores

Michel Kalika y Gordon Shenton son, respectivamente, director asesor senior del EFMD.