

Un MBA africano adecuado al propósito

Hayley Pearson explica el razonamiento detrás de un gran replanteamiento de uno de los principales programas de MBA en Sudáfrica

Estimulado por los rápidos cambios del entorno empresarial mundial y la creciente demanda de competencias competitivas, the Gordon Institute for Business Science (GIBS) ha emprendido un replanteamiento completo y una actualización de su programa insignia de MBA.

La escuela de negocios con sede en Sudáfrica, que forma parte de la Universidad de Pretoria, reconoció que la tecnología, la disrupción digital y los profundos cambios mundiales requerían ejecutivos africanos de relevancia mundial capaces de navegar por un cambio excepcional y, al mismo tiempo, aprovechar las nuevas oportunidades en los mercados todavía sin explotar.

El proceso fue largo y exigente, obligando a GIBS a examinar sus propias estructuras internas, enfoques de enseñanza y las necesidades actuales y futuras de los estudiantes. Dirigido completamente por la empresa, el renovado MBA de GIBS se desarrolló a través de un proceso estructurado y escalonado que condujo al piloto inicial en 2018.

Antes de la actualización, el MBA de GIBS era en gran medida similar a la estructura y el enfoque adoptado por muchas escuelas de negocios en todo el mundo y llevado a cabo de una manera muy aislada: los estudiantes completaban cursos individuales como finanzas corporativas, contabilidad de gestión, estrategia de recursos humanos, marketing y así sucesivamente, completando un curso y luego avanzando al siguiente.

La decisión de actualizar nuestro MBA se basó en las tendencias mundiales y africanas, así como en respuesta a las demandas de los reclutadores de empresas. Reconocimos además la necesidad de repensar radicalmente el gran énfasis que se está poniendo en la evaluación y la falta de integración en todo el programa.

Todos estos aportes, junto con la re-acreditación nacional del MBA por el marco nacional de calificaciones, nos dieron una gran oportunidad de pensar realmente en profundidad sobre nuestro MBA.

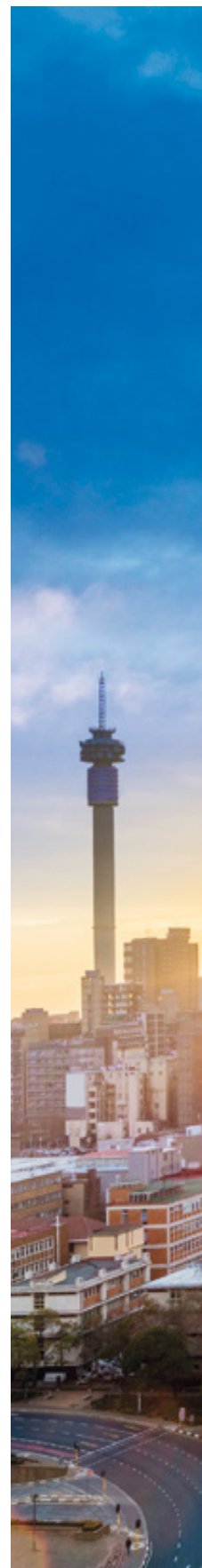
Comenzamos el proceso de actualización al dividir las asignaturas funcionales que los estudiantes esperaban de un programa de MBA tradicional - como la contabilidad financiera, marketing y gestión de operaciones - y introdujo estos fundamentos de MBA en el primer año del programa renovado. Luego tomamos los resultados del pensamiento de alto nivel y nos aseguramos de que formaran parte de un segundo año altamente integrado.

El primer año se convirtió en un Diploma de Postgrado en Administración General y el segundo año en el MBA. Todos los estudiantes, con algunas excepciones, completan ambas calificaciones.

El equipo de diseño pensó mucho en lo que querían que los estudiantes logaran con un MBA de GIBS. En última instancia, al salir de nuestro programa, nos gustaría que nuestros estudiantes, en un plazo de cinco a diez años, fueran directores generales, jefes de grandes unidades de negocio, que dirigieran su propio negocio o asesoraran a empresas.

El GIBS adoptó un enfoque de tres fases para el diseño del programa actualizado. La primera fase consistió en la finalización de un proceso de examen exhaustivo, que incluía aportaciones detalladas de todos los principales interesados, incluidas entrevistas y grupos de discusión con profesores, antiguos alumnos, estudiantes actuales, miembros de la Junta Consultiva de GIBS y representantes clave del mundo empresarial.

Se tuvo en cuenta una revisión histórica de las evaluaciones del programa, así como los diseños de los MBA de otras escuelas de negocios de



“”

En última instancia, al salir de nuestro programa, nos gustaría que nuestros estudiantes, en un plazo de cinco a diez años, fueran directores generales, jefes de grandes unidades de negocio, que dirigieran su propio negocio o asesoraran a empresas



primer nivel. Se tomó en cuenta los artículos y la literatura más recientes relacionados con los programas de MBA y el desarrollo de la gestión y los requisitos de acreditación, junto con las aportaciones recibidas a través de una serie de talleres celebrados con representantes de toda la escuela de negocios, la dirección del programa y el equipo de educación ejecutiva.

La segunda fase se centró en la estructura del programa y la tercera en la puesta en marcha, la elaboración de contenidos y la impartición de las clases.

A lo largo del proceso, se dio latitud a la facultad -y tiempo- para formular nuevos esquemas y acordar elementos esenciales; a pesar de las exigencias administrativas. Esto resultó ser crítico, ya que el tiempo que se tardó en formular los cursos fue mucho más de lo que esperábamos y el debate que se produjo para que la facultad llegara al contenido final y a un flujo continuo tomó mucho más tiempo. Pero era necesario que hubiera flexibilidad en el sistema para garantizar el tiempo necesario para pensar, criticar y debatir con el fin de llegar al mejor resultado.

Abordar esa tensión fue interesante, pero el compromiso de la facultad, junto con el del equipo de gestión del programa y los administradores fue fundamental. En consecuencia, desde el principio se prestó especial atención a los problemas de capacidad y a las tensiones en el sistema, lo que condujo a la decisión de un despliegue gradual.

Otros desafíos incluían el cambio dramático de una perspectiva de enseñanza tradicional a un enfoque de enseñanza basado en el equipo. Se añadieron sesiones de enseñanza a los programas, algunas de las cuales casi duplicaron el tiempo de enseñanza, así como las expectativas de resultados. Puede haber hasta cinco profesores enseñando en un curso básico.

Los equipos de enseñanza realmente presionaron a GIBS para que pensaran cuidadosamente en lograr una narrativa sucinta sobre los resultados del curso.

Se necesitaba un proceso de gestión del cambio para ayudar a los profesores, que habían enseñado de una manera particular durante tanto tiempo, para abrir sus corazones y mentes a una manera diferente de impartir la enseñanza.

Se trabajó mucho en la selección del profesorado, en reunirlos, en analizar los resultados de los cursos y en las últimas ideas sobre las áreas. Tuvimos que asignar alguien para liderar el proceso general.



A pesar de los desafíos, el nuevo enfoque de enseñanza elevó tanto la entrega en el aula como la preparación. En parte, esto se debió a las comparaciones directas que los estudiantes podían hacer entre los profesores, lo que obligó a los profesores a "dar un paso adelante" y replantearse cómo enseñaban, qué enseñaban y cómo su posicionamiento del contenido se vinculaba con la asignatura más amplia.

La adaptación del enfoque de la enseñanza fue parte integral de los cursos principales que conformaban el nuevo MBA. Estos cursos principales (denominados "cubos" en la fase de diseño inicial) incluyen:

- El entorno de los negocios
- Innovación y diseño
- Toma de decisiones
- Implementación estratégica
- Liderazgo

Una vez que tomamos la decisión sobre la "cubos", reorganizamos y revisamos los resultados actuales del programa MBA existente a través de un largo proceso de mapeo. Ordenamos los resultados de acuerdo con las nuevas áreas, eliminamos las redundantes y añadimos otras nuevas y relevantes de acuerdo con los objetivos del programa. A medida que añadíamos todo lo necesario, nos asegurábamos de no perder ninguno de los fundamentos.





Con el fin de crear un hilo conductor común que uniera todos los cursos, los diseñadores incorporaron el liderazgo como el curso integrador explícito. El curso de liderazgo está presente en los demás programas, de modo que cuando un estudiante se embarca en el curso de entorno empresarial, por ejemplo, el liderazgo se enseñaría como parte de ese curso y los estudiantes podrían verse obligados a considerar los resultados del liderazgo en el contexto de esa asignatura troncal específica.

El liderazgo, como integrador explícito, se apoyaría a su vez en dos mecanismos integradores implícitos: la estrategia, que se tejía a lo largo del curso básico, y la tecnología, que se incorporaba a todas las asignaturas.

Aunque este enfoque reflejaba mejor la naturaleza multifacética de los negocios de hoy en día y los múltiples puntos de contacto a los que se enfrentan los directivos, los diseñadores se preocuparon de que los estudiantes comprendieran claramente cómo funcionaba esta interacción en la práctica.

Un mapa MBA de GIBS - no muy diferente de una guía de metro que se puede conseguir en cualquier ciudad global - fue creado como una guía visual (con iconos individuales de temas centrales) para ilustrar cómo los diversos cauces se entremezclan y se alimentan unos a otros. La guía también incluye componentes más allá del núcleo, como las asignaturas optativas, una simulación empresarial integrada, un módulo global y el proyecto de investigación independiente.

Lo que la hoja de ruta no pudo ilustrar fueron las elecciones de enfoque específicas hechas por cada estudiante como parte de la personalización radical del viaje de aprendizaje del MBA.

Se incluyeron tres caminos personalizados, que se superponían y corrían en paralelo con el programa de MBA. La intención era dar a cada estudiante la posibilidad de ajustar la experiencia del MBA a sus necesidades personales y profesionales específicas.

Cada estudiante selecciona su enfoque en el primer año y esta elección impregna el conjunto de materias optativas y talleres que se ofrecen, el módulo global y la cartera de opciones de pruebas de que disponen.

La primera corriente personalizada es "Dirigir un negocio", el enfoque de gestión general y la oferta estándar de GIBS; la segunda es "Cómo iniciar y hacer crecer un negocio", un MBA centrado en la iniciativa empresarial; y por último "Asesorar un negocio", el enfoque de consultoría.

GIBS puso a prueba su enfoque empresarial en 2019 y acogió a un total de 40 estudiantes en 2020. El enfoque de la consultoría se puso a prueba en 2020 con 17 estudiantes inscritos para la primera admisión y con un duro comienzo, previsto para 2021.

Aunque esta es el primer sacudón para el MBA de GIBS en 20 años, no está de ninguna manera grabada en piedra y se beneficiará de las mejoras en curso. Basándonos en la retroalimentación de los estudiantes y queriendo mejorar una variedad de áreas, ya hemos hecho algunos cambios.

Un ejemplo de ello es que la simulación integrada se ha trasladado a una fecha posterior a la de entrega del informe final, con lo que los estudiantes vuelven al aula después de sus cursos electivos globales para comparar y contrastar sus experiencias y evaluar su estilo de liderazgo, sus capacidades y su forma de pensar en torno al liderazgo responsable; un principio clave en el que se basa el curso de liderazgo.

También es una clara indicación de que, aunque GIBS cree que ha creado un proyecto del que otros pueden aprender en términos de proceso, integración y diseño, el viaje está en marcha.

Si pensamos en lo que queríamos lograr y lo que hemos logrado y los resultados que queríamos que nuestros estudiantes obtuvieran, entonces ciertamente hemos cumplido. El renovado MBA de GIBS es innovador y con visión de futuro. La experiencia de los estudiantes es deliberada en todos los aspectos, asegurando que nuestros estudiantes alcancen las metas y objetivos generales del programa.

GIBS se centra ahora en comparar su renovado programa de MBA con otros MBA tradicionales y este será un importante paso adelante en nuestro proceso de perfeccionamiento.



Sobre la autora

Hayley Pearson es Directora Asociada: Profesorado y Directora: Programa de MBA en el Gordon Institute for Business Studies (GIBS), Universidad de Pretoria, Sudáfrica

