

# Aplicar liberalmente

## Hacia un modelo liberal de educación gerencial

**Howard Thomas** defiende la integración de las artes liberales en la educación gerencial, de modo que el énfasis de los planes de estudio existentes en la perspicacia tecnológica y analítica se equilibre con las aptitudes de pensamiento crítico e inteligencia ética necesarias para el juicio administrativo





**M**i atención aquí se centra en los programas de licenciatura de negocios, aunque la petición de una mayor adopción de la educación liberal de gestión se aplica igualmente a los programas de postgrado en educación de gestión, incluyendo el MBA.

Los cursos de licenciatura en administración de empresas son las mayores especialidades tanto en el Reino Unido como en los EE.UU. (y probablemente a nivel mundial) y podría decirse que tienen mucha más importancia en la educación de futuros directivos que los programas de postgrado.

Mi punto de partida aquí es el *Carnegie Foundation Programme Report*, escrito en 2011, y aunque desde la perspectiva de los Estados Unidos, pedía un replanteamiento radical de la educación gerencial a nivel de estudios de grado.

A lo largo del tiempo, la agenda de la educación gerencial ha sido secuestrado, principalmente en el ámbito de los estudios de posgrado. Rakesh Khurana, educador estadounidense de la Universidad de Harvard y de la escuela de negocios de Harvard, por ejemplo, señala que ya no hay consenso sobre lo que constituye un plan de estudios básico en el ámbito de los negocios. Se ha dado prioridad a la capacidad de análisis (el modelo de positivismo lógico). Esto se ha hecho a expensas de las aptitudes necesarias para el juicio de los directivos y los procesos de gestión de entornos organizativos cada vez más difíciles, complejos y ambiguos.

De hecho, hay una serie de debilidades constantes en el desarrollo de LAS capacidades de gestión, desde el pensamiento creativo y crítico hasta el planteamiento y la solución de problemas integradores que mejorarían tanto las aptitudes empresariales como las analíticas.

### **Entonces, ¿qué es la educación liberal en administración?**

Lo que llamamos educación liberal de gestión en nuestro nuevo libro (Stefano Harney y Howard Thomas, *The Liberal Arts and Management Education: A Global Agenda for Change*, Cambridge University Press, diciembre de 2019) basaría el estudio del mundo de los negocios en una comprensión del mundo más amplio.

En lugar de centrarse únicamente en las aptitudes técnicas y comerciales, la educación en materia de gestión acogería con agrado las

humanidades y las ciencias sociales como base de su plan de estudios y las dos formas de educación, profesional y liberal, se fusionarían e integrarían en un plan de estudios holístico.

Sobre todo, este plan de estudios no se caracterizaría por una especialización estrecha y funcional, sino que daría a los estudiantes de la gestión acceso a la extensa literatura sobre el pensamiento ilustrado en las humanidades y a los enfoques sobre el papel de la historia y la sociedad en las ciencias sociales. La gestión está rodeada de paradoja y ambigüedad y, por lo tanto, requiere un pensamiento holístico de amplia base y el desarrollo de importantes habilidades de síntesis, crítica y curiosidad intelectual, así como una comprensión del pensamiento analítico.

De hecho, el recientemente canonizado cardenal Newman en su libro del siglo XIX *La idea de una universidad* propuso que la educación profesional no debería pertenecer a ninguna universidad. Creía en una autoridad moral y en la libertad de pensamiento, proporcionada por una educación liberal, y sostenía que la simple adquisición de conocimientos sin cultivar al mismo tiempo las aptitudes intelectuales liberales daría lugar a una educación pobre e inadecuada.

En su opinión, el propósito de una educación liberal es desarrollar esas aptitudes tan importantes de análisis, crítica y síntesis y utilizarlas para aprovechar la adquisición de conocimientos de manera sabia y eficaz.

Así pues, el objetivo de la educación en materia de gestión debería ser provocar el desarrollo en el estudiante de lo que llamaríamos "criticidad", creatividad y capacidad analítica, así como un ordenamiento ético, social y cultural del mundo.

De esta manera, los estudiantes de gestión empresarial se prepararán como líderes de la sociedad comprometidos tanto con un mundo ético como con un entorno empresarial ético.

Las historias importan, por lo que daré un ejemplo de un modelo de educación en gestión liberal en evolución procedente de Asia, que se basa en mis experiencias como decano de la Singapore Management University (2009 - 2015). Como telón de fondo, llegué a la SMU cuando la crisis financiera mundial era todavía una herida enconada, con la austeridad económica como su elemento de política diferencial.

“

*El reto que encontramos en el diseño de los planes de estudio fue que para lograr un crecimiento inclusivo sostenible en los mercados emergentes como Asia, el enfoque debe basarse en la proposición de que la misión de las empresas y el propósito del crecimiento es construir una sociedad mejor para todos, y no sólo un objetivo simplista de maximizar la riqueza de los accionistas*

El único consuelo para los decanos de la gestión en ese momento era que, si bien la crisis financiera podía atribuirse en parte a un fallo sistémico masivo (con una narración muy similar a la de la depresión de los años treinta, el fracaso actual de "Eurolandia" es claramente un fracaso de la voluntad política y el liderazgo.

Por lo tanto, el desafío que afrontamos al diseñar una educación en gestión en Asia fue desarrollar nuevas formas de educación en gestión que enseñaran a los estudiantes a evitar algunos de los escollos asociados con el colapso de Lehman Brothers en 2008-09 y la actual crisis del euro, a fin de ayudarles a navegar por un entorno ético y cultural muy diferente del de hace incluso una década.

Al tratar de hacer frente a este desafío, un punto de partida fundamental fue el reconocimiento de que la educación gerencial no puede separarse del contexto histórico y cultural en el que se enseña. Por lo tanto, en Asia era importante descubrir, desarrollar y luego enseñar los singulares contextos históricos, filosóficos y culturales en los que las civilizaciones asiáticas lograron su éxito, así como identificar lo que podría conducir a su declive y caída.

Así pues, un estudiante de administración se vería obligado a ir mucho más allá del estudio de las funciones empresariales para ser también un estudiante de historia, política, comunicación transfronteriza e intercambio cultural.

Esto también implicó que a medida que Asia emergía como una importante región económica, principalmente a través de las oficinas de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), el programa de estudios debía examinar también las razones del auge de Occidente, como por ejemplo el papel de la ciencia y el enfoque en

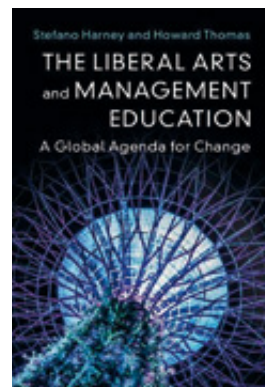


el método empírico de la prueba. No es casualidad que en el Asia contemporánea se le diga a todo niño que se centre en la ciencia.

Sin embargo, un programa de estudios asiático no debería simplemente adoptar los modelos de capitalismo estadounidense o europeo como su razón de ser y su identidad. Las tradiciones socio-éticas recurrentes del Asia sudoriental (como la tradición y el espíritu *ubuntu* en África) son de una red comunitaria y familiar de obligaciones mutuas. Esta característica comunitaria pone en tela de juicio tanto el estado de derecho como la ética altamente individualista y darwiniana del capitalismo estadounidense o las tendencias de bienestar estatal del capitalismo en Europa.

Por lo tanto, el capitalismo comunitario puede caracterizarse como algo más interesado en atender a los partes interesados y menos impulsado por los accionistas. Así pues, los intereses de la comunidad de interesados en una empresa -los propietarios, los empleados, las comunidades más grandes- serían una consideración más elevada que el simple rendimiento del capital en el contexto occidental. Estas ideas han sido hasta hace poco tiempo algo heréticas en el diseño de los planes de estudio de las escuelas de negocios en Occidente.

Por lo tanto, para entender realmente este carácter comunitario, que ciertamente ha apuntalado la herencia cultural asiática, se requiere que nuestros estudiantes asiáticos en la educación de gestión se sometan a un programa





educativo general y fundacional que ilumina las tradiciones filosóficas, sociales, históricas y literarias fundamentales de las civilizaciones asiáticas.

Por ejemplo, en Asia, el papel de las empresas controladas por el gobierno, tales como los fondos soberanos de inversión, así como la fuerte influencia de las empresas controladas por la familia, son posiblemente mayores que en Occidente. Por lo tanto, al abordar las diferencias lingüísticas y culturales en Asia, diseñamos nuestro programa de estudios asiático de manera que se requiera una comprensión mucho más profunda de las tradiciones y tendencias sociales asiáticas.

El desafío que encontramos en el diseño de los programas de estudio fue que para lograr un crecimiento inclusivo sostenible en los mercados emergentes como Asia, el enfoque debe basarse en la proposición de que la misión de las empresas y el propósito del crecimiento es construir una sociedad mejor para todos, y no sólo un objetivo simplista de maximizar la riqueza de los accionistas.

Así que, finalmente, expliquemos cómo ha evolucionado un modelo liberal de educación en gestión en el contexto de la SMU. El SMU admitió a su primer grupo de estudiantes en 2000 y fue fundado como la tercera universidad nacional de Singapur, pero con una licenciatura de cuatro años, a diferencia del modelo de tres años favorecido por la Universidad Nacional de Singapur (NUS) y la Universidad Tecnológica de Nanyang (NTU).

La estructura de este programa de licenciatura ha evolucionado y se ha vuelto mucho más asiática en su orientación durante los dos últimos decenios. Desde su inicio, el programa de licenciatura ha sido un pionero en la educación universitaria en Singapur. Algunos de los aspectos más destacados fueron el tamaño reducido de las clases, la enseñanza interactiva con aprendizaje basado en proyectos, un proyecto de servicio comunitario, la exposición mundial, los estudios en el extranjero y los componentes internacionales, así como el plan de estudios común, que comprende el 40% del programa.

El núcleo común inicial del programa de estudios incorporaba cursos de base como las matemáticas y la redacción académica, un núcleo universitario que hacía hincapié en muchas de las aptitudes preconizadas por Newman y otros, un requisito de educación general de amplia base, estudios mundiales y regionales, y un énfasis en la importancia de la tecnología y la conciencia mundial.

En su evolución más reciente, el programa de estudios se ha centrado aún más en los resultados del aprendizaje y en las características que los graduados requieren, entre las que se incluyen las siguientes: concienciar los conocimientos disciplinarios y multidisciplinarios; desarrollar las aptitudes tanto intelectuales como creativas; tratar las aptitudes interpersonales; promover la ciudadanía mundial; y, por último, desarrollar el dominio personal en cuanto a la confianza, la integridad y la independencia en la toma de decisiones.

Por último, el plan de estudios básico del SMU ha evolucionado continuamente y ahora se centra en los estudios sobre Singapur y Asia, abarcando tres pilares: Capacidades, Comunidades y Civilización. Este núcleo representa ahora alrededor de un tercio del programa, con una mayor flexibilidad en cuanto a las materias optativas y la oportunidad de graduarse con una o dos especialidades en el campo de la gestión. En el programa también se prevé una pasantía, un proyecto de servicio comunitario y una experiencia de estudios en el extranjero.

Por lo tanto, la evolución del plan de estudios básico demuestra un compromiso por parte de la SMU con el aprendizaje amplio y multidisciplinario, el pensamiento crítico y las aptitudes de comunicación, a la vez que capacita a los estudiantes en la profesión de la gestión.

gf

#### Sobre el autor

Howard Thomas es Profesor Emérito de Gestión Estratégica y Educación en Administración de Empresas en la Universidad de Administración de Singapur, Singapur, y Profesor Ahmass Fakahamy de Liderazgo Global en la Escuela de Negocios Questrom, Universidad de Boston, EE.UU.

# 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

**E**stimulado 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

