

Un futuro flexible

Peter Lorange dice que la introducción de una mayor flexibilidad y agilidad en la educación ejecutiva y permitir a los expertos, instructores, colaboradores, profesores y estudiantes aprender de forma simultánea, unos de otros, son los ingredientes esenciales en la construcción de un futuro seguro para la educación en gestión

La enseñanza superior en el ámbito de los negocios y la administración ha funcionado más o menos de la misma manera desde que se introdujo por primera vez como una asignatura digno de estudiar. Pero las cosas están quizás a punto de cambiar y hay al menos cinco razones para ello:

- Las necesidades de los ejecutivos/estudiantes están cambiando. Muchos están perdiendo sus empleos debido a los emergentes avances tecnológicos, incluyendo la inteligencia artificial, y en consecuencia el tamaño de la población que requiere reeducación es cada vez mayor.
- El ejecutivo/estudiante actual suele requerir más flexibilidad de la que han podido ofrecer las escuelas de negocios en el pasado. Los ejecutivos/estudiantes de hoy en día se resisten a pasar semanas, o incluso meses, en los campus de las escuelas de negocios.
- La presión de los costos en el sector de la educación se está intensificando. Por lo tanto, se ha vuelto imperativo encontrar formas menos costosas de emplear a los profesores o de hacer uso de los campus de las escuelas.
- De importancia crítica es el hecho de que la tecnología emergente apoya el cambio. Hoy en día, estudiar en casa a través de la educación a distancia es una opción preferida en comparación con el estudio en el aula, gran parte del cual tiende a ser poco inspirador, tristemente. La tecnología emergente permite un aprendizaje remoto, profundo e interactivo, como tarjetas didácticas a en línea, estudios de casos y pruebas, chats con profesores y asistentes de ayuda, calificaciones instantáneas, etc.
- Por último, en relación con el punto anterior, la educación, como muchos otros bienes y servicios, ha sido objeto de una mayor presión para "adaptarse a los tiempos". A medida que los estudiantes utilizan cada vez más la tecnología en su vida personal y profesional, su capacidad de atención disminuye y exigen más interactividad y rapidez en el aprendizaje. Así pues, la educación, al igual que la venta al por menor u otras ofertas de servicios, tiene que seguir evolucionando en consonancia con sus consumidores.



Las tasas de matrícula son quizás ahora tan alto que se ha alcanzado un "límite de tolerancia"

Antecedentes

La matriculación de estudiantes está bajando. Esto es particularmente de los programas de MBA, pero también parece ser el caso en general.

¿Cuáles son las razones? Déjeme señalar sólo tres:

- Parece haber una creciente comprensión de que hay muchas otras formas de preparación para una carrera exitosa que la típica escuela de negocios ofrece. Por ejemplo, el estudio de la ingeniería y las ciencias parece estar en alza. Tal vez los proveedores de estas, así como de otras áreas disciplinarias, están facilitando la combinación de estudios con aprendizajes prácticos en empresas reales.
- Además de este cambio en las preferencias de los estudiantes, también está la cuestión del envejecimiento de la población en muchas sociedades desarrolladas. El número de estudiantes solicitantes simplemente ya no está creciendo. Esta disminución de las solicitudes y la falta de crecimiento de las escuelas de negocios pueden deberse a varios otros problemas, de los cuales los siguientes parecen ser particularmente agudos:
 - Las tasas de matrícula son tal vez ahora tan altas que se ha alcanzado un "límite de tolerancia". En otras palabras, estudiar en una escuela de negocios se está volviendo demasiado caro.
 - El programa de estudios a menudo parece demasiado inflexible, lo que hace difícil combinar eficazmente los estudios con una carrera. Los empleadores podrían considerar que se espera que el estudiante esté lejos de su lugar de trabajo con demasiada frecuencia para que esto sea factible.
 - Parece haber una tendencia a "aprender en el trabajo" y a centrarse en logros específicos relacionados con el trabajo. Muchos empleadores o empresas de países desarrollados parecen estar más centrados en la contratación de los mejores talentos que ya han demostrado su valía "sobre el terreno" en lugar de "en el aula" mediante títulos o logros académicos.

En otras palabras, hoy en día a un candidato para una entrevista se le suele preguntar "¿qué has hecho o logrado?" en lugar de "¿qué [o dónde] estudiaste?".

Soluciones potenciales

Es evidente que se necesita un concepto más eficaz para los programas de licenciatura de las escuelas de negocios. Esto podría abarcar:

- Un período mínimo que un estudiante ejecutivo debe pasar en una escuela, que podría ser bastante corto: una semana durante un período determinado. Los empleadores serían los principales responsables de tomar decisiones en términos de lo que es realmente aceptable en el contexto de su negocio.
- Una cantidad considerable de autoestudio de diversos informes de expertos de vanguardia, típicamente basados en las ofertas, competencias e investigaciones de una gama de expertos destacados procedentes de varias escuelas de negocios. Cada vez más, la variedad parece ser la clave. Típicamente no hay una respuesta simple a los dilemas de vanguardia. Diferentes expertos de diferentes escuelas pueden ver las cosas de manera diferente y esta diversidad será cada vez más importante.
- Es vital aprovechar el aprendizaje virtual y las transferencias de conocimientos digitales, así como las comunidades digitales. El aprendizaje a distancia moderno es ahora generalmente de muy alta calidad y los estudiantes de hoy en día se sienten cómodos estudiando de forma independiente.
- También debe haber experiencias de aprendizaje cara a cara, para complementar el elemento de aprendizaje a distancia de un programa. Éstas se llevarán a cabo típicamente en talleres en el campus o en un hotel, centrándose en debates sobre dilemas de vanguardia. El líder de la clase asumirá un papel que tal vez sea más análogo al de un director de orquesta que al del enfoque tradicional de aprendizaje unidireccional. Estos talleres no se limitarán al formato habitual de 45 minutos de las clases normales. Sería útil realizar estos talleres durante los fines de semana para evitar conflictos con los trabajos diarios de los estudiantes.
- La clave aquí es la eficiencia de la oferta. Esta escuela de negocios del futuro será más eficiente porque será capaz de proporcionar productos más prácticos, tangibles y relevantes.



La "Escuela"

Como ya se ha mencionado, la estructura de costos de muchas escuelas de negocios parece estar fuera de control. Aunque es importante luchar por la calidad, esto no implica que deba ser tan costoso. Puede que haya que plantearse algunas preguntas fundamentales.

Tal vez haya que poner en marcha un programa bien pensado de subcontratación, recurriendo a los recursos sólo cuando sea necesario. Me gustaría plantear algunas cuestiones relacionadas con las "vacas sagradas" en particular, que cada vez son más aceptadas por las escuelas como problemáticas:

- Los niveles de personal tienden a aumentar. ¿Por qué se necesitan tantos miembros del personal? ¿Por qué no aprovechar las oportunidades de subcontratación? Otra pregunta, que tal vez sea aún más fundamental, podría centrarse en las tareas que realiza este personal adicional. ¿Son esenciales? ¿Se realizan las tareas de manera eficaz? ¿Se está gestionando el personal lo suficientemente bien? Y, lo más importante de todo, ¿es todo esto una parte esencial de la razón de ser de una típica escuela de negocios?
- ¿Por qué emplear profesores a tiempo completo? La mayoría de los profesores tienen una carga de trabajo relativamente modesta. Sus requisitos contractuales en materia de enseñanza podrían cumplirse normalmente en un período de tiempo relativamente corto de un año escolar. Entonces, ¿cómo pasan el resto de su tiempo?

La respuesta convencional está en la investigación. ¿Pero es esto de hecho el caso? ¿Cuál es el resultado real de su investigación? ¿Y es de una calidad razonable? ¿Se dedica el tiempo





a actividades externas que generan ingresos, como la enseñanza en otros lugares y/o la consultoría? ¿O la carga de trabajo típica de un profesor se acepta simplemente como una "vida fácil"?

Los contratos a tiempo completo más flexibles podrían aportar considerables beneficios en materia de eficiencia y ahorro de costos. De esta manera se elimina una convención de siglos de antigüedad de la tenencia de la facultad, un vestigio histórico para salvaguardar la libertad intelectual. ¿Sigue siendo esto válido?

- ¿Por qué mantener un campus caro con edificios y terrenos extensos? Como se ha señalado, se espera que la enseñanza a distancia sustituya cada vez más al modelo actual basado en el campus, lo que implica que las aulas convencionales tendrán una demanda mucho menor. Los talleres presenciales tendrán lugar normalmente en salas de seminarios más pequeñas, alrededor de mesas circulares en pisos "planos" con una capacidad relativamente limitada de, digamos, 30 estudiantes como máximo, muy lejos de las aulas convencionales. Los hoteles de los aeropuertos tal vez sean más adecuados para satisfacer estas necesidades. Ciertamente, a menudo ofrecen un acceso más fácil que muchos campus convencionales. Así que la conclusión es: ¿por qué necesitamos un campus escolar convencional? El resultado de toda esta racionalización podría ser un considerable ahorro de costos, sin una reducción de la calidad.

Estamos viendo que los nuevos participantes se están haciendo activos en mercados que tradicionalmente han sido el dominio de las escuelas de negocios: consultores, proveedores especiales, empresarios expertos. Estos nuevos actores aprovechan, por supuesto, los tipos de ahorro de costos sugeridos.

Al reducir el número de personal, disminuir el compromiso de tiempo de los profesores y evitar compromisos costosos en los edificios de los campus, la educación en sí misma podrá ajustarse a las tendencias sociales y hacer que la educación ejecutiva esté más en línea con las realidades del mundo de los negocios de hoy.

Pedagogía

La pedagogía está cambiando claramente y destacamos algunos factores adicionales que contribuyen a este proceso:

- Aprender de lo que podría considerarse como "vanguardia" parece ser la clave. Hay una

abrumadora acumulación de conocimientos en estos días. La investigación continuará, por supuesto, empujando los límites del conocimiento. Pero, cada vez más, los mejores conocimientos y prácticas también podrían venir del mundo de los negocios. Los altos ejecutivos de las empresas, incluidos los consultores de vanguardia, pueden estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos y deben ser incorporados al equipo de conferenciantes. Deberían ser parte de una pedagogía emergente.

- Un estudiante típico tendrá, por supuesto, sus propias ideas sobre "cómo son las cosas" como resultado de sus experiencias en el trabajo diario. Estas experiencias representarán elementos importantes para la reflexión, complementando su aprendizaje a través del auto-estudio y/o en talleres. Esta mezcla de experiencias y nuevas percepciones dará lugar a nuevos aprendizajes. La pedagogía moderna se basa en esto.
- Escribir el análisis de un determinado dilema empresarial del mundo real y presentarlo para su calificación, normalmente en forma de un documento relativamente corto y sucinto, puede ser una parte esencial de la "nueva" pedagogía. Plasmear las ideas en un papel exige la habilidad clave de la precisión, un requisito que generalmente falta en la mayoría de las experiencias académicas de los estudiantes de hoy en día. Un documento de este tipo representará la aplicación o la prueba de los conocimientos que un estudiante ha adquirido.

Conclusiones

Vemos una realidad que evoluciona dramáticamente para la "escuela de negocios del futuro", incluyendo ofertas revisadas, nuevos roles y configuraciones (rentables y mejores) y una pedagogía más potente. El sector de las escuelas de negocios ha sido tradicionalmente bastante conservador. Está claro que se espera que esto cambie!



Sobre el autor

Peter Lorange, autor de unos 20 libros y 100 artículos, fue Presidente del IMD, Lausana, durante 15 años, hasta 2008 y luego fundó el Instituto Lorange, una innovadora escuela de negocios en las afueras de Zurich. Posteriormente fue vendido a la CEIBS (en 2016). Ahora es el Presidente de Lorange Network, un ejemplo de lo que podría ser una escuela de negocios del futuro. Dr. Lorange también ha sido Presidente de BI (la Escuela de Negocios de Noruega) y ha enseñado en MIT (Escuela Sloan) y en Wharton. Recibió su doctorado de la Escuela de Negocios de Harvard y tiene seis doctorados honorarios