global focus
La revista empresarial de la EFMD | Edición en castellano 2024
EFMD GLOBAL
efmdglobal.org



La internacionalización de las escuelas de negocio en un mundo cambiante

EFMD GLOBAL

QS-Wharton Reimagine Education Awards

GOLD WINNER

for Online Teaching Academy

EFMD, along with **Imperial Business School** and **IE Business School,** has won Gold Award for Europe in the QS Reimagine Education Awards 2023

THE 'OSCARS' OF EDUCATION CELEBRATE AND REWARD THE WORLD'S MOST SUCCESSFUL EDUCATIONAL INNOVATIONS ENHANCING STUDENT LEARNING OUTCOMES AND EMPLOYABILITY



"This project has achieved a world-class standard in educational innovation, being chosen as one of the leading applications from a cohort of 1200. The awarded application achieved outstanding levels of scalability, innovation, and efficacy and underwent 4 rounds of evaluation led by a group of 900 international higher education and edtech expert judges."

Learn more about the Online Teaching Academy at
https://events.efmdglobal.org/events/2024-online-teaching-academy/

Índice

Global Focus
The EFMD Business Magazine
Edición en castellano | 2024

Director Ejecutivo
Matthew Wood | matthew.wood@efmdglobal.org

Consejo Asesor
Eric Cornuel
Howard Thomas
John Peters

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@efmdglobal.org
Teléfono: +32 2 629 0810

www.globalfocusmagazine.com
www.efmdglobal.org

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

More ways to read *Global Focus*

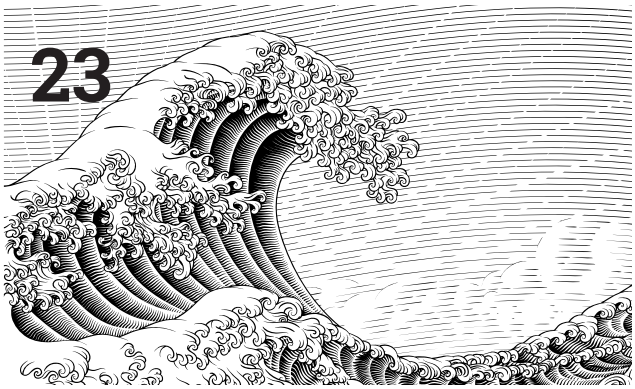
You can read *Global Focus* in print, online and on the move, in English, Chinese or Russian

Go to globalfocusmagazine.com to access the online library of past issues

Your say

We are always pleased to hear your thoughts on Global Focus, and ideas on what you would like to see in future issues.

Please address comments and ideas to Matthew Wood at EFMD: matthew.wood@efmdglobal.org

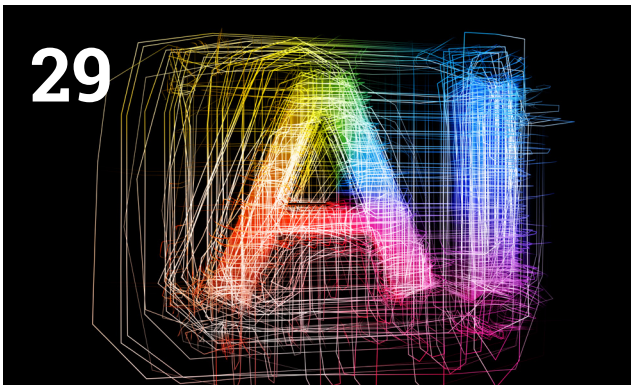


3
La internacionalización de las escuelas de negocios en un mundo cambiante
Julie Perrin-Halot y Simon Mercado examinan la evolución de la internacionalización

11
Ayudar a las escuelas de negocios a salir de la tormenta perfecta de la investigación irresponsable
Según Herman Aguinis, las escuelas de negocios se enfrentan actualmente a una "tormenta perfecta" de retos relacionados con las prácticas de investigación

19
Hay que prepararse para el impacto
Cómo puede aprovecharse el Sistema de Impacto de las Escuelas de Negocios para evaluar y optimizar el impacto. Por François Bonvalet y Vasu Srivibha

23
Radicalizar la educación responsable en materia de gestión: ¿Por qué y cómo?
¿Por qué es necesario que los académicos radicalicen el aprendizaje y la educación responsables en materia de gestión?", se pregunta Oliver Laasch





29
La IA generativa y las funciones de los profesores de escuelas de negocios
Pär Mårtensson y John Mullins se preguntan si la IA generativa es una amenaza para el mundo de la enseñanza y el aprendizaje

35
El modelo de escuela de negocios debe cambiar si queremos ser educadores responsables
En los últimos años ha crecido el debate en la enseñanza superior sobre la responsabilidad de las escuelas de negocios: ¿están promoviendo prácticas empresariales irresponsables en la sociedad? Por Guillaume Carton

39
Los tiempos cambian: las escuelas de negocios tienen que reflejar los nuevos valores
Simeón de la Torre explica como la educación empresarial puede actualizarse y marcar la diferencia

47
Los cinco errores que se suele cometer al introducir la tecnología en la educación empresarial
La integración de las nuevas tecnologías se está convirtiendo en un imperativo para que las organizaciones sigan siendo competitivas, afirma Stéphane Justeau

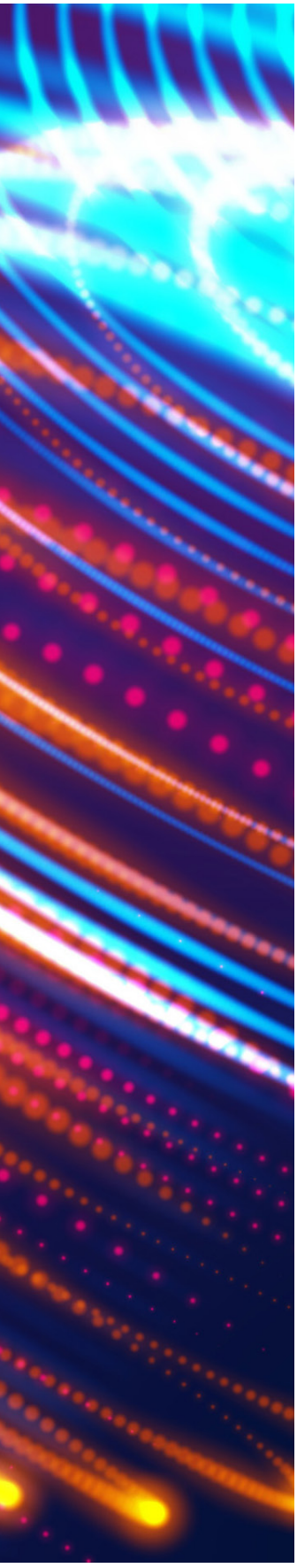
53
El papel de los antiguos alumnos en el desarrollo de su universidad
Thomas Bieger esboza la naturaleza de las relaciones con los antiguos alumnos y analiza cómo pueden aprovecharse en beneficio mutuo

59
Innovar o estancarse: el nuevo mantra de las escuelas de negocios responsables
En una era donde el cambio es la única constante, ¿pueden las escuelas de negocios innovar su camino hacia un futuro sostenible? Por Weng Marc Lim, Fara Azmat y Ranjit Voola

La internacionalización de las escuelas de negocio en un mundo cambiante



La exposición a diferentes culturas y formas de hacer negocios son elementos importantes de la educación en las escuelas de negocios. Frente a una importante transición social, medioambiental y tecnológica, **Julie Perrin-Halot** y **Simon Mercado** examinan cómo evoluciona la internacionalización y cómo pueden adoptarse prácticas más sostenibles.



Desde hace varias décadas, las escuelas de negocios de todo el mundo han estado adoptando un enfoque estratégico de la internacionalización. En artículos y comentarios anteriores (por ejemplo, Mercado y Perrin-Halot, 2018), observamos que la mejora de la cooperación internacional y el desarrollo de capacidades eran los beneficios más citados de la internacionalización a nivel institucional. A nivel individual, las estrategias internacionales se consideraron ampliamente como impulsoras del aprendizaje y la movilidad internacionales.

Aunque estos factores son todavía pertinentes hoy en día, el panorama ha cambiado fundamentalmente y los enfoques de la internacionalización están evolucionando a la par. Esta evolución en el enfoque y el carácter de la internacionalización tiene lugar en un momento de gran transición social, medioambiental y tecnológica. También se produce tras la pandemia COVID-19 y en un contexto de mayor inestabilidad mundial. Para muchos, hemos entrado en un periodo de perturbación y "policrisis", que pone de manifiesto deficiencias fundamentales en nuestros planteamientos habituales. En la enseñanza superior (ES), nos encontramos en la confluencia de un mundo que se deshace y otro que se reinventa, y cada vez se reconoce más que los proveedores de ES deben dar una respuesta deliberada y contundente.

Esto lleva aparejada una crítica de los últimos treinta años de internacionalización sectorial, enmarcada por avances a nivel macroeconómico como el AGCS (Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios) y el Proceso de Bolonia, que ha dado lugar a un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) más abierto y armonizado. Esta crítica incluye un cuestionamiento de un modelo global en el que cerca de 6 millones de personas se desplazan anualmente a través de las fronteras para estudiar una titulación o créditos relacionados con la titulación con un elevado coste medioambiental. Aquí está implícito un cuestionamiento de lo que Healey denomina "el modelo educativo de exportación", en el que las instituciones de contratación (en su mayoría de países ricos) contribuyen no sólo a estos flujos de movilidad perjudiciales para el medio ambiente, sino también a las desigualdades norte-sur y a los efectos de fuga de cerebros (véase Healey 2023).

Hacia la internacionalización 2.0

Todo ello crea el imperativo y las condiciones para un nuevo paradigma en la internacionalización, al que aquí nos referimos como Internacionalización 2.0. Se podría argumentar a favor de poner fin a la movilidad y a lo que sigue siendo una búsqueda decidida de la internacionalización impulsada económicamente en el sector. Si nos fijamos únicamente en las emisiones de carbono generadas por la movilidad del personal y de los estudiantes, es evidente que existe un problema con la preocupación suscitada por el impacto medioambiental de los vuelos internacionales. Las encuestas realizadas entre los estudiantes muestran que los vuelos de bajo coste siguen siendo mucho más populares que las alternativas, incluida la opción ferroviaria, más costosa y onerosa. Cuando se tienen en cuenta las desigualdades entre el Norte y el Sur y la colonialidad, los argumentos contra la internacionalización, tal como la hemos conocido hasta ahora, resultan convincentes.

Sin embargo, los retos mundiales requieren soluciones mundiales. Para abordar los grandes retos de nuestro tiempo y desempeñar un papel más proactivo en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, necesitamos colaboraciones sólidas más allá de las fronteras nacionales, las industrias y las organizaciones. En los datos publicados en 2023 observamos una marcada correlación entre la colaboración internacional en la investigación y el impacto de dicha investigación, medida a través del impacto de las citas ponderadas por campo. La educación internacional puede ser un poderoso vehículo para enriquecer la enseñanza y el aprendizaje, y, para crear un mundo más conectado y humanista. La experiencia de movilidad internacional y otras formas de compromiso internacional desempeñan un papel fundamental en la creación de mentalidades globales, en el desarrollo de la tolerancia, la curiosidad y la capacidad de interactuar y trabajar por encima de todo tipo de diferencias. Como profesionales de la enseñanza superior, la mayoría de nosotros estamos de acuerdo en que la exposición y la experiencia internacionales e interculturales son una parte importante del desarrollo de un estudiante y que eliminar esta dimensión conlleva el riesgo de hacer más mal que bien.

La cuestión que se plantea entonces es cómo podemos seguir incluyendo la internacionalización como parte fundamental de nuestras actividades como IES, garantizando al mismo tiempo que nuestras decisiones e impacto estén en consonancia con las transiciones económicas, sociales y medioambientales.

El marco STRIVE

El marco STRIVE (esforzarse), compartido en un primer seminario de la EFMD sobre Internacionalización 2.0 en junio de 2023, propone aportar claridad, método y herramientas a las diferentes dimensiones de esta cuestión y traza un camino a seguir para las escuelas. El marco identifica seis prioridades clave para la futura internacionalización, todas las cuales se entrecruzan y se corresponden. El marco puede orientar a las escuelas de negocios y a sus comunidades a la hora de replantearse y rediseñar la internacionalización para un mundo y un entorno mejores. Detrás del modelo está la idea de que debemos esforzarnos por ir más allá de los modelos y prácticas empresariales actuales. Nuestro planteamiento subraya la importancia de un modelo de internacionalización más responsable (R) y sostenible (S), en el que nuestras prácticas sean también profundamente éticas (E) e integradoras (I). Todo ello apunta a colaboraciones más equitativas y a la búsqueda de un panorama de educación superior más justo y diverso. Una palanca clave para ello es un enfoque más transnacional (T) de la internacionalización, en el que las asociaciones son cada vez más multilaterales (uno con muchos) en lugar de puramente bilaterales (uno a uno). La segunda es la adopción de nuevas innovaciones y hábitos tecnológicos para promover lo que se conoce como internacionalización virtual (V). Adentrémonos en estos seis ámbitos y prioridades del marco STRIVE (Figura 1).

> *... Las escuelas de negocios deben reorientar sus modelos de internacionalización y dirigirlos hacia una mayor alfabetización climática y en biodiversidad*



Internacionalización sostenible (S)

El punto de partida del modelo, y tal vez nuestra propuesta central, es que las escuelas de negocios deben reorientar sus modelos de internacionalización y dirigirlos hacia una mayor alfabetización sobre el clima y la biodiversidad, así como hacia modelos y prácticas empresariales más sostenibles. Por un lado, la internacionalización sostenible implica una educación y una investigación que ayuden a abordar los múltiples retos que plantean el cambio climático y la biodiversidad, aportando conocimientos y ciencia ajenos a las disciplinas empresariales tradicionales. Por otro lado, exige que las propias escuelas se comprometen a través de políticas y acciones más ecológicas. Este cambio en el comportamiento institucional es difícil de llevar a cabo en el contexto de un compromiso continuado con la movilidad física





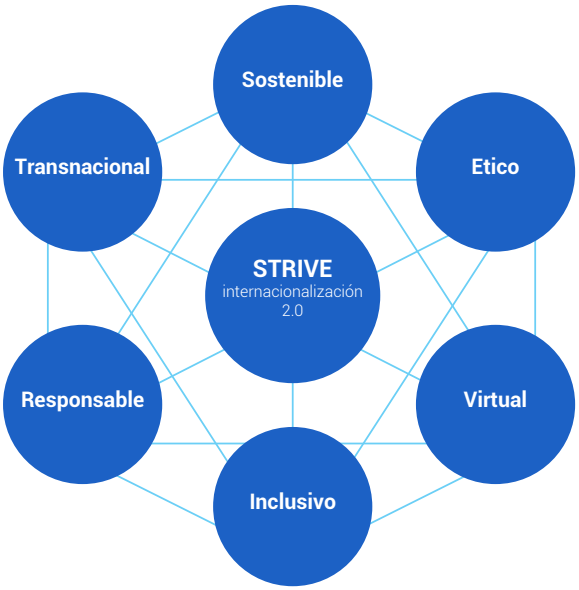


Figura 1. El marco STRIVE



1-2-1

Las escuelas de negocios ya han dejado atrás la era de los acuerdos de cooperación bilaterales (1-2-1) para pasar a redes más diversas y multilaterales

de las personas, pero hay ciertas acciones que pueden y deben seguirse, como centrarse más en la movilidad a más largo plazo, los complementos virtuales a la movilidad física y la que aporte el mayor valor añadido. Otras opciones son la introducción de sistemas de pasaportes de carbono (que limiten los desplazamientos totales), la medición sistémica de la huella de C02 y el establecimiento de cuotas, y/o las iniciativas de compensación de emisiones de carbono. Sea cual sea el enfoque o la metodología, abordar el coste medioambiental de la movilidad del personal y de los estudiantes es un paso importante, que debería incluir planes medioambientales para minimizar la huella de carbono de los viajes internacionales y un compromiso internacional más amplio. Para ayudar a las escuelas a abordar estos imperativos, los posibles puntos de referencia incluyen el espectro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, las directrices generadas por pares, como el Acuerdo CANIE de promoción neta cero, las directivas ERASMUS Verdes y otros marcos nacionales e internacionales.

La internacionalización sostenible presupone que las escuelas de negocios utilicen la internacionalización para concienciar a las partes interesadas sobre los problemas sociales, medioambientales y económicos a los que se enfrentan el planeta y sus habitantes. En su sentido más amplio, la internacionalización sostenible significa que quienes la practican son plenamente conscientes de las repercusiones de su elección del lugar, del modo de viajar y del estilo de vida que llevan en el destino elegido. Implica un pensamiento crítico sobre las diferencias culturales, de desarrollo y económicas y empuja a los participantes a reflexionar sobre cómo pueden crear valor e impacto positivos para cada proyecto personal de internacionalización.

Internacionalización transnacional (T)

Las escuelas de negocios ya han dejado atrás la era de los acuerdos de cooperación bilaterales (1-2-1) para pasar a redes más diversas y multilaterales. Éstas abarcan desde proyectos de consorcios financiados hasta redes de interés común como RRBM, EQUAL, PRIME, GBSN y GRLI. Por su capacidad para llevar a cabo

acciones conjuntas (en educación e investigación) y compartir información, estas redes están allanando el camino a nuevas iniciativas y medios para comprender y abordar nuestros grandes retos.

En nuestra opinión, las escuelas de negocios necesitarán más compromisos de este tipo para hacer realidad sus misiones, conseguir financiación y abordar las cuestiones que deberían tratar. Deberían llevar a cabo cambios internos que les permitan poner en común recursos, créditos y capacidades con otras instituciones con mayor facilidad. En todos estos casos, vemos el potencial de la combinación de conocimientos y recursos para imaginar nuevos escenarios y crear las condiciones necesarias para lograr un cambio impactante y duradero.

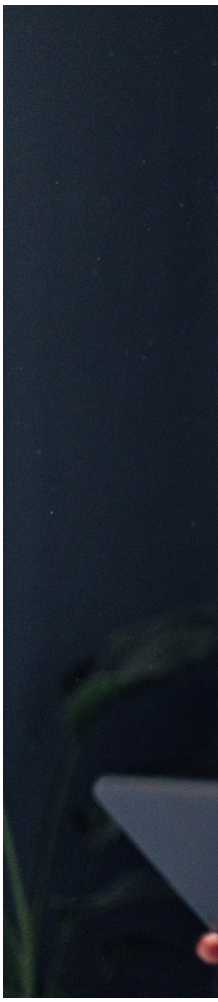
Cabe destacar aquí que la Comisión Europea ha dado prioridad al compromiso transnacional a través de nuevas Alianzas Universitarias Europeas centradas en titulaciones, campus y proyectos de investigación interuniversitarios. Se prevé que en ellas participen más de 500 IES en 60 o más agrupaciones. La idea general es reforzar la dimensión internacional de la enseñanza superior y la investigación y potenciar a las universidades como agentes clave del cambio en la doble transición ecológica y digital.

Internacionalización responsable (R)

Nuestra primera interpretación del concepto de internacionalización responsable es que las acciones, programas y proyectos internacionales deben apoyar el compromiso institucional con la responsabilidad social y la equidad. En la misma línea, la investigación y la educación deben centrarse, en la medida de lo posible, en la ciudadanía y el liderazgo responsables. La internacionalización responsable también requiere un enfoque explícito en la inclusión y el comportamiento ético, que abordamos en secciones posteriores.

> *"Las instituciones pueden aportar su granito de arena creando sistemas que garanticen que los estudiantes y el personal en movilidad sean conscientes de los costes de carbono de su actividad*





La internacionalización responsable también implica un sentido de la responsabilidad personal de cada individuo que participa en una actividad internacional, con reflejos en torno a la valoración y evaluación del impacto. Las instituciones pueden desempeñar su papel creando sistemas que garanticen que los estudiantes y el personal en movilidad son conscientes de los costes de carbono de su actividad y disponen de opciones para reducirlos en la medida de lo posible. También deben estar preparados para identificar y aprovechar las oportunidades de impacto positivo allá donde vayan.

Cada vez más importante y a menudo pasado por alto es el hecho de que las instituciones tienen la responsabilidad de la seguridad y el bienestar de sus participantes móviles entrantes y salientes. En el sentido más básico, la gestión y mitigación de riesgos debe ser la norma institucional, con especial atención a la relación entre riesgo y actividad internacional. Deben existir sistemas y procesos para actuar con rapidez y eficacia si un estudiante o miembro del personal en movilidad para la institución se encuentra en una situación que amenace su salud o su seguridad.



Internacionalización (I) inclusiva

Un enfoque integrador debe corregir la naturaleza, a veces excluyente, de las actuales políticas y prácticas de internacionalización. Por ejemplo, la movilidad internacional de estudiantes basada en títulos o créditos es un proceso socialmente selectivo, en el que los estudiantes de entornos socioeconómicos más bajos tienen menos probabilidades de participar. En palabras de dos destacados comentaristas, "aunque la movilidad de créditos y titulaciones está aumentando en todo el mundo, esta industria multimillonaria solo llega a una pequeña élite estudiantil, dejando atrás al 99 % de la población estudiantil mundial" (de Wit y Jones, 2018:16).

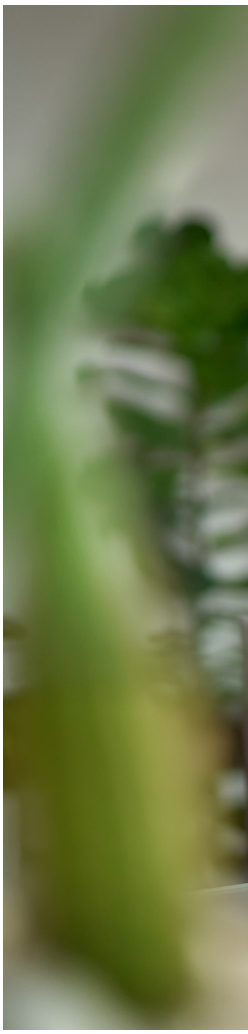
Centrada en una mayor equidad en el acceso, la internacionalización inclusiva debe tratar de llevar la educación y la experiencia internacionales a un grupo más amplio de estudiantes, reduciendo los costes y las barreras de acceso. En lugar de llevar a los estudiantes internacionales a través de las fronteras a un coste elevado, las instituciones pueden trasladarse a los mercados locales para ofrecer sus cursos en el país o en línea. En cuanto a la movilidad más tradicional, las instituciones también deben estudiar el apoyo financiero a los estudiantes internacionales y sus estrategias de precios, que con demasiada frecuencia imponen tasas discriminatorias y/o precios más altos a los estudiantes internacionales que a sus homólogos nacionales.

La agenda de la internacionalización inclusiva también incluye el desarrollo de estrategias eficaces de internacionalización en casa (IaH) centradas en actividades internacionales en la institución de origen para el personal y los estudiantes que no viajan. También requiere que las escuelas de negocios promuevan, aprovechen y respondan a la diversidad en las poblaciones de estudiantes y personal, reconociendo y validando los diferentes orígenes y perspectivas. En este sentido, los retos van desde el diseño de planes de estudios inclusivos hasta las estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación inclusivas.

Internacionalización virtual (V)

La internacionalización de la enseñanza superior se ha visto naturalmente afectada por el desarrollo de las tecnologías digitales y los mercados del aprendizaje electrónico. El aprendizaje en línea ya tenía un lugar establecido en el mercado mundial antes de que la pandemia del COVID-19 estimuló la adopción de la tecnología y la internacionalización virtual. Las vías virtuales hacia la internacionalización pueden incluir el aprendizaje a distancia en línea (al menos la parte del mismo que tiene lugar a través de las fronteras), el intercambio virtual y el aprendizaje internacional colaborativo en línea (COIL). Lo que ha quedado patente es que el intercambio y la movilidad virtuales pueden complementar y, en ocasiones, sustituir a la movilidad física, ocupando un lugar en las estrategias de movilidad híbrida que ofrecen internacionalización a una población más amplia y ayudan a las instituciones a reducir su huella de carbono. Por supuesto, es dudoso que el intercambio y la movilidad virtuales





puedan sustituir a las experiencias presenciales en cuanto a inmersión cultural y desarrollo personal. Dicho esto, la movilidad virtual puede ofrecer a los estudiantes auténticas experiencias de aprendizaje intercultural y contribuir a los planteamientos de internacionalización más sostenibles e integradores que propugnamos.

Internacionalización ética y equitativa (E)

El abanico de consideraciones aquí es muy amplio. Al más alto nivel, las instituciones tendrán que tomar decisiones difíciles sobre la ética de relacionarse con entidades de determinados estados y regiones sujetos a censura o restricciones internacionales. En los últimos tiempos, las escuelas de negocios se han enfrentado a retos de este tipo dentro de sus carteras de asociaciones (por ejemplo, los vínculos con escuelas de negocios rusas y sus socios). La asociación con países con valores muy opuestos plantea cuestiones complejas. Sin duda, las escuelas de negocios y sus instituciones matrices deben comprometerse en una internacionalización que dé prioridad al bienestar, la equidad y las consideraciones éticas de todos los implicados, tanto por parte de la escuela como en el lugar de acogida. Se trata de un enfoque basado en valores y debe basarse en muchos de los elementos compartidos en el marco anterior. Una internacionalización ética y equitativa significa que los centros escolares abordan las asociaciones en las que los valores están alineados y la sensibilidad cultural se practica en ambas direcciones. También significa ofrecer igualdad de oportunidades a todos los que deseen participar en actividades de internacionalización. La responsabilidad y la transparencia son fundamentales, al igual que las estrategias para mitigar las posibles repercusiones negativas.

Un enfoque ético de la internacionalización incluye también el compromiso de proteger los derechos e intereses de los estudiantes internacionales como sujetos transfronterizos propensos a riesgos específicos. Puede que no sea posible ni fácil eliminar los riesgos del ecosistema sectorial para todas las partes, pero son necesarias algunas medidas concretas para garantizar aspectos como la protección de los datos personales y la calidad de los intermediarios. El sistema internacional de agencias de contratación es un área de preocupación específica. La relación entre el agente de ventas, el estudiante y la IES es compleja y, aunque las IES pueden trabajar con éxito y transparencia con los agentes de ventas, validando su calidad y regulando muchas de sus acciones, en el sector está aumentando la preocupación por el uso de subagentes y agregadores de agentes. En este sentido, las instituciones acreditadas deben actuar con cautela y total transparencia. Un enfoque ético de la internacionalización también significa que las instituciones deben distanciarse de cualquier forma de publicidad o venta engañosas, por muy competitivo que sea el panorama. Existen interrogantes sobre la ética de todo lo que va desde las clasificaciones de pago y juego





> *La concienciación y la sensibilidad internacional e intercultural son más importantes que nunca*

auténticos esfuerzos de nuestras escuelas por ser agentes de un cambio positivo y reimaginar la internacionalización.

Nuestro marco STRIVE puede utilizarse para revisar las prácticas existentes y definir futuros modelos y estrategias. La clave de este marco es su inherente transversalidad, tanto en lo que se refiere a un enfoque global de la internacionalización como a la necesidad de colaboración entre las distintas partes de la institución. La internacionalización debe ser un "tejido conectivo" que atraviese actividades, disciplinas y departamentos. Sólo a través de este enfoque transversal cobrarán vida los seis elementos y se obtendrán los resultados necesarios.



hasta el embaucamiento de los compradores de estudiantes con afirmaciones sobre las tasas de empleabilidad de los graduados que a menudo no se basan plenamente en datos sobre la colocación de estudiantes internacionales.

Conclusión

Seguimos comprometidos con la preservación de la internacionalización dentro de las actividades de nuestra escuela de negocios. La conciencia y la sensibilidad internacionales e interculturales son más importantes que nunca. No obstante, es necesario replantearse las prácticas de ayer para garantizar que la internacionalización de mañana aborde los grandes retos de nuestro tiempo y se centre en un impacto social positivo. El grado en que esto constituya un cambio de paradigma real y duradero (¿Internacionalización 2.0?) se revelará con el tiempo. Resulta al menos alentador ver los

Sobre los autores

Julie Perrin-Halot es Decana Asociada/Directora de Acreditaciones, Sostenibilidad y Planificación Estratégica en la Grenoble Ecole de Management, Grenoble, Francia.

El Catedrático Simón Mercado es Vicepresidente Ejecutivo y Decano de Asuntos Mundiales de ESCP Business School.

Referencias:

De Wit, H. y E. Jones (2018) Inclusive Internationalization: Improving Access and Equity, Educación Superior Internacional*, 94, pp.16-18.*

Healey, N.M. (2023) Reinventing International Higher Education for a Socially Just, Sustainable World, Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 27(4) pp.169-178.*

Mercado, S.A. y J. Perrin-Halot (2019) A Strategy for Business School Internationalization, BGA/Business Impact, número 01 *pp.26-29*

Mercado, S.A. y J. Perrin-Halot (2017) Making International Collaboration Work, EFMD Global Focus*, 11(3) pp.42-45.*

Ayudar a las escuelas de negocios a salir de la tormenta perfecta de la investigación irresponsable

75%

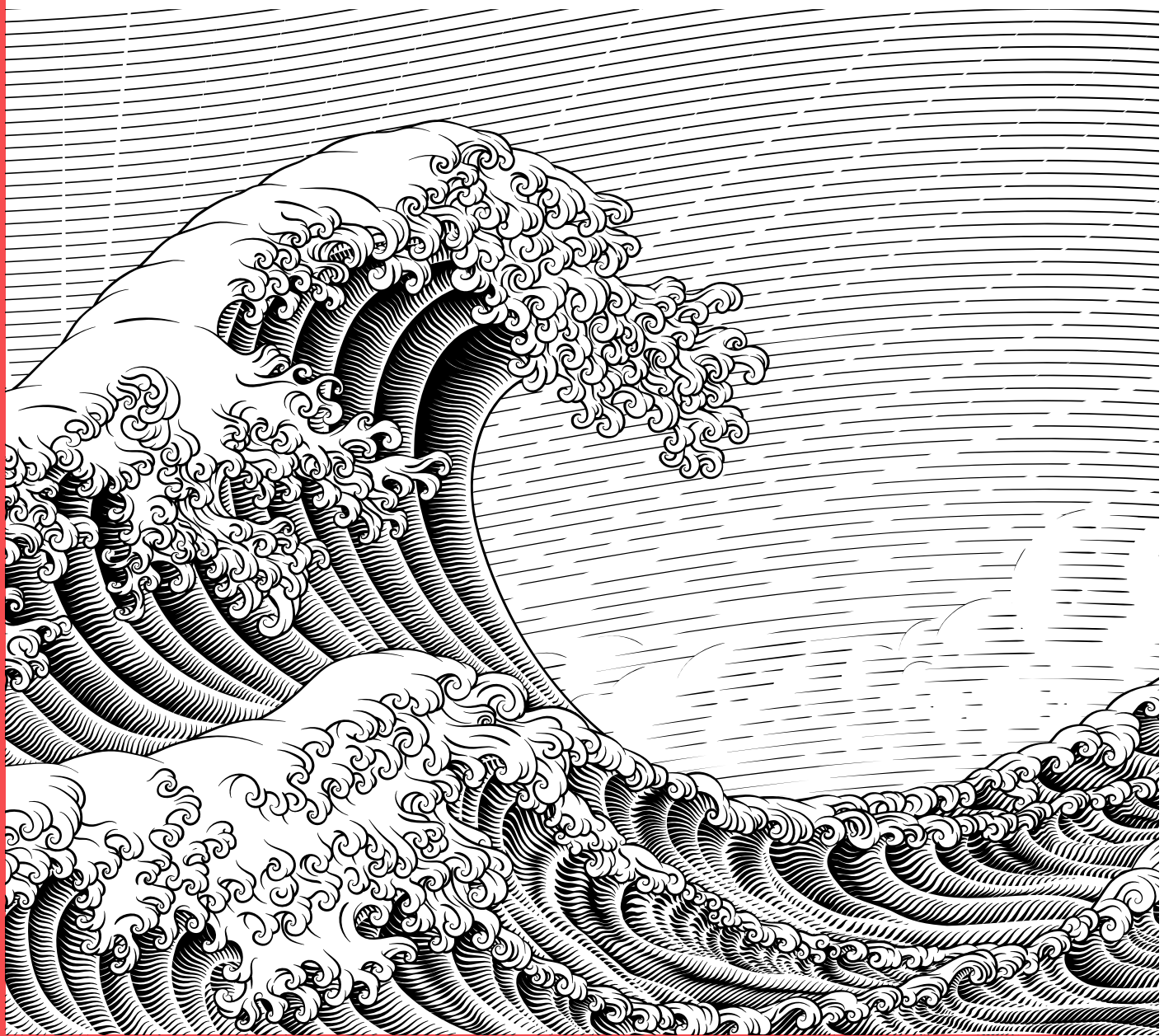
El 75% de la investigación no es replicable

Las escuelas de negocios se enfrentan actualmente a una "tormenta perfecta" de retos relacionados con las prácticas de investigación, afirma **Herman Aguinis**

Entre los retos a los que se enfrenta la práctica de la investigación en las escuelas de negocios figuran la intensa presión a la que se ven sometidos los miembros del profesorado para publicar en revistas de primer nivel con elevadas tasas de rechazo, el preocupante hecho de que alrededor del 75% de la investigación publicada no es reproducible y la búsqueda constante de un impacto académico definible y mensurable. Esta confluencia de problemas puede compararse con el peligroso viaje del barco pesquero Andrea Gail en la película "La tormenta perfecta", que lleva a una situación en la que el profesorado puede recurrir a prácticas cuestionables para asegurar la publicación y el ascenso, a menudo dejando de lado el verdadero impacto de su trabajo. El alarmante aumento de las retractaciones de artículos pone de manifiesto la gravedad de la crisis. En respuesta, el libro "Research Methodology: Best Practices for Rigorous, Credible, and Impactful Research" pretende guiar a investigadores, revisores y responsables académicos hacia la adopción de prácticas metodológicas de alta calidad, fomentando así una investigación creíble y de impacto.
Este exhaustivo recurso pretende elevar el nivel de la investigación empresarial, haciendo hincapié en la importancia de la metodología, la conducta ética y el impacto más amplio del trabajo académico.



> *... una situación en la que los profesores pueden recurrir a prácticas cuestionables para asegurar la publicación y el avance, a menudo dejando de lado el verdadero impacto de su trabajo*





Las escuelas de negocios se enfrentan al menos a tres retos críticos relacionados con la investigación:

1. El profesorado en todas las etapas de su carrera se enfrenta a una presión cada vez mayor para publicar casi exclusivamente en revistas altamente competitivas que rechazan más del 90% de los manuscritos que reciben.
2. Alrededor del 75% de las investigaciones publicadas no son reproducibles (es decir, distintos investigadores realizan el mismo estudio pero no consiguen obtener los mismos resultados que en el original).
3. La dirección de las escuelas de negocios sigue buscando el "Santo Grial" del impacto académico (es decir, todo el mundo quiere tener un impacto, pero éste no está claramente definido, medido o recompensado).

Estos tres retos crean lo que denominamos "la tormenta perfecta de la investigación irresponsable" en un artículo del Journal of Management Studies (Aguinis, Archibold y Rice, 2022). Probablemente haya visto la película "La tormenta perfecta", en la que el pesquero Andrea Gail protagoniza una saga inolvidable. La historia se desarrolla cuando la tripulación, decepcionada por su reciente captura, regresa a tierra sólo para enfrentarse a la dura amenaza del desempleo por parte del propietario de la empresa. El capitán Bill Tyne decide salvaguardar el sustento de su tripulación y romper las expectativas con una captura sin precedentes. Convence a su tripulación para que emprenda un último viaje antes de que llegue el invierno y se embarca en una travesía que promete grandes recompensas. Su determinación da frutos y consiguen una captura colosal, pero su triunfo dura poco. El viaje de vuelta a casa se vuelve peligroso cuando el tiempo da un giro amenazador, colocando una trampa letal directamente en su camino. Impulsados por la sed de ganancias económicas, los tripulantes desafían la tormenta y, sin saberlo, caen en las garras de una convergencia catastrófica. El aire caliente de un sistema de baja presión, el flujo frío y seco de un sistema de alta presión y la humedad tropical de una tormenta cercana se entrelazan para generar la tempestad definitiva. A pesar de sus valientes esfuerzos, el Andrea Gail sucumbe a la implacable fuerza del mar, llevándose consigo las vidas de seis valientes almas. Si la tripulación se hubiera enfrentado sólo al aire caliente de un sistema de baja presión procedente de una dirección, podrían haber sobrevivido. Podrían haber sobrevivido si sólo se hubieran enfrentado al flujo de aire frío y seco generado por la alta presión procedente de otra dirección. Podrían haber sobrevivido si sólo se hubieran enfrentado a la humedad tropical de una tormenta tropical. Pero, *la combinación de estos tres factores simultáneamente condujo a su desaparición.*

90%

Los profesores en todas las etapas de su carrera se enfrentan a una presión cada vez mayor para publicar casi exclusivamente en revistas altamente competitivas que rechazan más del 90% de los manuscritos que reciben







Las escuelas de negocios se enfrentan a una tormenta perfecta igualmente peligrosa basada en los retos mencionados. Combinados, hacen que el profesorado se sienta presionado para adaptar su investigación de modo que pueda publicarse en una de las revistas "A" (Aguinis, Cummings, Ramani y Cummings, 2020). Además, estos factores existentes simultáneamente hacen que el profesorado haga "lo que sea necesario" para publicar en esas revistas con el fin de evitar ser despedido y conseguir ascensos y otras recompensas. ¿Cuál es el resultado neto? Nature informó de que más de 10.000 artículos fueron retractados en 2023 (un nuevo récord), y retractionwatch.com ofrece información detallada sobre el aumento del uso de prácticas de investigación cuestionables que conducen a retractaciones en numerosos campos empresariales. Por supuesto, el impacto se convierte en una idea tardía, sobre todo teniendo en cuenta que los sistemas de promoción y recompensa no suelen incluir explícitamente el impacto, sino que se centran principalmente en "contar las publicaciones A".

¿Cómo pueden las escuelas de negocios evitar ahogarse y salir nadando de la tormenta perfecta de la investigación irresponsable? ¿Cómo pueden los investigadores realizar investigaciones fiables y valiosas? ¿Cuál es el papel de los editores y revisores de revistas? ¿Cuál es el papel de los responsables de las universidades y escuelas de negocios?

> *Al igual que en cualquier otra profesión, desde electricista hasta médico, hay formas de hacer las cosas bien y formas de hacer las cosas mal*

Para dar algunas respuestas a estas preguntas, escribí un libro titulado *Research Methodology: Best Practices for Rigorous, Credible, and Impactful Research* (SAGE Publications, 2025). Como en cualquier otra profesión -desde electricista a médico-, hay formas de hacer las cosas bien y formas de hacerlas mal. En la investigación empresarial, esto se refiere a hacer un buen uso de nuestras herramientas metodológicas para que la investigación resultante sea digna de confianza y también valiosa para la sociedad. Si la investigación se hace bien y pensando en el impacto, lo más probable es que se publique en buenas revistas. Así pues, los investigadores pueden aprender y aplicar prácticas metodológicas de alta calidad sin incurrir en prácticas de investigación cuestionables. Y lo que es más importante, es más probable que la investigación relevante y de alta calidad tenga repercusión dentro y fuera de los círculos académicos. Este libro es fruto de mis más de 30 años de experiencia en metodología de la investigación como investigador y consumidor de investigación. También es fruto de mi experiencia como evaluador de la calidad de la investigación en mi calidad de antiguo redactor jefe de *Organizational Research Methods*, dedicada íntegramente a la metodología de la investigación, así como de haber sido miembro del consejo editorial de más de 25 revistas y evaluador de propuestas de subvención en Estados Unidos y muchos otros países del mundo (por ejemplo, Austria, Bélgica, Emiratos Árabes Unidos, Israel, Rumanía).

Para salir de la tormenta perfecta de la investigación irresponsable, los autores tienen que aprender a investigar bien, los revisores y editores tienen que aprender a evaluar esa investigación, y los dirigentes universitarios tienen que ser capaces de reconocer la buena investigación para fomentarla y recompensarla (Aguinis, Yu y Tosun, 2021). Así pues, este libro sobre buenas prácticas metodológicas adopta una visión de 360 grados, abarcando temas pertinentes para autores, revisores y consumidores de investigación. Su contenido está pensado para estudiantes de grado, estudiantes de posgrado en los niveles de máster y doctorado, investigadores noveles y experimentados, y líderes organizativos y responsables políticos. Se pretende que sirva de compañero único para entender y hacer investigación, ayudando a los lectores a convertirse en expertos investigadores, revisores y consumidores de investigación.





Ayudar a las escuelas de negocios a salir de la tormenta perfecta de la investigación irresponsable | Herman Aguinis

El primer objetivo de este libro es sintetizar este vasto corpus de trabajos sobre las mejores prácticas metodológicas de una manera fácil de utilizar. La razón de este enfoque es que la mayoría de los investigadores de escuelas de negocios no son especialistas en metodología, ni quieren asumir ese papel. Por el contrario, la mayoría de los investigadores somos *usuarios de métodos* cuando llevamos a cabo nuestra propia investigación *y consumidores de métodos* cuando leemos la investigación producida por otros. Además, este libro presenta el material y las mejores prácticas principalmente en forma de listas de comprobación. En otras palabras, escribí este libro como un tutorial para incluir pautas de "cómo hacer" y "qué hacer y qué no hacer" para que usted pueda comprender hasta qué punto se siguen las mejores prácticas metodológicas - y para que los lectores puedan seguir las mejores prácticas en su investigación. Cada capítulo incluye figuras y tablas para facilitar la digestión del material. Además, cada capítulo (a) describe por qué el tema metodológico en cuestión es esencial para llevar a cabo una investigación rigurosa, creíble y de impacto; (b) explica y amplía los resúmenes, listas de comprobación y pasos de las figuras y tablas; y (c) ofrece ejemplos y aplicaciones para demostrar que las recomendaciones de buenas prácticas son viables y aplicables, y no meras ilusiones.

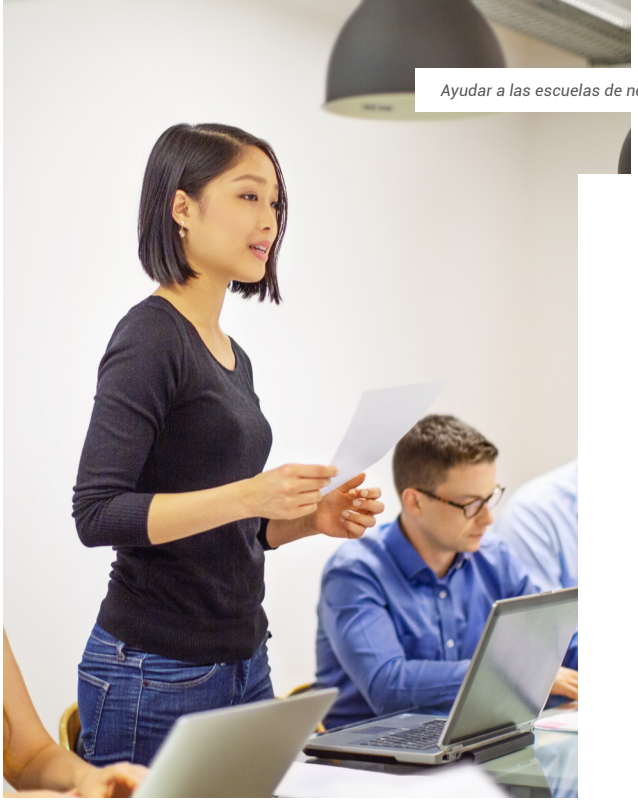
> *La mayoría de los investigadores son usuarios de métodos, ya que llevamos a cabo nuestra propia investigación, y consumidores de métodos, ya que leemos las investigaciones producidas por otros*





Para salir de la tormenta perfecta de la investigación irresponsable, también necesitamos ampliar nuestro marco para definir el oficio de investigar. Así pues, el libro abarca todo el proceso de investigación, desde el principio (es decir, cómo generar y probar una buena teoría) hasta el final (es decir, cómo comunicar los resultados de forma abierta y transparente). Además, incluye capítulos sobre diseño, medición y métodos cuantitativos y cualitativos. Asimismo, el libro incluye información sobre cómo mejorar el impacto académico en todo el libro, además del capítulo 16 dedicado a ello. Investigamos para nuestra satisfacción y, francamente, para progresar en nuestra carrera, pero también lo hacemos para mejorar el bienestar individual, el rendimiento de las organizaciones y la sociedad. Así pues, la investigación rigurosa y de alta calidad no termina con la publicación de un artículo, sino que va seguida de esfuerzos para garantizar que nuestra investigación llegue a un público amplio que pueda beneficiarse de ella.

Una característica pedagógica única de este libro es que es modular. Piense en cómo escuchamos música. Si queremos escuchar una canción concreta, no tenemos que escuchar todas las demás piezas de esa lista de reproducción antes de llegar a la que queremos, ¿verdad? Vamos directamente a la canción que queremos y escuchamos esa en concreto. Si los lectores están interesados en un tema metodológico concreto, no tienen por qué leer primero todos los demás capítulos. El libro será útil en función de las necesidades e intereses específicos de los lectores, porque podrán elegir su nivel de profundidad en función de sus necesidades. En otras palabras, aunque los capítulos están organizados siguiendo las etapas secuenciales habituales del proceso de investigación, los lectores pueden ir directamente a las secciones, capítulos e incluso al contenido de los capítulos (por ejemplo, figura, tabla, ejemplo, recuadro "métodos en la práctica") en función de sus necesidades concretas en un momento determinado, sin necesidad de, por ejemplo, leer el capítulo 3 antes de leer el capítulo 4.





> *Ahora más que nunca se necesitan métodos de investigación sólidos. La sociedad los demanda, y las escuelas de negocios pueden y deben impartirlos*

El índice es lo suficientemente detallado como para que usted, como profesor, investigador, revisor o editor de revistas, o investigador en formación, pueda consultar el tema específico que le interese:

1: Cómo entender el panorama metodológico actual
2: Cómo llevar a cabo una investigación ética
3: Cómo contribuir a la teoría
4: Cómo planificar su investigación
5: Cómo recoger la muestra mediante encuestas y otros medios
6: Cómo medir sus variables
7: Cómo diseñar y llevar a cabo una investigación experimental
8: Cómo preparar los datos para el análisis
9: Cómo realizar análisis cuantitativos, Parte I: Enfoques basados en la regresión
10: Cómo realizar análisis cuantitativos, Parte II: Modelos multinivel
11: Cómo realizar análisis cuantitativos, Parte III: Metaanálisis
12: Cómo realizar análisis cuantitativos, Parte IV: Técnicas avanzadas
13: Cómo realizar una investigación cualitativa
14: Cómo comunicar sus resultados
15: Cómo mejorar la transparencia, reproducibilidad y replicabilidad de su investigación
16: Cómo aumentar el impacto de su investigación.

Los métodos de investigación sólidos son ahora más necesarios que nunca. La sociedad los exige, y las escuelas de negocios pueden y deben ofrecerlos. Espero sinceramente que este libro le ayude a alcanzar este elevado objetivo, tanto si es usted un estudiante que acaba de iniciarse en la investigación, un investigador novel o experimentado, o un dirigente universitario interesado en ayudar al profesorado y a los estudiantes a "mejorar su juego de investigación".

gf

Sobre el autor

Herman Aguinis es Avram Tucker Distinguished Scholar y Catedrático de Gestión en la George Washington University School of Business. Su trabajo se centra en la adquisición y despliegue global del talento en las organizaciones y en los métodos de investigación organizativa (es decir, la ciencia del comportamiento y la ciencia de datos).

Lecturas recomendadas:

Aguinis, H. (2025) Research Method: Best practices for rigorous, credible, and impactful research. *Sage Publications.*

Aguinis, H., E.E. Archibold y D.B. Rice (2022) Let's fix our own problema: Quelling the irresponsible research perfect storm. Journal of Management Studies, *59(6): 1628-1642. https://doi.org/10.1111/joms.12814*

Aguinis, H., C. Cummings, R.S. Ramani y T.G. Cummings (2020) "An A is an A:" The new bottom line for valuing academic research. Academy of Management Perspectives, *34(1): 135-154. https://doi.org/10.5465/amp.2017.0193*

Aguinis, H., L. Yu y C. Tosun (2021) How to enhance scholarly impact. Recommendations for university administrators, researchers and educators. International Journal of Contemporary Hospitality Management, *33(8): 2485-2499. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1189*

Hay que prepararse para el impacto

Los autores explican cómo se puede sacar partido del Business School Impact System (BSIS) para evaluar y optimizar el impacto, con una mirada particular a cómo el concepto de impacto se ha integrado profundamente en la Sasin School of Management. Por **Francois Bonvalet** y **Vasu Srivibha**



Cultivar y alimentar el impacto en la educación de las escuelas de negocios

El concepto de "impacto" ha pasado a ocupar un lugar central en el ámbito de la educación empresarial. Representa un cambio fundamental en la forma de evaluar la eficacia de las escuelas de negocios a la hora de preparar a los futuros líderes y contribuir al progreso de la sociedad.

Pero, ¿qué es exactamente el "impacto" y cómo podemos medirlo y seguirlo? ¿Cómo se convierte en parte intrínseca de la identidad de una escuela de negocios? ¿Hasta qué punto debe integrarse en la estrategia de una escuela? ¿Puede cuantificarse con una puntuación de impacto que distinga a una institución de otra?

Este artículo profundiza en los valores del Business School Impact System (BSIS) para explorar la esencia del impacto, su integración en el ADN de una escuela y el poder de las percepciones influidas por el impacto demostrado, que, cuando se aprovecha estratégicamente, son capaces de elevar el perfil de calidad de una escuela de negocios

Entender el impacto en la formación de las escuelas de negocios

El impacto en el contexto de la educación de las escuelas de negocios va más allá de los meros productos o resultados tangibles. En los últimos veinte años, las estrategias de las escuelas se han centrado en el rendimiento (outputs), con especial atención al rendimiento académico y a los resultados académicos (normalmente en forma de artículos publicados en revistas de revisión por pares que son fácilmente contabilízales). Más recientemente, la atención se ha desplazado a los resultados: las consecuencias, o el impacto, de los productos de las escuelas. Esto conduce a su vez al concepto de responsabilidad.

En respuesta al resumen de las acciones o estrategias de un centro escolar, los evaluadores del BSIS intentarán a menudo determinar el impacto real o previsto con la pregunta: "¿Para qué?" o "¿Y qué?". Estas preguntas animan a los responsables de la toma de decisiones a ir más allá de los meros productos para considerar los resultados previstos.

> *"Para que el impacto sea significativo, debe formar parte del tejido mismo de una escuela de negocios*

Los miembros del profesorado suelen ejecutar proyectos de investigación con la intención de producir artículos sobresalientes que puedan publicarse en revistas de alta calidad revisadas por pares. Se trata de una buena estrategia que tendrá una repercusión académica al ayudar a la facultad a ser reconocida como una institución académica excelente y, tal vez, a mejorar su clasificación publicada. Pero, ¿es suficiente? ¿Es la investigación sólo para el impacto académico? ¿Por las métricas de citas, clasificaciones, índice-h, etc.? El viaje del impacto va más allá e intenta averiguar el propósito de la investigación, preguntando para qué sirve. Las respuestas, o la falta de ellas,

a veces hacen reflexionar al investigador. Esta es la naturaleza de considerar el impacto.

Las escuelas de negocios ejercen una influencia transformadora sobre los estudiantes, las comunidades empresariales y la sociedad. La verdadera influencia transformadora consiste en marcar la diferencia, fomentar líderes responsables e impulsar un cambio positivo. El Sistema de Impacto de las Escuelas de Negocios evalúa el impacto en múltiples dimensiones: *educativa, intelectual, financiera, desarrollo empresarial, ecosistema regional, social e imagen.* Esta herramienta multifacética de evaluación del impacto puede resultar transformadora para las escuelas y su personal.

Integrar el impacto en el ADN de la escuela

Para que el impacto sea significativo, debe formar parte del tejido mismo de una escuela de negocios. Esto requiere un esfuerzo deliberado para incorporarlo a la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la escuela. El impacto debe formar parte de los valores fundamentales que guían la toma de decisiones, el desarrollo curricular y las prioridades de investigación. De este modo, se convierte en un aspecto intrínseco de la identidad de la escuela, y cada miembro de la comunidad escolar—profesores, estudiantes, antiguos alumnos—comparte la responsabilidad colectiva de lograr un impacto.



Sasin School of Management: Inspirar. Conectar. Transformar

Situada en Bangkok, Tailandia—el corazón del Sudeste Asiático—la Sasin School of Management integra el impacto en su estrategia central: el impacto se ha internalizado en las operaciones, con objetivos y indicadores clave de rendimiento (KPI) mensurables.

La visión de impacto de Sasin sigue su enfoque rector de inspirar, conectar y transformar para lograr un mundo mejor, más inteligente y sostenible. Esto refleja la intención central de la institución y guía todo lo que ocurre en Sasin. El deseo de impacto de los estudiantes potenciales se evalúa desde su solicitud inicial y luego se fomenta en el innovador módulo de habilidades y valores para líderes conscientes, afirmado en el juramento de gestión realizado en la graduación, y continúa con una mentalidad de impacto reforzada a través del compromiso de los antiguos alumnos. Una y otra vez, se insta a los alumnos y ex alumnos a asumir responsabilidades y rendir cuentas: "Si no soy yo, ¿quién? Si no es ahora, ¿cuándo?".

La aplicación de la teoría del cambio y de la cadena de valor del impacto guía a la escuela en la elaboración de sus objetivos y KPI a través de insumos, productos, resultados e impacto. Este enfoque sistemático permite a Sasin gestionar y medir el impacto de manera lógica. Gran parte de este enfoque ha sido motivado por el proceso BSIS y el asesoramiento de los evaluadores de BSIS.

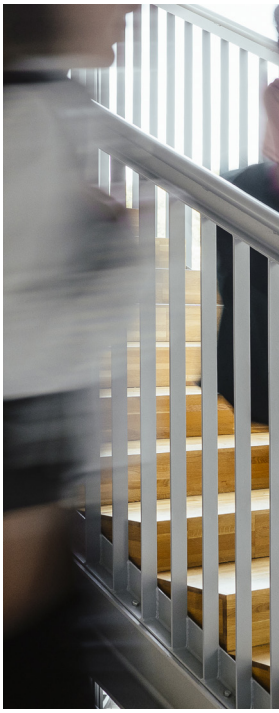
La esquiva puntuación de impacto

¿Existe una puntuación del impacto que pueda cuantificar los resultados de una escuela y evaluar su posición frente a otras? Aunque la noción de una puntuación de impacto es atractiva, la naturaleza polifacética

del impacto se resiste a una cuantificación fácil. El enfoque BSIS, que utiliza más de 160 criterios cualitativos y cuantitativos en siete dimensiones, proporciona una evaluación holística que ofrece una visión completa del impacto de una escuela de negocios. Sin embargo, es importante recordar que el valor real del impacto no reside únicamente en la puntuación en sí, sino en el proceso de mejora continua, la concienciación que fomenta y las diversas herramientas que la escuela pone en marcha para realizar un mejor seguimiento y análisis de sus diversos impactos.

El BSIS advierte contra las comparaciones simplistas entre escuelas. Éstas podrían conducir a un enfoque de *"cuanto más grande, mejor"*. Sin embargo, el BSIS no trata de *maximizar* el impacto, sino de *optimizarlo* dentro de diferentes contextos. El BSIS se centra en comprender el *tipo* de impacto que tiene cada escuela en su contexto operativo y dentro de la perspectiva marco de su entorno local particular.

Creado recientemente bajo la dirección del director del BSIS, el Comité Directivo del BSIS está estudiando actualmente posibles formas de que evolucione la evaluación de impacto. Una posibilidad podría consistir en agrupar las escuelas que persiguen objetivos similares. Para cada grupo, la eficacia del impacto podría identificarse y evaluarse por separado. Las escuelas podrían entonces evaluar su impacto en comparación con sus homólogas que siguen estrategias similares en un contexto similar. Otro enfoque podría consistir en comparar escuelas de tamaño similar en diferentes regiones en lugar de comparar









instituciones específicas. Esto podría animar a las propias escuelas a posicionar su impacto globalmente.

Por este motivo, BSIS recopilará y analizará datos regionales para crear puntos de referencia regionales. Por último, el BSIS no es un proceso binario de aprobado o suspenso. Su valor reside en cultivar y alimentar la cultura del impacto. Esto pone de relieve la *responsabilidad de la institución y de todas sus partes interesadas para garantizar un verdadero impacto*. El BSIS ayuda a las escuelas a optimizar su impacto teniendo en cuenta los retos específicos de cada institución y sus partes interesadas internas y externas.

Influir en las percepciones a través del impacto

El impacto de una escuela de negocios puede influir significativamente en las percepciones, tanto internas como externas. Cuando una escuela evalúa y comunica sistemáticamente su impacto, involucra a sus estudiantes, profesores, antiguos alumnos y socios estratégicos; atrae a estudiantes potenciales y mejora su reputación. Demostrar un compromiso sólido para marcar la diferencia resuena entre las partes interesadas y posiciona a la escuela como una institución socialmente responsable y con visión de futuro.

La estrategia de impacto: Una herramienta para mejorar la calidad

Una vez que una escuela de negocios ha determinado su estrategia de impacto, ésta se convierte en una poderosa herramienta para elevar su perfil de calidad. Una estrategia de impacto bien definida es una hoja de ruta para la mejora continua, que establece objetivos claros y metas mensurables. La estrategia de impacto orienta los recursos y esfuerzos de la escuela hacia el objetivo común de formar líderes responsables, impulsar la innovación y contribuir a mejorar el mundo.

En conclusión, el concepto de impacto en la educación de las escuelas de negocios no es sólo una palabra de moda, es un cambio en la forma en que percibimos el papel de la educación empresarial en la sociedad. *El impacto no puede reducirse a una única puntuación, sino que es un viaje polifacético de mejora continua y responsabilidad*. Cuando una escuela de negocios adopta el impacto como parte de su ADN y comunica estratégicamente la diferencia que marca, tiene el potencial de mejorar su perfil de calidad, atraer a personas con ideas afines y, lo que es más importante, contribuir a un mundo más responsable y próspero en beneficio de todos.

Por último, para una visión del buen impacto y algo que lleve a pensar en términos de propósito, terminamos con esta pregunta formulada por un líder en impacto social en Tailandia, el Sr. Viravaydya: "Si las escuelas de negocios no son capaces de reducir la pobreza en el mundo, ¿quién puede hacerlo?"

Sobre los autores

François Bonvalet es Director de BSIS.

Vasu Srivibha es Director de Impacto de la Sasin School of Management.

Radicalizar la educación responsable en materia de gestión: ¿Por qué y cómo?

¿Por qué los académicos deben radicalizar el aprendizaje y la educación responsables en materia de gestión?, se pregunta **Oliver Laasch**

Vivimos en la era de las grandes crisis, muchas de las cuales son alimentadas por graduados de escuelas de negocios y, respectivamente, por académicos de escuelas de negocios implicados en la formación de estos graduados (Ghoshal, 2005).

Al fin y al cabo, nuestras prácticas son las que hacen de las escuelas de negocios, y potencialmente de las escuelas de negocios, modelos empresariales que pueden abordar y prevenir las grandes crisis en lugar de alimentarlas (Laasch *et al*., 2022). Como académicos de escuelas de negocios, tenemos la responsabilidad y la oportunidad de radicalizar el aprendizaje y la educación responsables en materia de gestión (*Laasch et al.*, 2020)..

Las formas habituales de aprendizaje y educación en materia de gestión responsable, de carácter gradual y acomodaticio, tratan de modificar ligeramente la forma habitual de hacer las cosas, en lugar de alterar radicalmente unas ideas que están reñidas con la urgencia, la naturaleza y la magnitud de las crisis actuales. La emergencia climática y la extinción de la biodiversidad son dos de las manifestaciones más visibles de tales crisis. En términos más generales, nuestro impacto colectivo está superando seis de los nueve límites planetarios, cada uno de los cuales tiene el potencial de afectar gravemente a la vida en la Tierra (Richardson et al., 2023). También estamos muy lejos de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, ya que el 88% de las metas siguen sin cumplirse (Naciones Unidas, 2023).



"Tenemos la responsabilidad y la oportunidad de radicalizar la gestión, el aprendizaje y la educación responsables







FIGURA 1. TRES PRÁCTICAS PARA RADICALIZAR LA GESTIÓN, EL APRENDIZAJE Y LA EDUCACIÓN RESPONSABLES

En resumen, el enfoque acomodaticio que hemos favorecido hasta ahora no ha dado los resultados que necesitamos para abordar eficazmente estas crisis y lograr una transición empresarial sostenible que merezca la etiqueta de "transformadora". Se necesita un enfoque radical, no acomodaticio, que rompa con la lógica, las prácticas y las estructuras sociales de la empresa y la gestión que se dan por sentadas siempre que se interpongan en el camino de una gestión sostenible, responsable y ética. Propongo que los académicos se comprometan con tres prácticas destacadas para lograr un tipo más radical de aprendizaje y educación en gestión (véase la Figura 1).

¿Cómo pueden los académicos radicalizar el pensamiento mediante un pensamiento antiparadigmático?

El pensamiento antiparadigmático radicaliza el pensamiento rompiendo con la mentalidad empresarial y de gestión dominante pero insostenible, irresponsable o poco ética. Significa, por ejemplo, pasar de una mentalidad de crecimiento a una mentalidad de suficiencia, de una mentalidad de "cadena" de valor extractiva y lineal de tomar-hacer-desperdiciar a una mentalidad de red circular de revalorización, y de una mentalidad de seres humanos como recursos a una mentalidad de gestión humanista (Laasch, 2024). El pensamiento antiparadigmático es radical, ya que intenta romper con una lógica a menudo asumida y arraigada socialmente, que sustenta prácticas de gestión irresponsables.

Radicalizar la propia mentalidad suele implicar un proceso algo doloroso, que requiere hacer un balance de nuestra propia aceptación de gran parte de la sabiduría recibida, que apoya prácticas que generan realidades de gestión irresponsables. También implica involucrar a otros - colegas, estudiantes, profesionales de la gestión y legisladores - para que reflexionen de forma similar y sugieran alternativas. También podría implicar cuestionar las creencias de otros y ofrecer alternativas que estén en consonancia con futuras realidades de gestión más deseables.





> *Podríamos negarnos a viajar a conferencias o conciertos de enseñanza en avión por razones de emisiones, y no ir si no hay una alternativa aceptable para las emisiones*

¿Cómo pueden los académicos radicalizar la (in) acción mediante la desobediencia civil académica?

Existe una larga historia de activismo académico e intelectual para promover teorías y prácticas de gestión más responsables (Contu, 2020; Callahan y Elliott, 2020). Sin embargo, los académicos también deben participar en el activismo académico contra las prácticas negligentes que se dan por sentadas, en particular, las prácticas que los profesionales académicos son a menudo cómplices de promulgar. Esta desobediencia civil académica es radical, ya que pretende perturbar y debilitar las prácticas de gestión irresponsables aceptadas.

Para radicalizar nuestra (in)acción, puede que no nos peguemos literalmente a las calles o a los estrados judiciales, pero podemos utilizar nuestro papel para interrumpir o bloquear de forma generativa acciones que perpetúan viejos paradigmas irresponsables, insostenibles y poco éticos. Podríamos abstenernos de votar o de contratar si no hay candidatos suficientemente diversos. Podríamos negarnos a viajar en avión a conferencias o actividades docentes por motivos relacionados con las emisiones, y no ir si no hay una alternativa aceptable desde el punto de vista de las emisiones. Podríamos decidir no apoyar ni participar en los planes de expansión mundial de nuestra escuela, que consumen grandes cantidades de CO2, o decidir no contribuir a los viajes de estudios mundiales que requieren volar con cohortes enteras. Este tipo de desobediencia civil académica tiene el poder de influir en los estudiantes sirviéndoles de modelo para emular sus propias prácticas de desobediencia civil como futuros directivos. También aumentaría nuestra credibilidad en la enseñanza, ya que nos permite ser coherentes fuera del aula con lo que predicamos dentro de ella. En la enseñanza, podríamos dejar de enseñar teorías que se dan por sentadas o de utilizar un lenguaje que refuerza y trata de justificar realidades de gestión irresponsables. Por ejemplo, dejé de utilizar el término gestión de recursos humanos y de enseñar marcos que instrumentalizan al ser humano o promueven un crecimiento económico insostenible. Lo hago incluso, y sobre todo, en mi libro de texto de introducción a la gestión, para el que la presión por "cubrir lo básico" y reproducir la vieja lógica de la gestión es a veces abrumadora.

La política performativa es radical porque pretende cambiar los fundamentos teóricos paradigmáticos sobre los que descansan las realidades de la gestión empresarial

¿Cómo pueden los académicos radicalizar las teorías a través de la política performativa?

El término "performativo" describe teorías o prácticas teorizadoras que "interpretan" y moldean realidades de acuerdo con su imagen. Significa que podemos utilizar las teorías y la teorización como motores para cambiar las realidades sociales y dar forma a cómo se generan (Leca *et al.*, 2014; MacKenzie, 2008). Significa que podemos utilizar la teoría como "arma" para generar y "realizar" nuevas teorías de gestión que se conviertan en instrumentos de apoyo a prácticas promulgadas más deseables. También significa utilizar las teorías como instrumento político para generar las realidades de gestión que deseamos. La política performativa es radical porque pretende cambiar los fundamentos teóricos paradigmáticos sobre los que descansan las realidades de la gestión empresarial.

Las oportunidades de participar en la política performativa en el mundo académico son amplias y variadas, y no se limitan a nuestro trabajo con teorías en la investigación. Por supuesto,







podemos decidir comprender el funcionamiento de prácticas de gestión alternativas ya promulgadas y elevarlas a través de la publicación, o imaginar normativamente y escribir sobre cómo podrían ser las alternativas utópicas (Gümüsay y Reinecke, 2022; Gibson-Graham, 2008). También podemos utilizar nuestra docencia como espacios de cocreación alternativa con los estudiantes, asumir funciones de consultoría académica e incorporar prácticas de compromiso social para explicar y añadir legitimidad a las alternativas. También podríamos trabajar para desacreditar y cuestionar las prácticas de gestión irresponsables, insostenibles o poco éticas que se dan por sentadas. Podemos trabajar en funciones de asesoramiento político para crear conjuntamente las normas explícitas e implícitas que preparan el terreno para la promulgación de prácticas de gestión alternativas. De este modo, podemos contribuir a que los principios radicalmente disruptivos de la gestión responsable dejen de ser alternativas utópicas y poco realistas y se conviertan en una nueva normalidad realizada y practicada.

> *Podemos trabajar en funciones de asesoramiento en materia de políticas para co-crear las reglas explícitas e implícitas que preparan el terreno para que se promulguen prácticas de gestión alternativas*

gf

*Este artículo se basa en Laasch, O. (2024). Radicalizing managers' climate education: Getting beyond the bull**** fairy tale of eternal economic growth. Journal of Management Education, 48(1), 110-140.*

Sobre el autor

Oliver Laasch es catedrático de Gestión Responsable en el ESCP de Berlín, profesor asociado de Emprendimiento Social en la Universidad de Manchester y fundador del Center for Responsible Management Education. Es autor del libro de texto disruptivo Principles of business and management: Practicing ethics, responsibility, sustainability (2024, Sage).

Referencias:

Callahan, J. L. y C. Elliott (2020). 'Fantasy spaces and emotional derailment: Reflections on failure in academic activism'. Organization*, 27, 506-514.*

Contu, A. (2020). 'Answering the crisis with intellectual activism: Making a difference as business schools scholars'. Human Relations*, 73, 737-757.*

Ghoshal, S. (2005). 'Bad management theories are destroying good management practices'. Academy of Management Learning & Education*, 4, 75-91.*

Gibson-Graham, J. K. (2008). 'Diverse economies': Performative practices for other worlds'. Progreso en Geografía Humana*, 32, 613-632.*

Gümüsay, A. A. y J. Reinecke (2022). 'Researching for desirable futures: From real utopias to imagining alternatives'. Journal of Management Studies, 59, 236-242.

Laasch, O. (2024). Principles of business and management: Practicing ethics, responsibility, sustainability. Londres: Sage.

Laasch, O., D. Moosmayer, E. Antonacopoulou y S. Schaltegger (2020). 'Constellations of transdisciplinary practices: A map and research agenda for the responsible management learning field'. Journal of Business Ethics*, 162, 735-757.*

Laasch, O., O. Ryazanova y A.L. Wright (2022). Lingering COVID-19 and looming grand crises: Envisioning business schools' business model transformations'. Academy of Management Learning & Education*, 21, 1-6.*

Leca, B., J-P. Gond y L. Barin Cruz (2014). 'Building 'Critical Performativity Engines' for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil'. Organización*, 21, 683-712.*

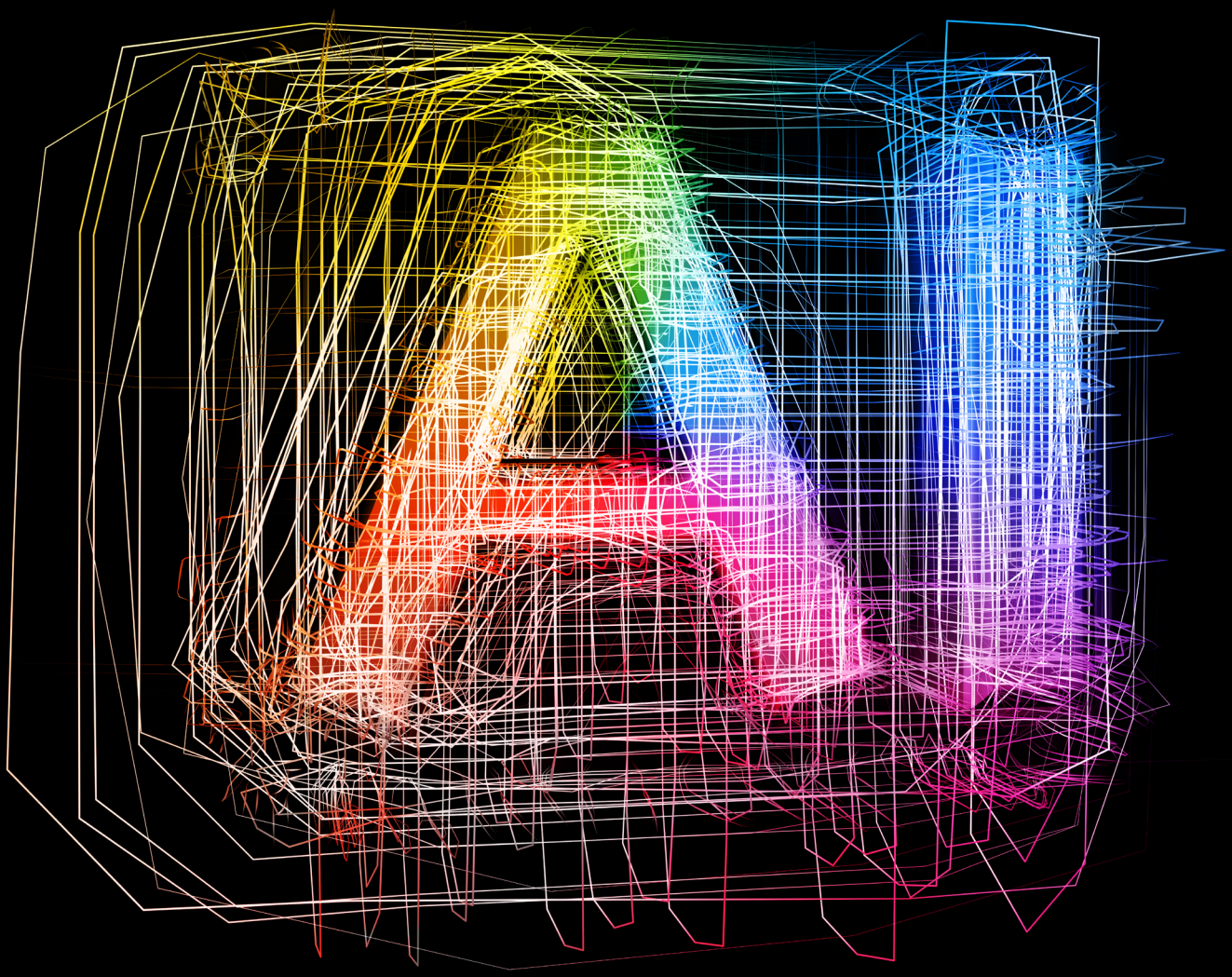
MacKenzie, D. (2008). An engine, not a camera: How financial models shape markets*. Cambridge: MIT Press.*

Richardson, K., W. Steffen, W. Lucht, J. Bendtsen, S.E. Cornell, J.F. Donges et al. (2023). 'Earth beyond six of nine planetary boundaries.' Science Advances*, 9, 1-16.*

Naciones Unidas. (2023). United Nations SDG progress report: Special edition highlightsVerfügbar unter: [5 de abril de 2024].

La IA generativa y las funciones de los profesores de escuelas de negocios

Hace más de un año ChatGPT aterrizó con estrépito en las escuelas de negocios de todo el mundo. Sin duda, profesores y alumnos se enfrentan a los nuevos retos que plantea este espectacular desarrollo. Pero, se preguntan **Pär Mårtensson** y **John Mullins**, ¿son ChatGPT y sus hermanos de IA generativa amenazas para el mundo de la enseñanza y el aprendizaje? ¿O por el contrario ofrecen oportunidades?



Con más de un año de experiencia en inteligencia artificial (IA) generativa a nuestras espaldas, nos preguntamos cuál ha sido su impacto. ¿Es la IA generativa una amenaza existencial para el sector educativo tal y como lo conocemos? ¿O es que aporta nuevas y abundantes oportunidades para mejorar o acelerar el aprendizaje de nuestros alumnos? ¿O ambas cosas? En nuestra opinión, para responder a estas preguntas es necesario examinar el papel que desempeñamos los profesores en el proceso de aprendizaje de nuestros alumnos.

Podría decirse que la esencia de lo que hacemos, y por tanto nuestra principal función general, es apoyar el aprendizaje de nuestros alumnos. Al fin y al cabo, aparte de nuestra investigación, lo que realmente cuenta en nuestro oficio de profesores de escuelas de negocios no es nuestra enseñanza, sino el aprendizaje de nuestros alumnos. Para examinar nuestras preguntas de forma más detallada, en este artículo esbozamos seis funciones diferentes que desempeñan los profesores de escuelas de negocios. Estas funciones nos permiten discernir mejor si la IA generativa puede ser una bendición o una maldición para profesores y alumnos de escuelas de negocios.

En primer lugar, esbozamos brevemente estas seis funciones; a continuación, las analizamos a la luz de los recientes avances de la IA. ¿Es la IA una amenaza o brinda nuevas oportunidades? Por último, destacamos la necesidad de nuestro desarrollo continuo como docentes y dónde y cómo podemos acceder a él.

Los seis papeles

Experto

El primer papel, y quizá el más obvio, es el de experto. Como profesores, tenemos que conocer nuestra asignatura y la materia que impartimos. Tiene que haber una plataforma de conocimientos teóricos o experienciales en la que se base nuestra enseñanza. En algunos casos, nuestros conocimientos se centran en una materia concreta, mientras que en otros pueden abarcar un ámbito más amplio. Independientemente de la amplitud y profundidad de nuestros conocimientos, los profesores necesitamos conocer nuestros campos.

Facilitador

Como profesores, no basta con que seamos expertos. También tenemos que dominar el entorno del aula, ya sea un aula física o una pantalla digital de Zoom o WebEx. Sin las habilidades de facilitación de un profesor, la atención de nuestros alumnos se desvía rápidamente. Si nuestra experiencia se deriva del conocimiento de nuestra materia, nuestro "contenido", se podría decir que la facilitación consiste en gestionar el proceso en el que tiene lugar el aprendizaje. Si somos hábiles y nos sentimos cómodos en nuestro papel de facilitadores, podemos crear y mantener una atmósfera en la que se produzca el aprendizaje.

Supervisor/Tutor/Mentor/Entrenador

Además de ser un experto y un facilitador hábil, a menudo desempeñamos otro papel como supervisor/tutor/mentor/entrenador, un papel con diferentes nombres en diferentes contextos. En este papel ayudamos al alumno individual, o a un pequeño grupo de alumnos, a avanzar en su pensamiento, sus proyectos o sus tesis. Esta función suele desarrollarse durante un largo periodo de tiempo.

Diseñador/Curador

Lo ideal es que gran parte del aprendizaje tenga lugar antes y después de las sesiones programadas. Esto significa que se necesita un itinerario de aprendizaje cuidadosamente diseñado. No sólo se recibe información del profesor, sino también de otras fuentes, como libros, artículos, casos, vídeos, simulaciones, ejercicios, etcétera. Esta información puede llegar en diferentes formatos y en diferentes momentos. Algunos materiales pueden ser obligatorios y otros opcionales. Es fundamental seleccionar el material más útil y pertinente.

Constructor de puentes

Cuando, como profesores, conocemos nuestra materia, sabemos cómo impartirla en el aula o cómo ayudar a nuestros alumnos en funciones de supervisión o tutoría, hemos diseñado un itinerario de aprendizaje rico y atractivo y hemos conservado el material que contiene, nos queda otro papel importante que asumir: el de constructores de puentes. Esto significa tender puentes entre nuestra propia área temática y otras

> *Solo aquellos estudiantes que hayan demostrado competencia de un tipo u otro pueden pasar por la puerta*

áreas relacionadas, y entre la teoría y la práctica. Nuestro propio tema no debe ser una isla en sí mismo, sino situarse en un contexto más amplio.

Guardián

Como profesores de escuelas de negocios, a menudo tenemos que actuar como guardianes. Se nos pide que evaluemos el nivel de conocimientos, habilidades y capacidades adquiridos por los alumnos para asignarles distintas calificaciones. Evaluamos el cumplimiento de un programa para juzgar si los alumnos han obtenido certificados o títulos. Sólo los alumnos que han demostrado una competencia de un tipo u otro pueden pasar por la puerta.

En resumen: añadimos valor

Al fin y al cabo, la totalidad de nuestras funciones como profesores consiste en añadir valor a la vida de nuestros alumnos. Ayudarles a ser empleables. Competentes. Curiosos. Inquisitivos. Éticos. Buenos ciudadanos, buenos para el mundo. Y mucho más. Nos preguntamos hasta qué punto los recientes avances de la inteligencia artificial pueden aumentar o reducir nuestros esfuerzos en cada una de nuestras funciones. Abordamos esta cuestión en la siguiente sección.

El impacto de la IA función por función

IA y expertos

¿La llegada de la IA disminuye la importancia de la experiencia? ¿La disminuyó la llegada de Internet? ¿El smartphone? ¿La Wikipedia? No. ¿Crea la llegada de la IA oportunidades para que los alumnos comparen y contrasten lo que ofrece la IA con lo que puede revelar la visión de un experto? En efecto, lo hace, con claros beneficios para las habilidades de pensamiento crítico de los estudiantes. Dado que la IA



actual se nutre de fuentes a veces poco fiables e inherentemente sesgadas, los estudiantes de las escuelas de negocios de hoy en día necesitan entrar en el mercado laboral equipados con las habilidades de pensamiento crítico necesarias para identificar imprecisiones y sesgos en los resultados que genera la IA. Como dice Greg Reihman, Vicerrector de Biblioteca y Servicios Tecnológicos de la Universidad de Lehigh: "Nos guste o no, la IA generativa va a marcar nuestras vidas. Nuestros estudiantes van a pedirnos que les orientemos sobre si deben utilizarla y cómo".1 Una oportunidad, sin duda.

IA y facilitadores

El papel del facilitador es crucial, por supuesto, y aquí se han añadido nuevas herramientas a la caja de herramientas del profesor durante la última década más o menos, desde Mentimeter a herramientas de sondeo, pasando por muchas más, lo que nos da una variedad cada vez mayor de opciones para utilizar a la hora de facilitar el aprendizaje en el aula. ¿Estará la IA entre ellas para mejorar nuestra función de facilitación en las escuelas de negocios? Sospechamos que no.

AI y supervisores/tutores/mentores/entrenadores

Con las herramientas de IA disponibles, ahora se podría decir que algunos alumnos tienen su propio tutor con el que "discutir" siempre que quieran. Un supervisor que está disponible 24 horas al día, 7 días a la semana, y que siempre puede ofrecer ideas o consejos. Esto ofrece, por supuesto, oportunidades a los alumnos, pero también pone de relieve la









importancia de la capacidad de pensamiento crítico: ¿cuál es la calidad del asesoramiento? Como profesores en esta función, podemos ayudar a los alumnos a reflexionar y aprender de los consejos cuando utilicen ChatGPT o herramientas similares. Hay oportunidades para seguir aprendiendo y algunas partes del proceso de supervisión pueden llevarse a cabo con la ayuda de herramientas de IA. Más oportunidades aquí.

AI y diseñadores/curadores

Quizá otro papel en el que la IA destacará sea el que ofrece al curador. Se puede pedir a los alumnos que se conviertan en curadores por derecho propio y utilicen la IA para recopilar información sobre un tema concreto. Esa información puede servir de base para un animado debate en clase sobre los méritos e inconvenientes de lo que descubren y la mejor forma de evaluar esos méritos e inconvenientes. También en este caso, la IA ofrece la oportunidad de desarrollar el pensamiento crítico, así como otras habilidades (formular preguntas bien formuladas y, a continuación, preguntas de seguimiento) para utilizar ChatGPT y herramientas similares de forma eficaz. ¡Una gran oportunidad!

La IA y los constructores de puentes

Tender puentes entre los conocimientos de un área y su aplicabilidad en otra, y entre la teoría y la práctica, es una función clave que desempeñan los mejores profesores. La IA ofrece la oportunidad de pedir a los alumnos que recopilen material generado por la IA sobre una perspectiva teórica, por ejemplo, y luego lo apliquen en el contexto de un debate de un caso en el que un directivo tiene que tomar una decisión crucial. En lugar de "dar clases" para "enseñar" la teoría, por ejemplo, podemos pedir a los estudiantes que dejen que la IA les ayude a aprender la teoría, dedicando después el tiempo de clase a aplicarla a entornos empresariales reales. Es probable que este tipo de "aprendizaje activo" no sólo mejore la participación de los estudiantes en lo que ocurre en el aula, sino que también les capacite para utilizar la IA con eficacia. Otra gran oportunidad.

La IA y los guardianes

Es en nuestro papel de guardianes donde la IA ha suscitado la mayor preocupación, y está haciendo que la mayoría de nosotros nos replanteemos cómo evaluamos el rendimiento de los estudiantes. Suzanne Edwards, profesora asociada de inglés en la Universidad de Lehigh, afirma: "Si en tu clase asignas una tarea que un alumno puede entregar con una respuesta generada por IA y aprobarla, entonces no es una buena tarea".2 Quizá una de las consecuencias de la llegada de la IA generativa sea que se pondrá menos énfasis en examinar y evaluar lo que los alumnos saben, en lugar de lo que pueden hacer. Kirstie Papworth, Directora Ejecutiva de Aprendizaje Experiencial de la London Business School, afirma: "Nuestro mundo va a ser ahora mucho más experiencial".3 ¿Tenemos todos que trabajar para desempeñar mejor nuestro papel de guardianes? Desde luego que sí. Probablemente todos tengamos que revisar tareas que deberían haberse revisado hace mucho tiempo. Una amenaza, sin duda, pero también una oportunidad.

En resumen: ¿amenaza u oportunidad?

¿Qué hemos aprendido? Aunque la IA plantea verdaderos retos en nuestro papel de guardianes, en otros ámbitos vemos muchas más oportunidades que amenazas. Entonces, ¿cómo podemos aprovechar los profesores la oportunidad que se nos presenta?

Perfeccionar nuestras herramientas de enseñanza y aprendizaje

Seamos realistas. Nos guste o no, la IA generativa ha llegado para quedarse y está llamada a desempeñar un papel cada vez más importante en la forma de pensar y actuar de las personas. Como dice Lars Strannegård, Presidente de la Escuela de Economía de Estocolmo: "Con el paso del tiempo, la inteligencia artificial y las máquinas superarán gradualmente nuestras capacidades cognitivas humanas en muchos aspectos. Pero las máquinas nunca serán plenamente humanas. [...] Las capacidades humanas para la curiosidad, el humor, las emociones, la irracionalidad, el análisis, la creatividad, el cálculo y la crítica son -cuando se utilizan colectivamente- la clave del crecimiento futuro "4. Es nuestro deber como profesores equipar a nuestros licenciados para que aporten a su futuro trabajo todas sus capacidades humanas junto con la inventiva y la eficiencia potencial que probablemente ofrecerá la IA. Pero, ¿cómo?

En nuestra opinión, durante demasiado tiempo, demasiados profesores y demasiadas escuelas de negocios se han preocupado más por los conocimientos que imparten a sus alumnos -el "contenido"- que por las capacidades de esos mismos alumnos para poner esos conocimientos en práctica. Dadas las oportunidades que la IA generativa ha empezado a ofrecer - oportunidades para que los estudiantes aprendan a pensar de forma crítica sobre el conocimiento, sobre cómo se obtiene y sobre lo que significa para el mundo de la práctica - vemos una oportunidad para cambiar el enfoque de nuestra enseñanza de lo que nuestros estudiantes "saben" a lo que pueden "hacer".

Como hemos visto, la oportunidad que la IA aporta a nuestro trabajo como profesores surge de diferentes maneras en función de nuestras distintas funciones, pero tiene en común que ofrece oportunidades para reforzar las habilidades de pensamiento crítico de nuestros estudiantes y conectar la teoría con la práctica. Mejor aún, estas oportunidades pueden ofrecer a las escuelas de negocios un camino para resolver lo que Jeffrey Pfeffer y Robert Sutton, en su exitoso libro *The Knowing-Doing Gap*, llaman "el problema de saber hacer, el reto de convertir el conocimiento sobre cómo mejorar el rendimiento de la organización en acciones coherentes con ese conocimiento".5 ¿Tenemos todos trabajo que hacer, y no sólo en nuestro papel de guardianes? Por supuesto que sí. Para que no lo olvidemos, nosotros también aprendemos. Pero no lo haríamos de otro modo.

Entonces, ¿cómo podemos emprender nuestro propio viaje de aprendizaje para aprovechar al máximo lo que la IA generativa y los desarrollos relacionados ofrecen en nuestras diversas funciones, hoy y mañana? Sugerimos que ahora es el momento de ir más allá de nuestros propios límites institucionales y aprovechar la oportunidad de convertirnos en profesores con visión de futuro que sacan partido de las últimas herramientas.

Hay programas de todo tipo para ayudarnos a convertirnos en grandes profesores, con o sin IA y las oportunidades y amenazas que conlleva: programas sobre aprendizaje centrado en el participante ofrecidos por escuelas de negocios con vibrantes operaciones de publicación de



PICTURE COURTESY OF LONDON BUSINESS SCHOOL

> *... La IA generativa ha llegado para quedarse y está preparada para desempeñar un papel cada vez más importante en la forma en que las personas piensan y actúan*



casos; programas como el *International Teachers Programme* (*ITP*, en el que ambos autores de este artículo han participado durante muchos años) y su nuevo primo en línea, más accesible y asequible, *The Essentials of Teaching and Learning* (www. itp-essentials.com), ambos diseñados para fomentar el aprendizaje activo y ayudar al profesorado a convertirse en sus mejores profesores. En resumen, hay muchas oportunidades para que todos encontremos lo que más nos conviene. Lo principal es hacer algo, ¡ahora!

Y quizá lo más importante de todo sea esto: mantener vivo el diálogo sobre la enseñanza entre nuestros colegas. Es decir, debatir nuestras experiencias en nuestros distintos papeles como profesores. Compartir lo que hemos aprendido, probado, fracasado y tenido éxito a la hora de aplicar la IA generativa y otras nuevas herramientas a nuestras diversas funciones como profesores. Para celebrar juntos los éxitos y aprender de los fracasos. O tomando prestadas las palabras de Amy Edmondson: "Cuando nos aventuramos en un territorio nuevo... los fracasos son inevitables. [...] Pero tenemos que aprender a apreciar el valor de la experimentación en nuestras vidas para aprovechar las lecciones de los fracasos inteligentes en nuevos contextos "6 .

En el departamento en el que trabaja uno de nosotros (PM), hemos empezado a celebrar periódicamente "*fika de* la enseñanza" (*fika es* una palabra sueca para referirse a una pausa social para tomar café). No hay orden del día ni temas que tratar, simplemente compartimos y debatimos las nuevas ideas que se nos ocurren, los retos a los que nos enfrentamos en nuestras diversas funciones docentes, etc. No tiene por qué ser más complicado. No tiene por qué ser más complicado. Las oportunidades están ahí fuera. ¡Aprovechémoslas!



Sobre los autores

Pär Mårtensson es Profesor Asociado de la Innovation House de la Stockholm School of Economics, donde también es Jefe de Pedagogía y Desarrollo del Profesorado. Preside la International Schools of Business Management, un consorcio que lleva a cabo iniciativas de desarrollo del profesorado, entre ellas el International Teachers Programme (ITP).

John Mullins es Profesor Asociado de Práctica de Gestión en la London Business School. Es autor de cuatro best-sellers, entre ellos su último título, Break the Rules: The Six Counter-Conventional Mindsets of Entrepreneurs That Can Help Anyone Change the World. Su labor docente, investigadora y escrita se centra en ayudar a los empresarios y a sus negocios a crecer.

Notas a pie de página:

1. *Christina Tatu, "Harnessing Generative AI", Lehigh Alumni Bulletin, Fall 2023, p. 37.*
2. *Ibid,p.39.*
3. *Conversación personal con uno de los autores (JM).*
4. *Lars Strannegård,* Senses of Knowing: A celebration of the pursuit of knowledge, *Mondial, Estocolmo, 2021, p. 233.*
5. *Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton,* The Knowing-DoingGap, *Harvard Business School Press, Boston, 2000, p. 4.*
6. *Amy Edmondson, Right Kind of Wrong: Why learning to fail can teach us to thrive, Cornerstone Press, Londres, 2023, p. 220.*

El modelo de escuela de negocios debe cambiar si queremos ser educadores responsables

2008

Aunque la crisis financiera mundial de 2008 provocó cambios en la educación empresarial, cuando se analizan, los cambios parecen no ser más que superficiales

En los últimos años se ha producido un creciente debate en la enseñanza superior sobre la responsabilidad de las escuelas de negocios y sobre si están promoviendo o no prácticas empresariales irresponsables en la sociedad.
Por **Guillaume Carton**

La enseñanza de las finanzas ha sido acusada de acelerar la financiarización de la economía, con efectos nocivos sobre la desigualdad mundial. Del mismo modo, se ha culpado al fomento de la mercantilización del consumo de la sobreproducción de residuos y de los problemas de salud pública.

Aunque la crisis financiera mundial de 2008 provocó cambios en la educación empresarial, cuando se analizan con detenimiento, los cambios parecen ser nada más que superficiales. Si queremos mejorar la educación empresarial, tenemos que cambiar los fundamentos de la disciplina de gestión.

La última vez que las escuelas de negocios experimentaron una transformación completa fue en la década de 1950, cuando la Fundación Ford impulsó la transformación de las escuelas de formación profesional en instituciones académicas. Aunque ahora necesitamos una transformación similar, la historia sugiere que, a menos que las escuelas de negocios lideren el cambio, corren el riesgo de ser absorbidas por agentes externos.



Los cambios graduales en la enseñanza y la investigación no bastan

En respuesta a la llamada de atención de la sociedad en 2008, las escuelas de negocios han tratado de cambiar desde dentro. Esto es algo que los organismos de acreditación han tratado de impulsar en los últimos tiempos, actualizando las normas de acreditación empresarial para incluir el impacto social en las misiones y planes estratégicos de las escuelas de negocios. Desde entonces, hemos asistido a la transformación gradual de sus planes de estudio mediante la integración en la enseñanza de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

> *Si queremos mejorar la educación empresarial, tenemos que cambiar los fundamentos de la disciplina de gestión*





Además, se han desarrollado varias iniciativas en la investigación de las escuelas de negocios, como GLRI (Globally Responsible Leadership Initiative), ABIS (Academy of Business in Society), PRME (Principles of Responsible Management Education) o RRBM (Responsible Research in Business and Management), una red de estudiosos de la gestión dedicada a abordar los principales retos sociales y a tener un impacto positivo. Aunque estas iniciativas para cambiar la docencia y la investigación son loables, no cuestionan fundamentalmente la ideología subyacente de las escuelas de negocios que provocaron la crisis financiera mundial de 2008 y siguen perpetrando escándalos empresariales.

Aprender de la anterior metamorfosis de las escuelas de negocios

En los años veinte, en los albores de la era de las escuelas de negocios, se observó que los estudiantes de empresariales tenían un nivel académico inferior al de los estudiantes de otras disciplinas. Sin embargo, a pesar de las repetidas advertencias, no fue hasta la década de 1950 cuando se inició un cambio para elevar su nivel académico. Este cambio fue impulsado por una fundación privada, la Fundación Ford, creada con el objetivo declarado de promover el bienestar humano. Como parte de su Programa de Desarrollo Económico y Administración, ha invertido recientemente el equivalente a 500 millones de dólares para mejorar las prácticas de gestión de las empresas estadounidenses con el fin de preservar la democracia y el poder de Estados Unidos en el contexto de la Guerra Fría.

> *"Investigarían y enseñarían conocimientos de gestión a partir de este nuevo cuerpo de conocimientos acumulados en libros de texto y revistas académicas de nueva creación*

La Fundación Ford construyó el nuevo modelo de escuela de negocios basándose en el modelo de la Graduate School of Industrial Administration (GSIA) del Carnegie Institute of Technology, actualmente conocida como Tepper School of Business de la Carnegie Mellon University, que fundamentaba la disciplina empresarial en la economía, la psicología y la sociología e imponía la aplicación del modelo "científico". Para ello, financió becas de doctorado, años sabáticos y profesores visitantes en determinadas escuelas de negocios, así como cientos de seminarios de investigación en todo Estados Unidos. El objetivo era crear un nuevo perfil de profesor de escuela de negocios que siguiera el modelo de conocimiento de la GSIA. Investigarían y enseñarían técnicas de gestión a partir de este nuevo cuerpo de conocimientos acumulados en libros de texto y revistas académicas de nueva creación. Para garantizar la promoción de este nuevo paradigma, la Fundación Ford publicó un informe enviado a todos los decanos de escuelas de negocios de Estados Unidos. A finales de los sesenta, la mayoría de las escuelas de negocios estadounidenses habían adoptado el modelo Ford y, en los ochenta, se había extendido a Europa y, una década más tarde, a Asia. Las escuelas de negocios actuales son el producto de este cambio de paradigma.

Transformar las escuelas de negocios para formar líderes empresariales responsables

Entonces, las escuelas de negocios necesitaban cambiar para garantizar la competitividad de EE.UU.; hoy, necesitan cambiar para convertirse en educadores responsables. Entonces, la Fundación Ford impulsaba el cambio; hoy, McKinsey, Microsoft y Google están ansiosos por hacerse con una parte del mercado de la enseñanza superior, que ahora se calcula entre 200.000 y 500.000 millones de dólares.







Las escuelas de negocios deben hacer más de lo que hacen actualmente para impulsar su propia transformación hacia una mayor responsabilidad. Esto significa luchar contra la inercia para transformar las escuelas de negocios. Las lecciones de la historia son claras. Por ejemplo, en la década de 1950, el modelo empresarial de Carnegie Mellon fue identificado como el más innovador y el que más probabilidades tenía de impulsar el cambio en la sociedad si todas las escuelas lo adoptaban. Ahora, en el mercado actual de la educación empresarial, los líderes del sector deben identificar la escuela cuyo modelo tenga más probabilidades de impulsar el cambio hacia una educación responsable.

Educar a líderes responsables significa invertir en un conjunto de conocimientos diferentes de los que se investigan y enseñan actualmente en las escuelas de negocios: debemos crear ideas nuevas e innovadoras, que respondan a las aspiraciones de los líderes empresariales en materia de bien social, desarrollo sostenible y liderazgo ético.

Partiendo de las actuales crisis geopolítica y climática de las que las escuelas de negocios son en parte responsables, los líderes de las escuelas de negocios deberían examinar aquellas escuelas de negocios de todo el mundo que ya han desafiado los supuestos del actual cuerpo de conocimientos. A partir de estas lecciones, sería posible desarrollar un entendimiento común del modelo de escuela de negocios a seguir en las próximas décadas. A continuación, los líderes de las escuelas de negocios deberían adoptar nuevos principios para formar a los nuevos miembros del profesorado, que deberían ser difundidos y aplicados por los organismos de acreditación para garantizar que este nuevo paradigma se incorpora a los procesos de contratación y permanencia de los profesores.

Sin liderar estos cambios, los líderes de las escuelas de negocios corren el riesgo de que sean actores externos quienes los dirijan, sin dejarles más opción que seguirlos y aceptarlos.

gf

Sobre el autor

Guillaume Carton es Profesor Asociado de Estrategia en la escuela de negocios emlyon.

Los tiempos cambian: las escuelas de negocios tienen que reflejar los nuevos valores

Simeon de la Torre, de SIM7, explica como la educación empresarial puede actualizarse y marcar la diferencia

década de 2010

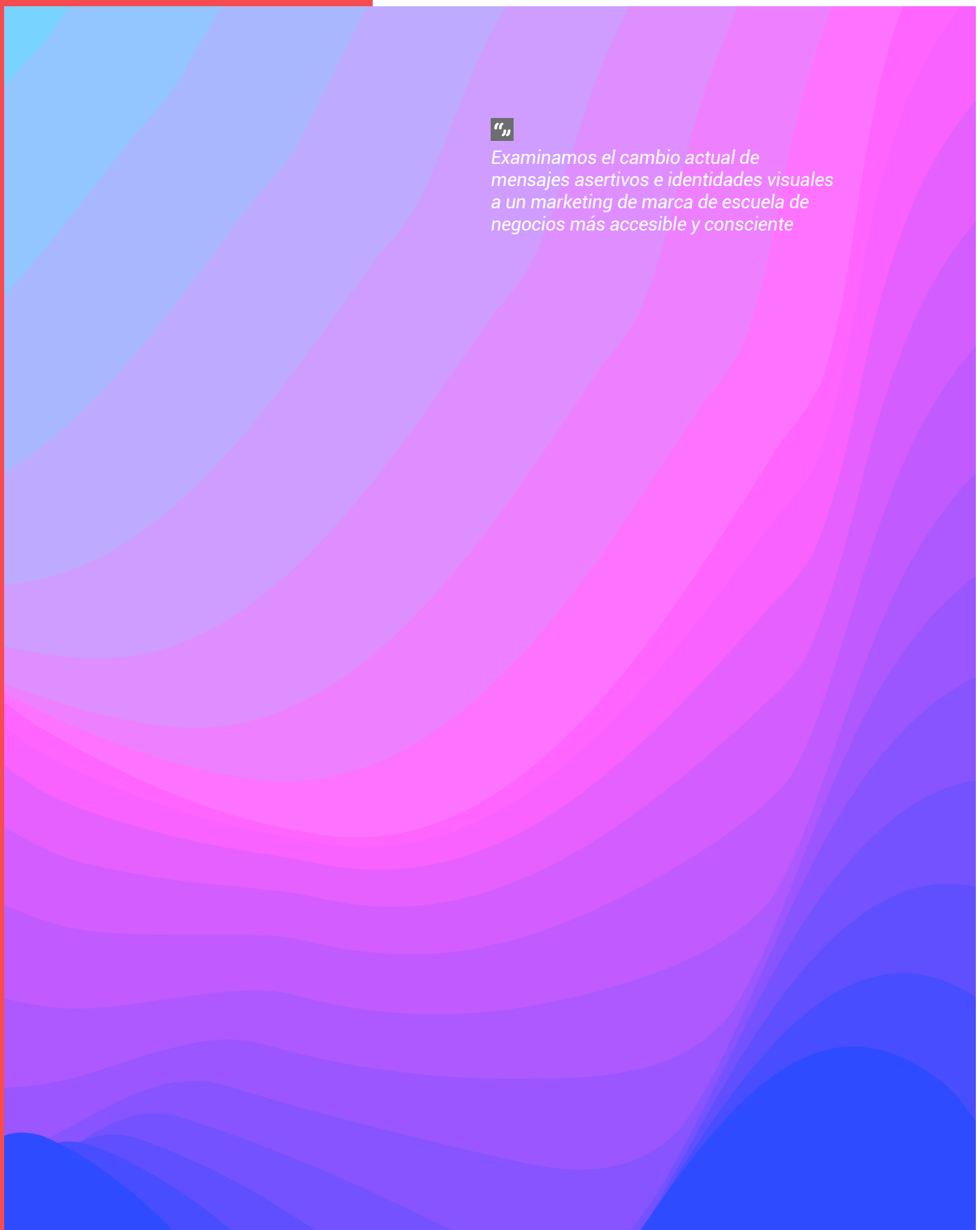
la cultura hipercompetitiva que se hizo popular a finales de la década de 2010

Los líderes empresariales y los profesionales de hoy en día buscan experiencias más inclusivas y auténticas, y las escuelas de negocios tienen que responder presentando enfoques más matizados y centrados en el ser humano. Examinaremos el cambio actual de mensajes asertivos e identidades visuales a un marketing de marca de escuelas de negocios más cercano y consciente. Analizaremos los contextos culturales que lo impulsan y las escuelas que han respondido con éxito hasta ahora. Por último, compartiremos una estrategia que puede utilizar para actualizar la marca de su escuela y adaptarla a las nuevas demandas del público actual.



No hay premio para el segundo mejor

Muchos estarán familiarizados con los tópicos de la imagen de marca de las escuelas de negocios: fotos de archivo de empresarios estrechándose la mano y titulares estridentes como "¿listo para el lanzamiento?", "acelera tu carrera" o "aprendizaje de vanguardia para carreras de categoría mundial". Este estilo creativo reflejaba la cultura hipercompetitiva que se hizo popular a finales de la década de 2010. Y aunque todavía se puede encontrar en el sector de las escuelas de negocios, está perdiendo vigencia rápidamente. Los tiempos han cambiado, y el público con ellos.



> *Examinamos el cambio actual de mensajes asertivos e identidades visuales a un marketing de marca de escuela de negocios más accesible y consciente*

La sostenibilidad, incluida la preocupación por el impacto social y la inclusión, se ha convertido en un criterio clave por el que los estudiantes y las partes interesadas juzgan la legitimidad de las escuelas de negocios. Las actitudes hacia el liderazgo también han experimentado un cambio radical; el "liderazgo auténtico" se basa hoy en la honestidad, la integridad y la responsabilidad (Lindauer Global, 2024). En lo que respecta a la imagen de marca, muchas escuelas de negocios tienen que empezar a ponerse al día.



Tiempo de reflexión

Desde 2020 se han producido una serie de grandes cambios culturales. La pandemia, obviamente, ha cambiado nuestra forma de trabajar. Durante esos largos meses de bloqueo, muchos encontraron de repente un respiro para dar un paso atrás y hacer balance. Al reflexionar, se dieron cuenta de que los horarios de trabajo estresantes y de muchas horas no estaban proporcionando el tipo de éxito que habían prometido en un principio. La conciliación de la vida laboral y familiar estaba madura para ser reequilibrada.

La demanda de trabajo flexible se ha disparado desde entonces, alimentando el nuevo y omnipresente deseo de mayor autenticidad. Recientes hallazgos de la Harvard Business Review revelan que el 75 % de los empleados (Buote, 2016) quieren experimentar más autenticidad en el trabajo, y ese deseo es algo que los equipos de marca no pueden ignorar. La desaparición de una cultura hipercompetitiva también ha sido paralela a la desaparición de los influencers de redes sociales en plataformas como LinkedIn, con los que el 61 % de los británicos afirman que ya no pueden relacionarse (West, 2022). .

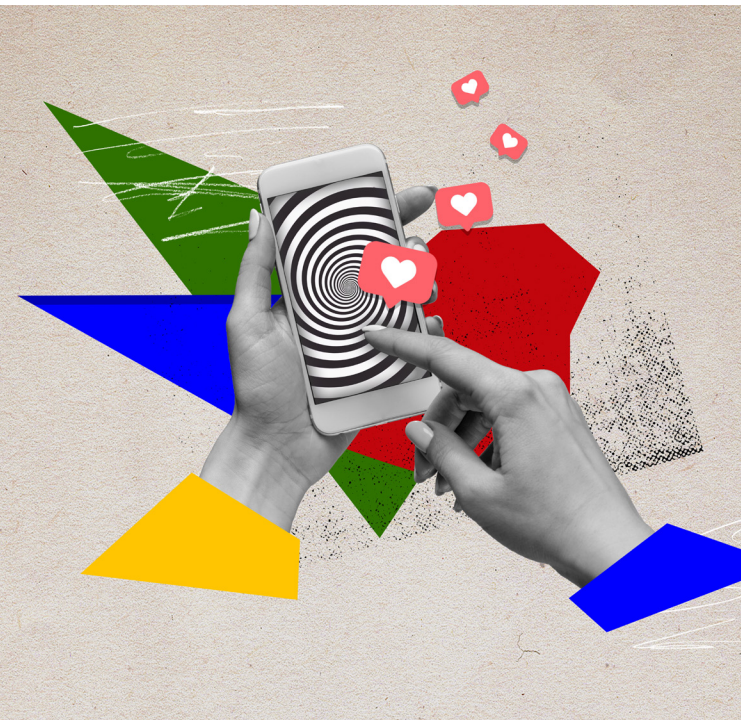
> *La sostenibilidad, incluida la preocupación por el impacto social y la inclusión, se ha convertido en un criterio clave por el cual los estudiantes y las partes interesadas juzgan la legitimidad de las escuelas de negocios*

Revolución tecnológica

Del mismo modo, el zoom era una tecnología de nicho antes de 2020. Avance rápido solo unos pocos años, y está arraigado en la jerga cotidiana. El auge del trabajo a distancia ha sido tan meteórico que casi un tercio de los británicos trabajan ahora desde casa al menos una parte del tiempo, frente a solo el 4,7% en 2019 (Hooson, 2023). Pero a pesar de todos sus beneficios, el trabajo a distancia, e incluso más recientemente, la IA, han disminuido la conexión humana cotidiana. Y al hacerlo, han subrayado su atractivo insustituible.

Es probable que esto haya contribuido a llevar a la vanguardia de la conciencia colectiva consideraciones modernas sobre el lugar de trabajo como la diversidad, la IED y la sostenibilidad. Según el Millennial Employee Engagement Study de Cone Communications, el 75 % de los millennials -la generación que constituye la mayoría de los estudiantes de MBA (Stapleton, 2023)- aceptaría un salario más bajo para trabajar en una empresa más socialmente responsable (Engage for Good, 2023).

En pocos años hemos redefinido lo que valoramos. Las marcas se construyen sobre valores, lo que nos lleva a preguntarnos: ¿siguen ambos alineados?





Un nuevo enfoque

La relevancia depende de mantenerse al día con los cambios en las actitudes de la audiencia, y eso explica tres grandes tendencias emergentes que los estrategas de marca han identificado recientemente:

1. Ser autentico

Las marcas que presentan un ideal perfecto en 2024 se consideran, en el mejor de los casos, poco realistas y, en el peor, poco sinceras. La autenticidad está a la orden del día. La falibilidad, la imperfección e incluso la vulnerabilidad emocional nunca han sido tan esenciales para generar confianza.

2. Arriesgarse

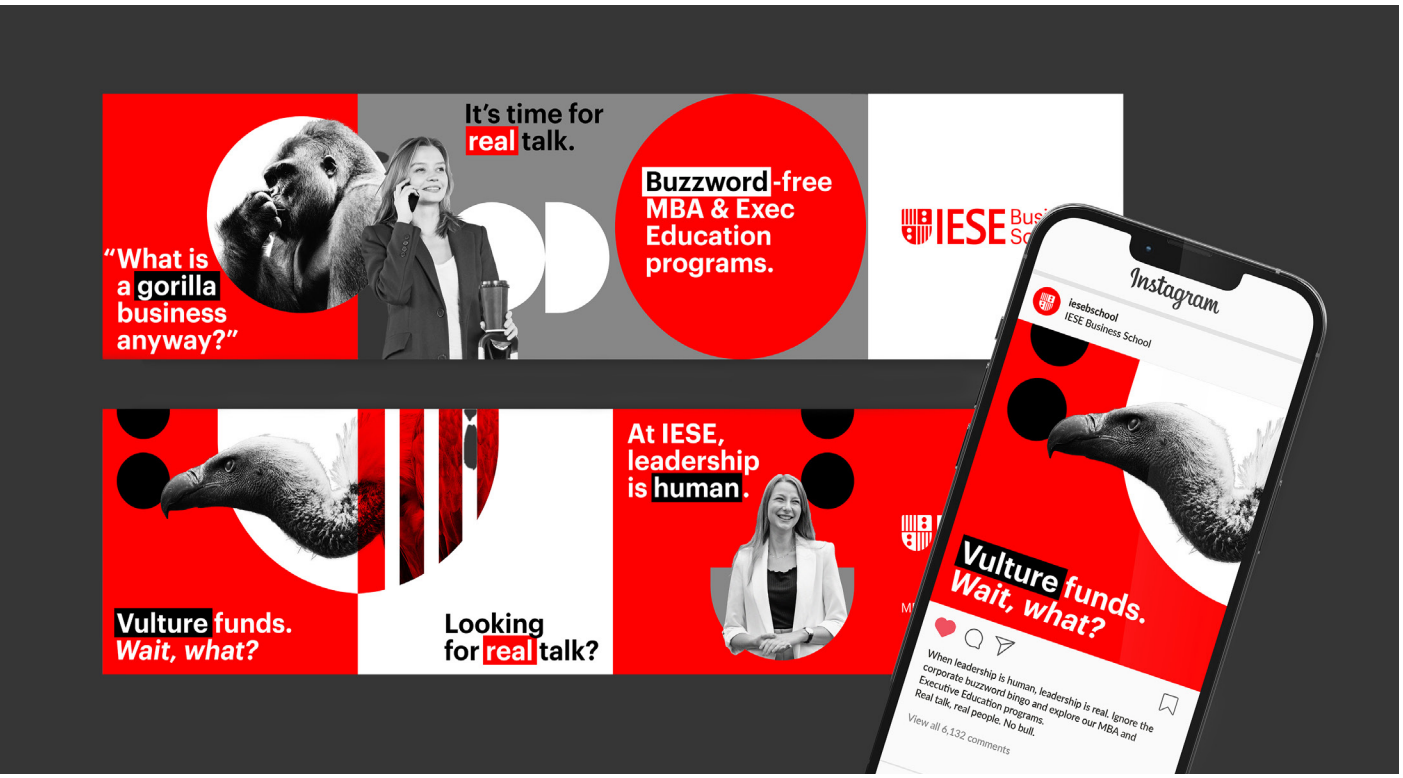
La uniformidad está descartada, la experimentación calculada está de moda. Se ha abierto un espacio entre certezas que se desmoronan donde se prueban nuevas ideas y son estas nuevas ideas las que están afinando cabezas.

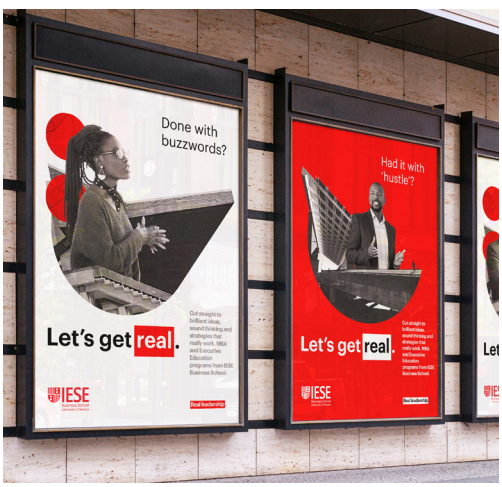
3. Mostrar conciencia

El público es más diverso que nunca. Las marcas que quieren conectar con el público deben demostrar que son sensibles a las diferencias sociales, culturales y de otro tipo.

Un puñado de escuelas de negocios están reaccionando a estas nuevas tendencias de marca y a los cambios de público antes mencionados, y eso les está ayudando a adelantarse al resto del sector.







Liderazgo real

La escuela de negocios IESE fue una de las primeras en darse cuenta de que ya era hora de un cambio de cultura. Su campaña Real Leadership (Liderazgo real) se burla juguetonamente de las palabras de moda de antaño. La campaña adopta un enfoque humorístico, que antes de su lanzamiento rara vez se había probado en el sector de las escuelas de negocios.

Además de aprovechar el espíritu de la época y mantenerse fiel a los valores fundamentales de la marca de la escuela, este enfoque novedoso se lleva gran parte del mérito de la gran participación que ha logrado la campaña. Su **vídeo estrella** ha recibido casi dos millones de visitas.

"En la escuela de negocios IESE nos dimos cuenta de que la narrativa empresarial estaba cambiando. La cultura de antes se estaba quedando en el camino, desplazada por un deseo de autenticidad, compromiso emocional y pragmatismo. Seguía habiendo mucha ambición, empuje y apetito de superación personal, pero existía la sensación de que el liderazgo se estaba volviendo más... humano".

"Los líderes de hoy piensan más en su impacto y sus limitaciones, y están dispuestos a expresarse con más franqueza. Hablan de verdad con gente de verdad. Estaba claro que debíamos adaptar nuestra marca y nuestros mensajes para reflejar esto, y así nació la campaña Liderazgo Real. Ha conectado realmente con nuestro público y creo que podría ayudar a marcar el tono de una nueva dirección en el marketing de las escuelas de negocios."

Itziar de Ros Raventós, Directora de Marketing y Comunicación Corporativa del IESE Business School





> *Todavía se puede encontrar textos basados en esa cultura tan competitiva en sitios web, folletos, campañas de marca y otros materiales de marketing en el sector de las escuelas de negocios*

Un tono incisivo

Todavía se pueden encontrar textos basados en esa cultura tan competitiva en sitios web, folletos, campañas de marca y otros materiales de marketing del sector de las escuelas de negocios. Muchas escuelas plantean los mismos puntos de la misma manera; pocas suenan realmente diferentes.

Pero esa monotonía lingüística presenta una oportunidad que la **WHU Otto Beisheim School of Management** ha aprovechado. En un rápido salto al presente, la WHU ha desarrollado una nueva y fresca voz de marca. La escuela habla ahora con el tono incisivo de un profesor consciente y de pensamiento rápido que utiliza una redacción sencilla y accesible y el tipo de lenguaje empresarial sin palabras de moda que resuena entre el público de las escuelas de negocios de hoy en día. Está demostrando ser justo lo que la WHU necesitaba para salir del paso.

"A menudo se pasa por alto el tono de voz, lo que supone desaprovechar una oportunidad porque puede hacer triunfar o fracasar una marca. Revisar el nuestro nos ha ayudado a hablar el lenguaje que utiliza el público actual de las escuelas de negocios. El mensaje es menos formal, ligeramente menos aspiracional (algunos dirían que menos masculino) y mucho más auténtico. El tipo de lenguaje que se oye en los consejos de administración internacionales, donde la sostenibilidad, la inclusión y la responsabilidad ocupan un lugar prioritario. Donde las personas son tan valiosas como los beneficios.

"Los valores clave de nuestra marca no han cambiado, pero adaptar la forma de comunicarlos para sincronizarlos con las nuevas inquietudes de nuestro público nos ha ayudado a demostrar nuestra relevancia y a generar confianza".

Christian Andres, Decano de la WHU Otto Beisheim School of Management

Una talla no sirve para todos

Mediante una planificación cuidadosa y una ejecución meditada, el IESE y la WHU han logrado un gran éxito apartándose del statu quo. Ambos demuestran lo que afirma Max Ottignon, cofundador de Ragged Edge: "Mostrarse de una forma que resulte fresca y auténtica puede ser increíblemente poderoso, sobre todo cuando se opone a un enfoque corporativo anticuado" (Nash, 2024).

Pero hay que tener cuidado, sobre todo teniendo en cuenta la naturaleza tan variada del público de las escuelas de negocios. Por ejemplo, es probable que las motivaciones y expectativas de los futuros estudiantes universitarios y las de quienes están pensando en matricularse en un GEMBA sean muy diferentes.

> *Se trata de tomar riesgos mesurados y expresar lo que hace que una escuela de negocios sea única: su personalidad*

¡Está vivo!

¿El atajo para dar a una marca la autenticidad, el carácter distintivo y la notoriedad que exigen las audiencias de hoy? Humanizarla. El proceso consiste en dotar a la marca de cualidades humanas. Hay mucho que considerar, pero he aquí algunos puntos de partida clave:

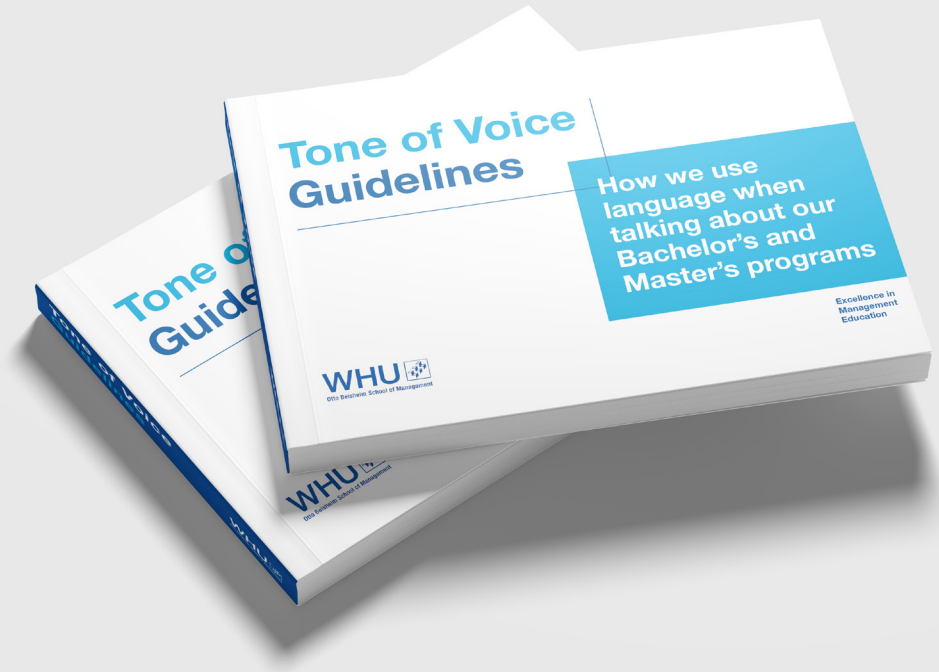
Emoción: Los sentimientos son fundamentales para la experiencia humana. La empatía nos conecta y la emoción confiere a las marcas un rostro identificable como pocas cosas pueden hacerlo. Una gran herramienta para crear emociones es contar historias. Los personajes, la ambientación, la trama... son métodos de eficacia probada para generar inversión emocional.

Conciencia: La comprensión crea relación, y es algo muy humano. Puedes demostrarlo haciendo cosas tan sencillas como asegurarte de que todo el mundo entiende lo que comunicas y tener en cuenta las sensibilidades culturales.

Originalidad: Las personas no se fabrican en cadenas de montaje. Por eso, si su marca se parece a otra, carecerá de la originalidad necesaria para darle vida. Para hacerlo bien, hay que asumir riesgos moderados y expresar lo que hace única a una escuela de negocios: su personalidad.







La opinión de los expertos

Si quiere llegar al público actual de las escuelas de negocios, es hora de humanizar su marca. Prestar atención a consideraciones modernas como la diversidad, la DEI y la sostenibilidad transmite el tipo de conciencia que puede insuflar vida a cualquier actividad de marketing. Todavía estamos esperando a que parte del sector de las escuelas de negocios se ponga al día con el fin de la cultura del ajetreo, por lo que si se consigue una humanización adecuada, existe una oportunidad real de adelantarse al resto.

Para obtener un informe gratuito sobre la marca de las escuelas de negocios, visite **https://sim7creative.co.uk/focus**

> *Prestar atención a consideraciones modernas como la diversidad, la DEI y la sostenibilidad comunica el tipo de conciencia que puede dar vida a cualquier actividad de marketing*

Sobre el autor

Simeón de la Torre es propietario y director creativo de SIM7, una agencia creativa estratégica especializada en crear marcas y campañas eficaces de escuelas de negocios para equipos de marketing globales.

Referencias:

Lindauer Global (2024) Four Leadership Trends Emerging in 2024, https://www.lindauerglobal.com/insight/four-leadership-trends- in-2024/

West, T. (2022) Study reveals 61% of UK public cannot relate to influencers, https://www.marketing-beat.co.uk/2022/09/16/romm-unlocked-influencer/

Buote, V. (2016) Most Employees Feel Authentic at Work, but it Can Take a While, https://shorturl.at/CDOW8

Jack, S. (2020) No plan for a return to the office for millions of staff, https://www.bbc.co.uk/news/business-53901310

Stapleton, A. (2023) What is the Average Age of MBA students? MBA Programs Age Revealed, https://academiainsider.com/what-is-the-average-age-of-mba-students-mba-programs-age-revealed/ Hooson, M. (2023) UK Remote And Hybrid Working Statistics, https://www. forbes.com/uk/advisor/business/remote-work-statistics/

Engage for Good (2023) (Even More) Social Impact Statistics You Should Know, https://engageforgood.com/stats/

Nash, A. (2024) Five Brand Leaders on the State of Branding and What's Next, https://www.printmag.com/design-culture/five-brand-leaders-on-the-state-of-branding/

Los cinco errores que se suele cometer al introducir la tecnología en la enseñanza empresarial

Uno de los errores más comunes es subestimar la importancia de la formación del profesorado y del alumnado

La integración de las tecnologías emergentes en la mayoría de los sectores se está convirtiendo en un imperativo para que las organizaciones sigan siendo competitivas, afirma **Stephane Justeau**

Las instituciones de enseñanza superior, y en particular las escuelas de negocios, se enfrentan a la tarea crucial de adoptar y aplicar nuevas tecnologías para ayudar a los estudiantes a adquirir una amplia gama de competencias técnicas, sociales y emocionales.

Esta transición no está exenta de dificultades. Muchas veces, las instituciones se ven tentadas por las modas tecnológicas y los "trucos de comunicación" para crear expectación, pero luego no consiguen aportar beneficios.

He aquí cinco errores que se suelen cometer al introducir nuevas tecnologías para la enseñanza y el aprendizaje. Este artículo se basa en la reciente experiencia con asistentes de enseñanza basados en IA Generativa (GAI) en la ESSCA School of Management.



Los cinco errores clásicos:

1. Infravalorar la formación de los usuarios y la cultura digital:

Uno de los errores más comunes es subestimar la importancia de la formación de profesores y alumnos. La integración de las nuevas tecnologías exige un conocimiento profundo de por qué se eligen, cómo funcionan y cómo pueden utilizarse. Con demasiada frecuencia, las instituciones no imparten la formación adecuada.

A menudo se descuida la formación de los estudiantes con el pretexto de que "nacen" con estas tecnologías. Esto puede ser cierto, pero no les convierte en usuarios avezados, ni mucho menos. Una formación personalizada que tenga en cuenta las necesidades y sensibilidades de cada individuo conduce a un mayor compromiso con cualquier proyecto y evita la resistencia al cambio. Siguiendo el modelo de Karsenti1 , se evita así una fase de deterioro del rendimiento y la experiencia (de profesores y alumnos). Además, en educación, la tecnología es cosa de todos, incluido el personal administrativo, que es una parte importante de la cadena de valor.

Los profesores que no estén familiarizados con las funciones avanzadas probablemente sólo utilicen las funciones más básicas de las herramientas o no las utilicen en absoluto. Lo mismo ocurre con los estudiantes. Un enfoque más prudente implica programas adecuados







de formación o sensibilización, que permitan un uso óptimo de la tecnología y mejoren la experiencia de aprendizaje.

2. No tener en cuenta las necesidades de los estudiantes

Otro error frecuente es descuidar las necesidades de aprendizaje de los alumnos en el proceso de integración de las tecnologías. Las tecnologías pueden transformar positivamente la experiencia de aprendizaje, pero sólo si satisfacen las necesidades y preferencias de los alumnos.

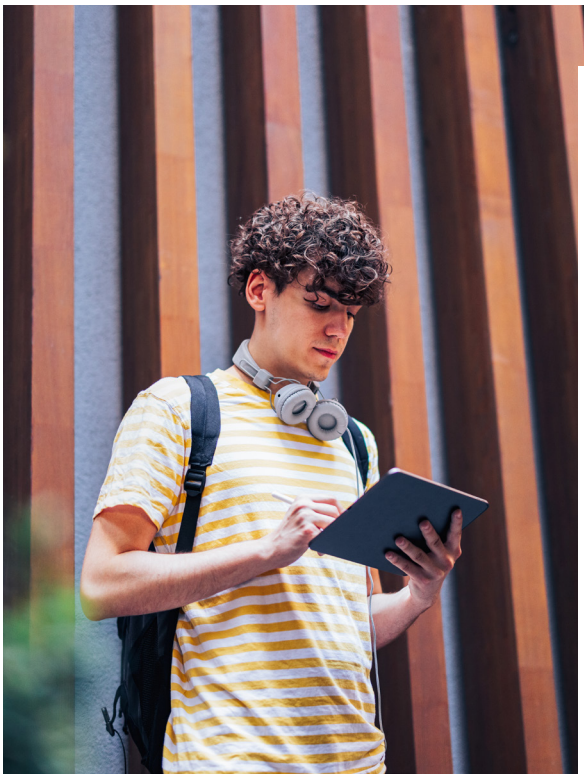
- ¿Funcionan mejor?
- ¿Ahorran tiempo?
- ¿Permiten un aprendizaje más profundo?
- ¿Son más inclusivos?
- ¿Son más flexibles?

Para garantizar el éxito de la adopción, las instituciones deben solicitar activamente la opinión de los estudiantes e implicarlos en el proceso de selección de herramientas.

Los administradores de las escuelas de negocios pueden estar convencidos de buena fe de que estas herramientas mejorarán la experiencia de aprendizaje de los estudiantes al ofrecer, por

ejemplo, un acceso fácil a los recursos, herramientas de colaboración en línea y oportunidades de interactividad.

Sin embargo, durante la fase de despliegue, no es raro descubrir que las herramientas no satisfacen plenamente las necesidades de los estudiantes. Algunos estudiantes pueden quejarse de una interfaz de usuario poco intuitiva, que dificulta la navegación y la búsqueda de contenidos relevantes. Otros pueden informar de problemas de compatibilidad con sus dispositivos, lo que limita su acceso a la plataforma. Por último, otros pueden considerar que la herramienta carece de interactividad y no permite





> *Un error común es la falta de seguimiento y evaluación de la eficacia de las tecnologías integradas*

una participación efectiva por su parte, lo que socava su motivación y compromiso. Si no se tienen debidamente en cuenta las necesidades de los estudiantes, es posible que las funcionalidades de las herramientas no se correspondan plenamente con sus preferencias, lo que limitará su uso y reducirá su adopción.

3. Descuidar las cuestiones éticas

Las tecnologías recientes, y en particular la IA generativa, plantean importantes cuestiones éticas, sobre todo en relación con la confidencialidad de los datos, la protección de la intimidad, las intenciones de los usuarios y las consecuencias de sus actos.

Es necesario formar y concienciar a todos, especialmente a profesores y alumnos, sobre estos aspectos. ¿Qué pretendo con ChatGPT? ¿Trabajar menos? ¿Trabajar más rápido? ¿Hacer creer que soy capaz cuando no lo soy? Igualmente, sobre la ética de las consecuencias, ¿cuáles son las consecuencias de mis actos si utilizo ChatGPT sin decírselo al profesor? Es esencial incluir la reflexión ética desde la fase inicial de planificación y desarrollo de cualquier integración.

Si estas herramientas incorporan inteligencia artificial, surgen preocupaciones sobre la integridad académica y la confidencialidad de los datos. Es probable que los estudiantes utilicen estas herramientas para elaborar sus trabajos sin ser conscientes de estas cuestiones, ya que el texto producido por la IA no es fruto del plagio, aunque ellos no sean los autores. Lo mismo ocurre con los profesores. La reflexión ética debe incluirse desde la fase inicial de planificación y desarrollo. Esta reflexión, que valida las etapas iniciales, debe ir acompañada de una formación en el uso ético de la IA para alumnos y profesores.

4. Falta de seguimiento y evaluación

Un error común es la falta de seguimiento y evaluación de la eficacia de las tecnologías integradas. Para garantizar su adopción a largo plazo, las instituciones deben poner en marcha sólidos mecanismos de seguimiento y evaluación para medir su impacto en la enseñanza y el aprendizaje. Esto implica recopilar datos pertinentes, analizar a los estudiantes en aspectos como las evaluaciones del aprendizaje y ajustar continuamente las estrategias tecnológicas en función de los resultados.

El objetivo de la introducción de herramientas tecnológicas en los centros de enseñanza superior es mejorar el aprendizaje de los estudiantes (herramientas de interacción en el aula, LMS, plataformas de vídeo, etc.) o facilitar el trabajo de los profesores (calificaciones en línea, foros de debate con los estudiantes, etc.). Pero, ¿se alcanzan los objetivos? Un sistema de calificación en línea puede resultar tedioso para

> *Sin una estrategia equitativa para la integración tecnológica, las instituciones de educación superior corren el riesgo de reforzar las disparidades ya existentes en el acceso a la educación*

los profesores si está mal diseñado o si no se corresponde con su forma de calificar. Incluso si las necesidades se identifican correctamente en la fase inicial de un proyecto, varios factores pueden complicar el uso del sistema. Por ello, es necesario consultar rápidamente a los usuarios para obtener datos tangibles sobre la utilidad (es mejor con que sin) y la eficacia de la herramienta (rapidez, legibilidad). La opinión de los estudiantes sobre las herramientas diseñadas para ellos es igual de importante, pero medir la eficacia es más complejo. Una herramienta interactiva puede ser divertida, fácil de usar y accesible, pero ¿mejora el aprendizaje? Esto es lo que hay que medir.

5. Aumento de las desigualdades en el acceso a los recursos

Por último, la introducción de las tecnologías, y en particular de la GAI, puede ampliar inadvertidamente las diferencias en el acceso a los recursos. Los costes asociados a la compra de suscripciones, en su caso, y al conocimiento de las herramientas pueden excluir a determinados estudiantes, en particular a los procedentes de entornos socioeconómicos desfavorecidos. Sin una estrategia equitativa de integración tecnológica, las instituciones de enseñanza superior corren el riesgo de reforzar las disparidades ya existentes en el acceso a la educación, comprometiendo así su misión de inclusión e igualdad de oportunidades. Por lo tanto, es crucial que las instituciones tomen medidas para garantizar que todas las poblaciones estudiantiles puedan beneficiarse de las ventajas de las tecnologías recientes.







El acceso a los recursos digitales, sean cuales sean, es, por supuesto, una cuestión de renta (poseer un ordenador personal para acceder al sistema de gestión del aprendizaje desde casa, poseer un teléfono para acceder a las herramientas de interacción en el aula o escanear QR para demostrar la asistencia a clase), pero también es una cuestión de cultura digital y de origen socioprofesional. Estudios recientes2 también han demostrado que muchas estudiantes se sienten menos cómodas con la tecnología que sus homólogos masculinos. Esto se atribuye a un sesgo de autoselección en el que las mujeres tienden a subestimar sus propias habilidades tecnológicas. Por consiguiente, sin una estrategia equitativa de integración de la tecnología que cubra todos estos aspectos, la institución corre el riesgo de marginar aún más a los estudiantes y comprometer sus posibilidades de éxito académico.

Conclusion

Introducir la tecnología en un entorno educativo es complejo, sobre todo cuando lo que está en juego es el aprendizaje de alumnos de orígenes sociales y geográficos diversos.

La adopción depende de que se tenga realmente claro cómo ayudará la tecnología a los usuarios previstos y al proceso de aprendizaje. Lo peor que se puede hacer es dejarse llevar simplemente porque la tecnología es lo último. A medida que la IA se desarrolla y evoluciona, las consideraciones éticas deben ocupar un lugar central en la toma de decisiones en cada fase. Por último, la supervisión y la adaptación deben convertirse en un hábito habitual.

Nuestra experiencia en ESSCA es que un chatbot (o cualquier tecnología existente) no puede acercarse (todavía) a sustituir a un profesor. No puede responder sin la aportación cualitativa o la comprensión innata de un humano, pero tiene el potencial de servir como un valioso asistente para estudiantes y profesores por igual si se evitan los cinco errores anteriores.

> *Lo peor que puedes hacer es dejarte llevar simplemente porque la tecnología es lo último*

Sobre el autor

El profesor Stéphane Justeau es Decano Asociado de Pedagogía en la ESSCA School of Management, Francia.

Notas a pie de página:

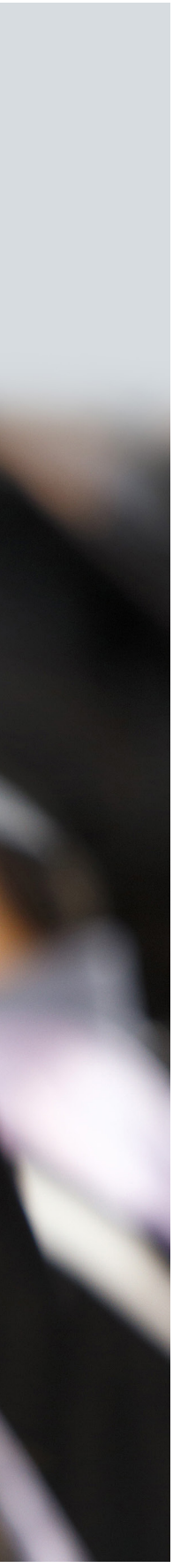
[1] *Karsenti, T. y J. Bugmann (2018). ASPID : un modèle systémique des usages du numérique en éducation. Dans S. Lacroix et Y. Tomaszower (Eds.), Le numérique (pp. 47-61). París, Francia: Editions EPS*

[2] *Sobieraj S. y N. Krämer (2020). Similarities and differences between genders in the usage of computers with different levels of technological complexity. Computers in Human Behavior, Volume 104.*

El papel de los antiguos alumnos en el desarrollo de su universidad



Thomas Bieger esboza la naturaleza de las relaciones entre antiguos alumnos y analiza cómo pueden aprovecharse en beneficio mutuo.



Todo decano estará de acuerdo en que los antiguos alumnos son uno de los grupos de interés y recursos más importantes para su universidad. Sin embargo, el tipo de relaciones con los antiguos alumnos, la institucionalización de estas relaciones y los instrumentos y eventos utilizados varían entre las distintas escuelas y sus contextos. Al mismo tiempo, retos como el trato con las generaciones más jóvenes de graduados o el seguimiento de una comunidad de antiguos alumnos más móvil parecen ser comunes. Como parte de su programa de 125 años, la Universidad de St. Gallen organizó una conferencia sobre las relaciones con los antiguos alumnos, en la que se reunieron representantes y perspectivas de algunas de sus universidades asociadas: WU - Universidad de Economía y Negocios de Viena, la WHU - Otto Beisheim School of Management, la Universidad Bocconi, ESADE y la Nanyang Business School.

"Los antiguos alumnos son las únicas partes interesadas que no se pueden intercambiar. Puedes perder estudiantes, incluso despedir profesores, y la propiedad puede cambiar, pero los antiguos alumnos están ahí para toda la vida", como dijo un decano. Esto significa establecer una relación que perdure en los buenos y en los malos tiempos, una relación que pueda mantenerse, alimentarse, desarrollarse y gestionarse para proporcionar beneficios mutuos a largo plazo. En consecuencia, las relaciones con los antiguos alumnos desempeñan un papel en todos los sistemas de acreditación. Por ejemplo, en EQUIS, se describe en el criterio 3f de la Norma 3, en el apartado "Estudiantes", que dice así:

• Describa el modo en que la escuela mantiene y utiliza los contactos con sus antiguos alumnos.

• ¿Existe una asociación de antiguos alumnos?

• ¿Cómo se utiliza para apoyar la estrategia de la escuela, los programas y a los estudiantes en su desarrollo profesional? ¿Cuál es su eficacia?

• ¿Cómo apoya la escuela a los antiguos alumnos?

• ¿En qué medida contribuyen los antiguos alumnos a la financiación de la escuela?

> *"Los ex alumnos son las únicas partes interesadas que no se pueden intercambiar. Es posible que pierdas estudiantes, incluso que despidas a profesores, y la propiedad puede cambiar, pero los ex alumnos están ahí para toda la vida*

Potenciales de valor de las relaciones simbióticas entre antiguos alumnos

Desde una perspectiva de gestión puramente teórica, la dirección de los centros escolares debe garantizar el acceso a los recursos estratégicos de su entorno con la ayuda de las partes interesadas. Entre los recursos más importantes que los antiguos alumnos pueden proporcionar a los centros escolares se encuentran:

• Conocimientos del mundo de la práctica, cruciales para la estrategia escolar y el desarrollo de programas.

• Futuros estudiantes a través de testimonios, apoyo en marketing y contacto personal.

• Capital social como la confianza y la reputación que respaldan la marca de la escuela gracias a los antiguos alumnos de éxito.

• Redes empresariales y políticas, que aportan valor a los graduados y antiguos alumnos en sus carreras, y también proyectos de investigación para el profesorado.

• Por último, las finanzas; muchas escuelas dependen predominantemente de su base de antiguos alumnos para las actividades de recaudación de fondos.

Existen recursos estratégicos recíprocos que los antiguos alumnos pueden aprovechar gracias a su relación con su alma mater. Entre ellos se encuentran el acceso preferente al conocimiento y a los resultados de la investigación internacional, el aprendizaje permanente gracias al acceso preferente a programas a medida, las redes académicas que les ayudan en el trabajo relacionado con la investigación, y el prestigio y la reputación de su alma mater y de sus títulos, que son importantes factores de éxito en sus carreras. El éxito de las relaciones con los antiguos alumnos siempre empieza por identificar la propuesta de valor para ellos. Está claro que los valores puramente transaccionales, como los descuentos para programas ejecutivos, tienen un impacto limitado, y que los valores emocionales de pertenencia, de ser acogido y de poder contribuir son ingredientes importantes para una relación a largo plazo.





Dos modelos para organizar las relaciones con los antiguos alumnos

IPara desarrollar y aprovechar esta relación simbiótica es preciso abordar cuestiones importantes. La primera es la naturaleza de la calidad de los antiguos alumnos y el tipo de relación, que puede clasificarse en dos modelos. El modelo integrado y el modelo tradicional de asociación de antiguos alumnos:

1. **Modelo integrado:** Este modelo implica una oficina de relaciones con los antiguos alumnos integrada en la administración de la universidad, a menudo dentro del departamento de marketing. La oficina de relaciones con los antiguos alumnos trata con éstos y organiza actos relacionados con ellos. Los antiguos alumnos se convierten en "miembros" firmando una declaración con un compromiso y aceptando las normas de confidencialidad de datos. Este modelo predomina, por ejemplo, en EE.UU. y en los países asiáticos.
2. **Modelo tradicional de asociación de antiguos alumnos:** IEn este modelo, las relaciones con los antiguos alumnos son gestionadas por una organización separada e independiente con su propia junta directiva, cuotas de afiliación y servicios dedicados a los miembros de pago. Las universidades europeas tradicionales como HSG o ESADE funcionan con este modelo.

Ambos modelos tienen sus ventajas y sus inconvenientes. Lo más importante en el modelo de asociación es que la cuota de antiguos alumnos suele rondar sólo entre el 30% y el 40%, frente al 90% del modelo integrado, aunque hay excepciones a esta regla general. Una ventaja del modelo de asociación podría ser el compromiso activo. La decisión deliberada de hacerse miembro podría conducir a una mayor proporción de miembros comprometidos y activos en el modelo de asociación en comparación con el modelo integrado. Por otro lado, una ventaja del modelo integrado es el acceso a los datos de los graduados, que a menudo está restringido para las organizaciones independientes de antiguos alumnos debido a las leyes de protección de datos. Además, en el caso del modelo de asociación, hay que organizar una relación de trabajo entre la junta de antiguos alumnos y la dirección de la universidad, lo que a veces puede resultar complicado debido a intereses contrapuestos, pero también puede aportar energía y creatividad adicionales. Algunas escuelas como WU Vienna y Bocconi en 2018 cambiaron deliberadamente de un modelo de asociación a un modelo integrado, principalmente para aumentar la proporción de antiguos alumnos con los que podían mantener relaciones activas.

90%

La proporción de miembros en los modelos integrados





Otra cuestión importante es cómo se integra a los antiguos alumnos en el gobierno de la universidad. También en este caso pueden identificarse dos extremos. Algunas escuelas integran a los antiguos alumnos en sus máximos órganos de toma de decisiones, como el consejo de la universidad, mientras que otras establecen un consejo asesor de antiguos alumnos y otras sólo recurren a ellos en casos concretos, por ejemplo, para grupos de proyectos de desarrollo de programas. Parece que una relación de confianza y a largo plazo requiere a menudo una forma de participación de alto nivel de los antiguos alumnos, y la junta consultiva de antiguos alumnos es una especie de diseño dominante en este sentido. Las frustraciones que dificultan una relación fructífera entre los antiguos alumnos y la escuela pueden producirse si no se satisfacen unas expectativas demasiado elevadas de influencia y derechos de decisión. La gestión de las expectativas de los antiguos alumnos, especialmente en lo que se refiere a su participación en la gobernanza, es fundamental.

Factores de éxito en el aprovechamiento de las relaciones con los antiguos alumnos

El compromiso de los antiguos alumnos adopta diversas formas, incluida la participación en la docencia y la investigación. En la docencia, los antiguos alumnos intervienen como ponentes en las clases, imparten cursos completos, desarrollan casos conjuntamente o realizan proyectos de consultoría sobre casos reales. A nivel estratégico, los antiguos alumnos contribuyen al desarrollo de los programas a través de grupos específicos. El regreso de los antiguos alumnos a las aulas es una experiencia mutuamente beneficiosa y motivadora tanto para ellos como para los estudiantes.

Involucrar a los antiguos alumnos en proyectos docentes y de investigación exige un conocimiento profundo de los mismos y de su trayectoria, por lo que los datos son un componente crucial. Las universidades estadounidenses suelen utilizar elaboradas bases de datos que resumen todos los puntos de contacto y las contribuciones. Dado que estos compromisos a menudo requieren contactos directos entre los antiguos alumnos y el profesorado, una base de datos sobre las relaciones de los antiguos alumnos por facultad también podría ayudar a centrar el compromiso.



> *La pregunta clave para todas las escuelas es cómo mantener el contacto con los graduados en la etapa inicial de la carrera*

Participación en proyectos y programas

El compromiso con los antiguos alumnos es más fácil para las escuelas situadas en centros económicos importantes, ya que pueden organizar actos en la escuela o en su ciudad, atrayendo a una gran parte de sus antiguos alumnos en las proximidades. Para las escuelas internacionales, un sistema descentralizado de delegaciones locales es una herramienta esencial, y algunas escuelas como Bocconi cuentan con hasta 75 de ellas. El contacto regular es un importante factor de éxito, ya que genera confianza y familiaridad. Por ello, algunas escuelas establecen objetivos claros, como un mínimo de un contacto al año.

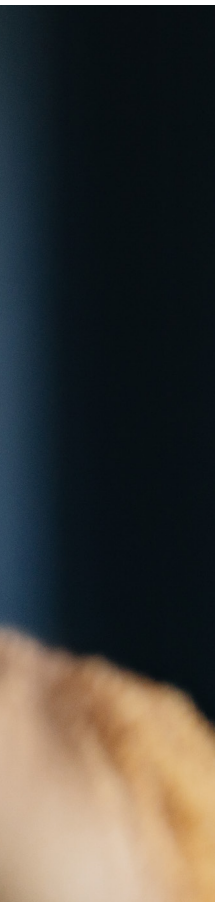
Los modelos de conducta entre los antiguos alumnos destacados y sus contribuciones son factores de éxito esenciales. El asesoramiento profesional es posiblemente el valor más importante a largo plazo para los antiguos alumnos. Con la contribución a las carreras a través de redes, asesoramiento profesional o transferencia regular de conocimientos, la relación con la industria o los grupos de mercado puede llegar a ser a largo plazo más importante que la red inicial de la clase, que puede ser importante justo después de la graduación, y tal vez de nuevo después de la jubilación.

Concepto de recorrido vital de las relaciones con los antiguos alumnos

Desde una perspectiva individual, las necesidades, las expectativas y el nivel de compromiso deseado cambian con el tiempo. El concepto de cliente vitalicio o recorrido vital puede ser un marco conceptual importante para la gestión de los antiguos alumnos. Las etapas clave incluyen el inicio de la carrera justo después de la graduación, la fase profesional con la familia, una posible segunda carrera con compromisos empresariales, reorientaciones profesionales y, por último, la jubilación. La fase de jubilación es crucial desde el punto de vista de la recaudación de fondos. Las organizaciones de antiguos alumnos deben definir productos como el capítulo senior, con una conferencia anual relacionada en el caso de HSG.

La cuestión clave para todas las escuelas es cómo mantener el contacto con los titulados en la fase inicial de su carrera profesional. Una fase de la vida con un alto grado de movilidad y, por tanto, cambios de lugar físico pero también de direcciones de correo electrónico, la hora punta de la vida con grandes y conflictivas exigencias por parte de la profesión, los amigos y la familia. Los retos van desde cuestiones técnicas como la gestión de bases de datos hasta ser relevantes para las generaciones más jóvenes, con sus nuevos valores. Involucrar a los jóvenes licenciados desde el principio en las juntas de antiguos alumnos es crucial para atender sus necesidades.









Y por último, la recaudación de fondos

La recaudación de fondos no puede ser el objetivo inicial de las relaciones con los antiguos alumnos, salvo en casos de emergencia en los que las escuelas estén a punto de cerrar y necesiten ayuda inmediata. Como dijo un decano, si todo va bien y funciona en las relaciones con los antiguos alumnos, la recaudación de fondos es algo natural. Sin embargo, existen importantes diferencias culturales. En países con tipos impositivos relativamente altos y la expectativa de que la enseñanza superior forma parte de las obligaciones del Estado, crear una cultura de recaudación de fondos es más difícil. Hay que mitigar el peligro de que los fondos recaudados sólo sirvan para financiar la reducción de las subvenciones estatales. Los proyectos icónicos y estratégicamente relevantes podrían ayudar a crear modelos de conducta para las contribuciones financieras de los antiguos alumnos, como en el caso de HSG, el nuevo centro de aprendizaje, SQUARE, que se financió con donaciones de 65 millones de euros, en un entorno de universidades estatales en Suiza que, por lo general, cuentan con una financiación excelente.

gf

Sobre el autor

Thomas Bieger es Catedrático de Gestión y Turismo de la Universidad de St. Gallen.

Más información - Participantes en la conferencia:

Prof. Dr. Markus Rudolf, Catedrático Allianz de Finanzas en la WHU - Otto Beisheim School of Management, antiguo Presidente de la WHU.

Prof. Dra. Antonella Carù, Catedrática de Marketing, Decana de Desarrollo y Relaciones con los Antiguos Alumnos, Universidad Bocconi.

Prof. Dra. Edeltraud Hanappi-Egger, Presidenta de la Universidad de Economía y Empresa (WU) de Viena.

Daniel Sánchez, presidente de ESADE Alumni, fundador Nauta Capital y ex profesor asociado de ESADE.

Prof. Robert E. (Bob) Kennedy, PhD, Decano Emérito, Nanyang Business School, y Decano Emérito, Ivey Business School.

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller, Catedrático de Derecho Público, Presidente de la Universidad de St.

Prof. Dr. Manuel Ammann, Catedrático de Finanzas, Presidente electo de la Universidad de St.

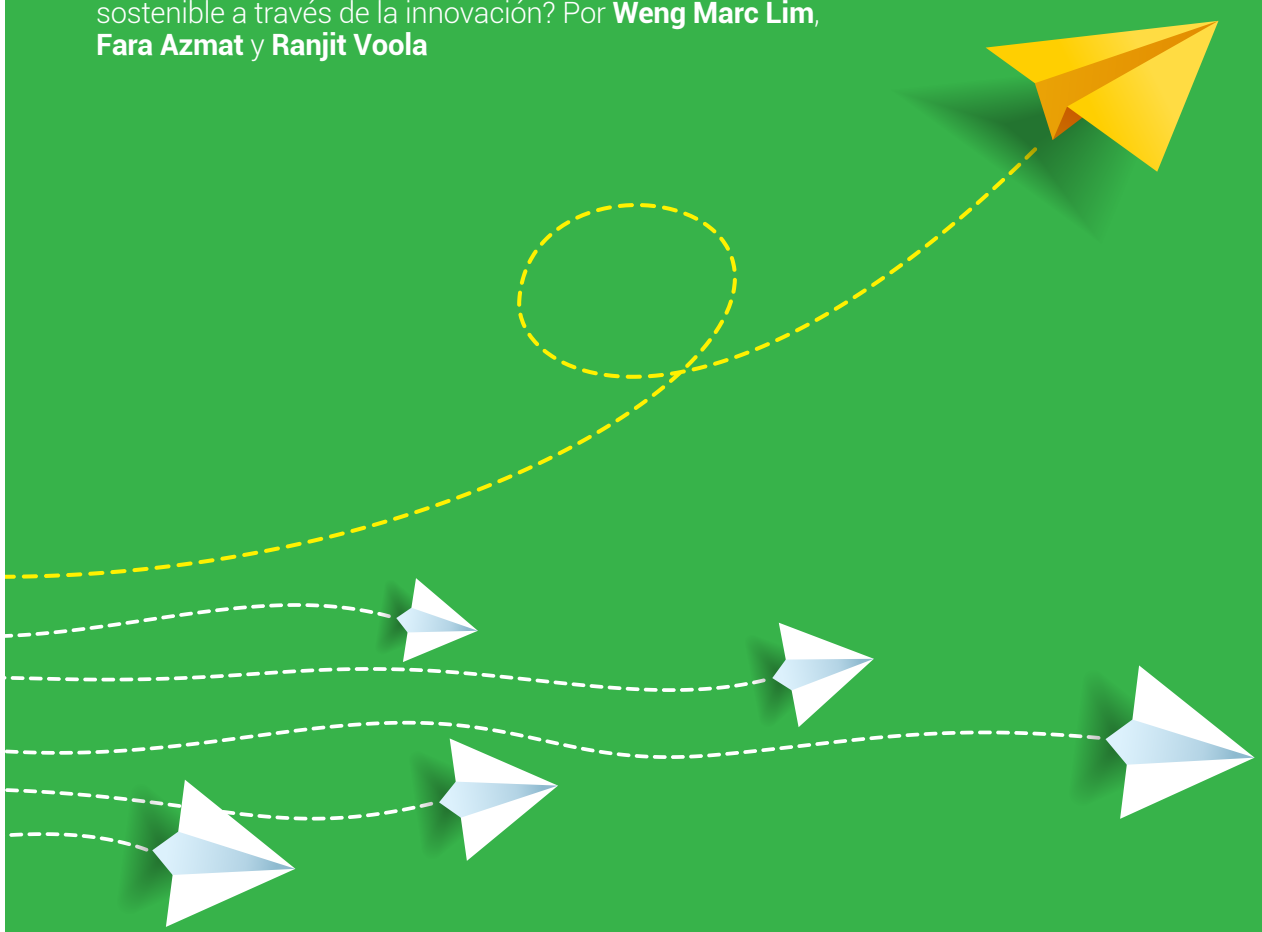
Dr.iur. et lic.oec HSG Urs Landolf, Asesor Fiscal Wenger Vieli AG, ex Presidente HSG Alumni, Miembro del Consejo de la Fundación HSG.

Mathieu Jaus, lic.oec. HSG, Presidente HSG Alumni, Propietario Copartner Revision AG.

El papel de los antiguos alumnos en el desarrollo de su universidad | Thomas Bieger

Innovar o estancarse: El nuevo mantra de las escuelas de negocios responsables

En una época en la que el cambio es constante, ¿pueden las escuelas de negocio abrir un camino a un futuro sostenible a través de la innovación? Por **Weng Marc Lim**, **Fara Azmat** y **Ranjit Voola**



Imagina un mundo en el que todos los líderes empresariales en ciernes no sólo estén equipados con el arsenal estándar de un BBA o un MBA, sino también con una visión para remodelar nuestro futuro común. Mientras nuestro planeta se enfrenta a acuciantes retos de sostenibilidad, las escuelas de negocios se encuentran en el centro del escenario. ¿Su misión? Alejarse de lo convencional y formar líderes preparados para afrontar el porvenir.

Fuera lo viejo: por qué la educación empresarial tradicional ya no basta

El panorama empresarial evoluciona a un ritmo vertiginoso en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). Con ello, las características de la educación empresarial de alto nivel también se están transformando. Las escuelas de negocios de nueva generación no se limitan a repetir las enseñanzas tradicionales centradas en los márgenes de beneficio y las estrategias obsoletas, sino que su misión es más profunda y urgente.

La educación responsable en materia de gestión (RME en sus siglas en inglés) es la piedra angular de este nuevo paradigma. Pero, ¿por qué este cambio? La RME no es una moda pasajera, sino el toque de clarín de nuestro tiempo. Este paradigma holístico reconoce que las empresas no operan en el vacío, sino que forman parte de un ecosistema más amplio con dimensiones medioambientales, sociales y económicas. Adoptar la RME significa cultivar líderes que comprendan la interconexión del mundo, líderes que no sólo sean expertos en negocios, sino también conscientes del planeta.

Las escuelas de negocios del futuro no se limitarán a producir directores ejecutivos, sino que formarán visionarios. Estas instituciones profundizarán más, integrando la sostenibilidad no sólo en las clases, sino también en la investigación práctica, las empresas innovadoras y el fomento de una nueva generación de profesionales con visión de futuro. En esta era, el éxito no se definirá únicamente por los balances, sino también por el impacto más amplio en la sociedad y el planeta.

Descifrar la innovación: más allá de los rumores y hacia lo esencial

La innovación es un término tan frecuente en las conversaciones que a menudo puede llegar a eclipsar su profundidad y significado, aunque es común escucharlo, pero comprender su verdadera esencia requiere una inmersión más profunda. En el contexto de la RME, la innovación no es un mero accesorio: es la esencia. No se trata solo de alumbrar nuevas ideas, sino de cultivar una mentalidad transformadora. Una mentalidad que no sea cortoplacista, sino que contemple las implicaciones de largo alcance en nuestra economía, nuestra sociedad y nuestro entorno común.

La visión de Damanpour (1996:694) de finales de los noventa sigue siendo profundamente pertinente: *"La innovación sirve de herramienta evolutiva para las organizaciones, ya sea reaccionando a estímulos externos o moldeando proactivamente el entorno, abarcando desde nuevos productos hasta estructuras organizativas reinventadas".*

La innovación en RME no consiste en tendencias pasajeras o cambios superficiales. Se trata de profundos cambios de perspectiva, un compromiso inquebrantable con el progreso y el valor de reimaginar y reconstruir los paradigmas tradicionales. El futuro de la gestión responsable depende de lo bien que comprendamos e integremos este espíritu.

> *A medida que nuestro planeta se enfrenta a apremiantes desafíos de sostenibilidad, las escuelas de negocios se encuentran en el centro del escenario*

Diseccionando el por qué, el dónde, el cómo y el qué de la innovación en las escuelas de negocios

Nuestra investigación nos condujo a un marco dinámico, un proyecto para infundir la innovación en las escuelas de negocios. Imagínatelo:

• ¿Por qué innovar?
• ¿Dónde debe producirse la innovación?
• ¿Cómo puede la innovación dar forma al futuro?
• (¿Cómo será esa innovación?

Aunque cada escuela de negocios posee atributos únicos, la esencia del "por qué", el "dónde", el "cómo" y el "qué" de la innovación sigue siendo un tema compartido. Acompáñenos a profundizar, iluminando cada rincón de este camino transformador, tomando ejemplos de nuestros trabajos recientes (Azmat et al., 2023a, 2023b).

Impulsores de la innovación: comprender el "por qué" de la innovación de las escuelas de negocios para la RME

El mundo empresarial actual se mueve a un ritmo vertiginoso, con innumerables fuerzas que empujan a las instituciones, especialmente a las escuelas de negocios, a adaptarse, evolucionar y reinventarse. Examinamos estas razones de peso, o motores, que impulsan a estas instituciones a innovar, respondiendo a la pregunta crítica de "por qué" tal evolución no sólo es beneficiosa, sino esencial.

- **Navegando por un terreno incierto**
  Las escuelas de negocios navegan actualmente por mares tormentosos. El tumultuoso entorno en el que operan les exige hacer siempre más, incluso cuando los recursos disminuyen. En medio de la volatilidad de los ingresos, existe una necesidad acuciante de lograr ese precario equilibrio: conseguir rentabilidad al tiempo que se incrementa la eficacia y el rendimiento de la organización.



- **Acortar distancias con la industria**
  En el ámbito empresarial resuenan llamamientos a la innovación, no sólo en la oferta de productos o servicios, sino en las propias mentes que los emplean. ¿El toque de clarín de la industria? Graduados equipados con un rico tapiz de competencias, listos para colmar la brecha de cualificaciones cada vez mayor. Las escuelas de negocios tienen la responsabilidad de remodelar los planes de estudio y reforzar la investigación, garantizando que sus titulados no sólo sean empleables, sino también muy solicitados.
- **La vanguardia tecnológica**
  Con la revolución digital sobre nosotros, tecnologías como la inteligencia artificial (IA), los macrodatos, la cadena de bloques y el Internet de las cosas (IoT) no son solo palabras de moda, sino la nueva normalidad. Este maremoto tecnológico exige innovación en la pedagogía y la investigación. Solo así podrán las escuelas de negocios convertir a sus alumnos en los líderes del mañana: ágiles, relevantes y socialmente responsables.



"El ámbito corporativo resuena con llamados a la innovación, no solo en las ofertas de productos o servicios, sino en las propias mentes que emplean







- **Sostenibilidad: el triple reto**
  El desarrollo sostenible no es una elección, es una directiva. Las escuelas de negocios deben abordar el trío de retos económicos, medioambientales y sociales, ampliando los límites de sus metodologías docentes e iniciativas de investigación.
- **El imperativo de la acreditación**
  Los organismos de acreditación de renombre, como AACSB, EFMD y BGA, no sólo valoran la innovación, sino que la exigen. Para mostrar estándares ejemplares en la enseñanza, el diseño curricular y el compromiso de los estudiantes, las escuelas de negocios deben reflejar las tendencias en constante evolución del mundo empresarial, demostrando su valía y dedicación a la excelencia.

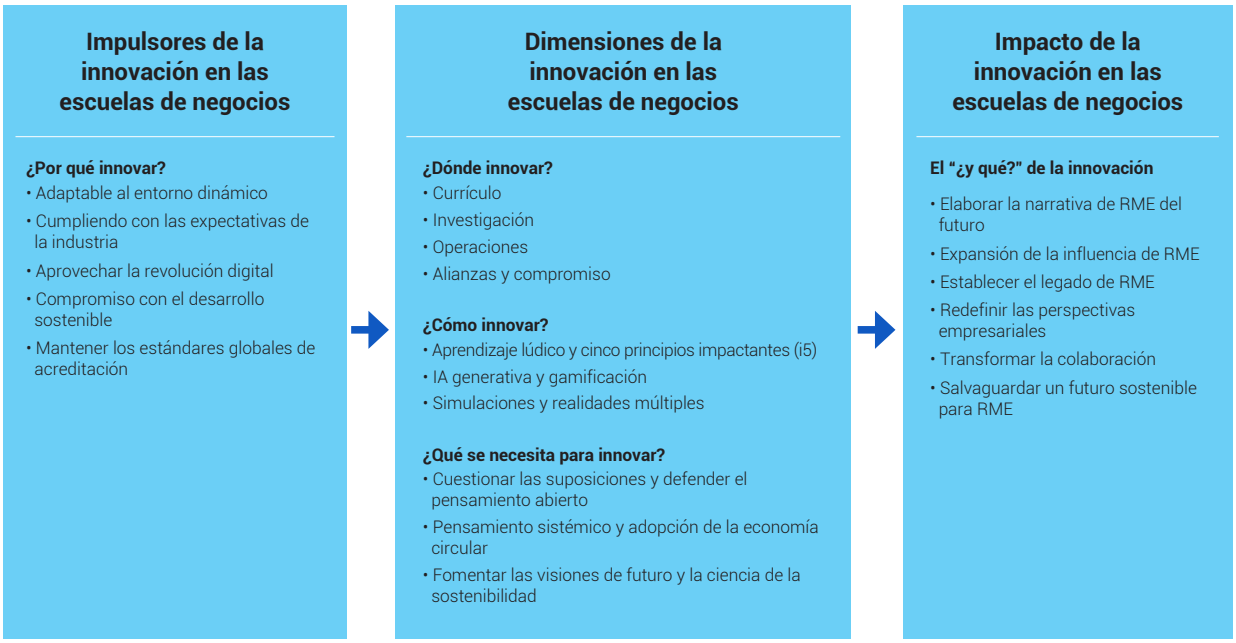
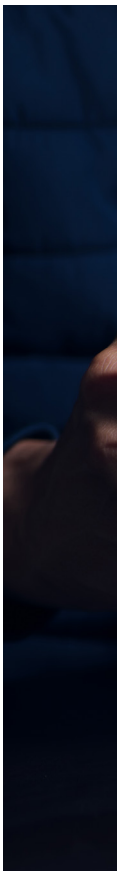


Figura 1. Un marco que conceptualiza la innovación en las escuelas de negocios



Dimensiones de la innovación: determinar "dónde", "cómo" y "qué" de la innovación en las escuelas de negocios para la RME

La innovación se entreteje en un tapiz de dimensiones en una escuela de negocios. Como se ilustra en la Figura 1, dividimos estas dimensiones

en dos temas distintos pero entrelazados: (i) objetivos de la innovación, y (ii) la innovación como herramienta.

- **La diana de la innovación: los blancos (dónde)**
  El "dónde" de la innovación se hace entiende mejor cuando hablamos de sus objetivos. Piense en estos objetivos como los puntos de la brújula que guían la trayectoria del cambio dentro de una escuela de negocios. Dado que la RME es una práctica estratégica dentro de la organización, que obliga a las escuelas de negocios a tejer hilos de sostenibilidad en su tejido académico, es imperativo determinar qué rincones de estas instituciones exigen toques innovadores. Presentamos un cuarteto de áreas maduras para una transformación innovadora. .
- **Plan de estudios**
  El dinámico entorno empresarial actual exige un plan de estudios no sólo riguroso, sino también adaptable, que garantice que los estudiantes se enfrentan a cuestiones acuciantes como la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social.
- **Investigación**
  Más allá de la enseñanza, el temple de una escuela de negocios se pone a prueba en su investigación. Los nuevos métodos, temas y enfoques de colaboración en la investigación pueden salvar la distancia entre las teorías académicas y los retos del mundo real, haciéndose eco de los principios de la RME.
- **Operaciones**
  Los procesos internos de una escuela de negocios -desde la administración hasta el desarrollo de infraestructuras- deben reflejar el cambio que pretende inculcar a sus alumnos. Las operaciones sostenibles pueden servir como laboratorios vivientes, demostrando a los estudiantes la viabilidad y los beneficios de una gestión responsable.
- **Asociaciones y compromisos**
  En un mundo globalmente conectado, una escuela de negocios no puede operar de forma aislada. Las colaboraciones con industrias, ONG y otras instituciones educativas pueden amplificar el impacto de la RME, asegurando que el efecto dominó del cambio positivo se sienta a lo largo y ancho.

> *"El dinámico entorno empresarial actual exige un plan de estudios que no solo sea riguroso sino también adaptable*





Las escuelas de negocios del mañana: la innovación como herramienta (cómo y qué)

En el mosaico de la educación empresarial, la innovación sostiene el pincel, pintando vívidas pinceladas de transformación, y en este lienzo en constante evolución, identificamos dos aspectos primarios: los objetivos y las herramientas. Ya hemos abordado los primeros, ahora vamos a profundizar en las herramientas dinámicas de la innovación, explorando tanto su "cómo" como su "qué".

La caja de herramientas: cómo la innovación transforma la pedagogía. Las herramientas innovadoras actúan como directores, orquestando una actuación transformadora que enriquece el aprendizaje y forma líderes. Profundicemos ahora en estos instrumentos fundamentales del cambio:

- **Aprendizaje lúdico y cinco principios impactantes (i5).** Nuestra generación actual se enfrenta a retos desalentadores y polifacéticos. ¿Puede la innovación aportar optimismo a este panorama? Desde luego que sí. Adoptar el aprendizaje lúdico no sólo ofrece un enfoque fresco y positivo, sino que también fomenta el pensamiento liberado y la ideación desinhibida. ¿Cuál es el resultado? Soluciones novedosas a problemas antiguos. Por ejemplo, la innovación i5 del PRME (2023) entrelaza el aprendizaje lúdico con cinco pilares -habilidades emocionales, creativas, sociales, físicas y cognitivas- cultivando una experiencia de aprendizaje integral.
- **IA generativa y gamificación.** La era digital nos ha otorgado la bendición de la IA, capaz de diseccionar un amplio abanico de datos para extraer ideas matizadas. Junto con la gamificación, que utiliza experiencias interactivas para promover comportamientos sostenibles, estas herramientas poseen el poder de moldear a los futuros magnates de los negocios.
- **Simulaciones y realidades múltiples.** En una era en la que la aplicación práctica es la clave, las simulaciones junto con las realidades aumentadas (RA), mixtas (RM) y virtuales (RV) ofrecen experiencias inmersivas en el mundo real. Estas herramientas permiten a los estudiantes enfrentarse a retos complejos, perfeccionando su capacidad de toma de decisiones y pensamiento crítico.

Esculpir el proyecto: qué deben hacer las escuelas de negocios para manejar estas herramientas.

Para aprovechar el poder transformador de estas herramientas, las escuelas de negocios no sólo deben comprender su mecánica, sino también cultivar un entorno y una mentalidad preparados para la innovación. Esto exige un reajuste estratégico, centrado en las siguientes vías fundamentales::

- **Cuestionar los supuestos y defender el pensamiento abierto.** El corazón de la innovación late con el anhelo de desafiar el statu quo. ¿La necesidad del momento? Pasar de una mentalidad predominantemente económica a otra que valore la responsabilidad social y medioambiental. Los líderes del mañana deben ser expertos en cuestionar filosofías empresariales muy arraigadas.
- **Pensamiento sistémico y adopción de la economía circular.** Aunque las acciones individuales son importantes, un enfoque sistémico colectivo amplifica el impacto. Al adoptar el espíritu de la economía circular, las escuelas de negocios deberían pasar de modelos de consumo lineales a modelos holísticos e interconectados.
- **Alimentar las visiones de futuro y la ciencia de la sostenibilidad.** Anticipar y configurar el futuro es esencial. Herramientas como el marco Greencomp de la Unión Europea ponen de relieve competencias vitales para la sostenibilidad y subrayan la importancia de prever futuros sostenibles. Los enfoques colaborativos e interdisciplinarios son primordiales, pues combinan los conocimientos empresariales con disciplinas más amplias para afrontar retos polifacéticos.

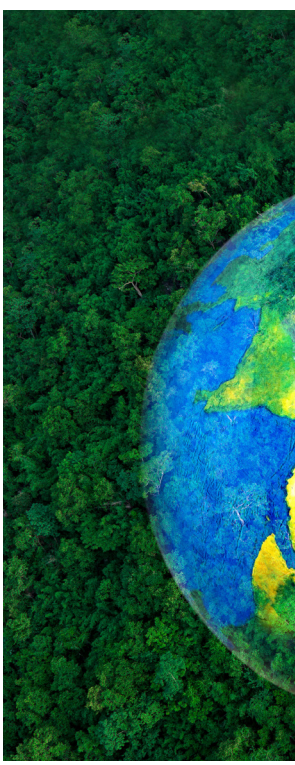
Impactos de la innovación: captar el "qué" de la innovación de las escuelas de negocios para la RME

Los pilares tradicionales de las escuelas de negocios, el comercio y la estrategia, han sido criticados a menudo por pasar por alto los urgentes retos sociales y medioambientales. En el panorama actual, en constante evolución, cada vez con más obligaciones e impulsado por las partes interesadas, ya no basta con innovar. Para RME, la verdadera medida de la innovación de una escuela de negocios es su impacto tangible y positivo.



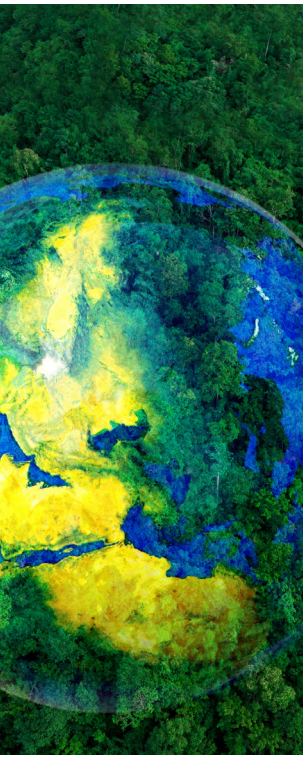
Alinearse con las agendas globales que abordan grandes retos como la salud planetaria y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) no es solo una cuestión de principios: es una necesidad acuciante para recuperar la fe y la legitimidad que tienen las instituciones de enseñanza superior. Pregúntense lo siguiente: si se reestructura un plan de estudios para hacer hincapié en la acción climática personal, ¿inspirará realmente a los estudiantes a cambiar sus hábitos cotidianos? ¿Optará un estudiante influido por tales enseñanzas por una comida a base de verduras en lugar de carne roja o priorizará el transporte público sobre el coche personal?

Nuestra perspectiva es optimista. Al infundir a la pedagogía herramientas y marcos novedosos destinados a ampliar la mentalidad y enriquecer las competencias, no sólo creamos efectos aislados. Cada alumno transformado por un plan de estudios de este tipo se convierte en un agente de cambio. Sus acciones individuales, aunque parezcan pequeñas, crean ondas que estimulan a otros, remodelan comunidades y, poco a poco, redefinen nuestro enfoque global de la vida y el liderazgo sostenibles.









Reimaginar las escuelas de negocios: innovación y RME más allá del aula y en el mundo real

A lo largo de la historia, la innovación profunda no se limitó a la invención, sino que allanó el camino para las narrativas del futuro. En la actualidad, para las escuelas de negocios modernas, la narrativa de la RME trasciende las enseñanzas tradicionales y se extiende a las comunidades, las salas de juntas y los escenarios mundiales, tejiendo un tapiz de economía sostenible, valores éticos y liderazgo holístico.

En esta coyuntura, se plantea una pregunta fundamental: ¿qué legado creará la RME? Si las métricas del pasado fueron los ingresos y las clasificaciones, las piedras de toque del mañana serán los ecosistemas revitalizados, las comunidades empoderadas y las generaciones inspiradas que defienden un cambio positivo.

La tarea que tienen por delante las escuelas de negocios es inmensa, pero el horizonte repleto de oportunidades es aún más vasto. Mediante una combinación de pedagogías innovadoras, tecnologías pioneras y un espíritu renovado, la RME puede esculpir un futuro en el que las empresas se conviertan en la encarnación de entidades impulsadas por valores, que defiendan tanto los beneficios como los principios.

Como administradores de la RME, nuestra misión va más allá de la enseñanza convencional. Estamos sentando las bases de un futuro en el que cada graduado no sea un simple engranaje de la maquinaria empresarial, sino un guardián de nuestro planeta y nuestra sociedad.

Hacemos un llamamiento abierto a todos los estudiantes, educadores, empresarios y responsables políticos. Embárcate con nosotros en este viaje transformador de la RME. No nos limitemos a imaginar un futuro más brillante y responsable, sino que colaboremos para innovarlo y hacerlo realidad.

Sobre los autores

Weng Marc Lim es decano de la Sunway Business School de Sunway University (Malasia) y profesor adjunto de la Swinburne University of Technology, Australia y Sarawak.

Fara Azmat es profesora asociada y directora de PRME de la Deakin Business School, Deakin University, Geelong, Australia.

Ranjit Voola es profesor asociado de la Sydney Business School, Australia.

Referencias:

Azmat, F., A. Jain y B. Sridharan (2023a) Responsible management education in business schools: Are we there yet? Journal of Business Research, *157, 113518.*

Azmat, F., W. M. Lim, A. Moyeen, R. Voola y G. Gupta (2023) Convergence of business, innovation, and sustainability at the tipping point of the sustainable development goals. Journal of Business Research, *167, 114170.*

Damanpour, F. (1996) Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. Management Science, *42(5) pp.693-716.*

PRME (2023) PRME launches the impactful (i5) playbook. Transforming business education through creative pedagogies: https://www.unprme.org/ news/prme-launches-the-impactful-five-i5-playbook-transforming-business- education-through-creative-pedagogies/



Global Responsibility?

We hold the questions to which there are no simple answers and on which we must urgently act.

Join a collaborative and impact-oriented inquiry focused on making global responsibility real in how we learn, live and lead.

Visit grli.org

GRLI GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE

In strategic partnership with

EFMD GLOBAL AACSB UN GLOBAL COMPACT oikos

GMAC™ Connect

Graduate Management Admission Council™

REACH the largest global pool of qualified candidates through our comprehensive **RANGE** of services tailored to fit your needs and deliver **RESULTS** for your marketing goals.

9.5+ million unique users annually across the GMAC Media estate.

For more information about our products and services, contact us at **gmacconnect@gmac.com.**

BB Business Because | mba.com | GradSelect | TOURS



EFMD GLOBAL
EFMD aisbl
Rue Gachard 88 – Box 3
1050 Brussels, Belgium
Phone: +32 2 629 08 10
Fax: +32 2 629 08 11
Email: info@efmdglobal.org