



ASOCIACIÓN NACIONAL DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

L Asamblea Nacional
Mérida, Yucatán. Septiembre, 2009

¿Cómo hacer Escuelas de Negocios Competitivas?

Dra. María del Carmen Bernal G.
mcbernal@ipade.mx, mbernal@up.edu.mx

Introducción

Cada vez aparecen más rankings para clasificar a las escuelas de negocios, y se hace más difícil que un futuro estudiante de este tipo de centros pueda elegir la alternativa que más le conviene por la confusión de listas que aparecen en los medios, sin explicar qué metodología han seguido.

El uso intencionado de estas clasificaciones se convierte en una “herramienta de marketing institucional” y no en un “instrumento de información y orientación al potencial alumno” lo que acaba por cuestionar el rigor científico de estos indicadores.

Ante esta anomalía, en Estados Unidos, la *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) se ha propuesto realizar un ambicioso estudio que, para aclarar las cosas, pretende, examinar el impacto de las escuelas de negocios en la sociedad, desde distintas perspectivas: el impacto sobre sus estudiantes, el impacto sobre sus empresas y el impacto sobre la economía y la sociedad a la que pertenecen.

En relación a los estudiantes: la investigación académica sobre el liderazgo directivo no puede ser teoría aislada de la realidad diaria, tiene que ser relevante respecto a los temas que se suceden en el mercado y respecto a cómo son las empresas de este mercado, qué sectores son centrales, qué dimensión o capacidad de crecimiento, endeudamiento o exportación tienen.

Ya no se trata sólo de crear buenos contadores, gerentes o directores de proyecto, es imprescindible formar en el pensamiento estratégico y en las competencias éticas que demanda la sociedad actual. No vale por tanto, sólo la acumulación de casos, ejemplos o la mera aportación de técnicas de gestión. La docencia en las escuelas de negocios tiene que estar basada en la investigación sólida sobre los elementos nucleares de las empresas de hoy en día, que se mueven en entornos complejos, cambiantes y con capacidad de aprendizaje.

La percepción de la propia comunidad educativa (estudiantes y profesores) y la valoración del impacto social es, por tanto, uno de los ejes centrales de la calidad de las escuelas de negocios. Cabe preguntarse por tanto, ¿qué impacto concreto tienen sobre el crecimiento de sus políticas financieras, de sus recursos humanos, sus estrategias de marketing o de internacionalización, innovación o responsabilidad social?

Disponer de indicadores que soporten la actuación de una escuela de negocios debe ser otro reto a conseguir, especialmente preguntarse si se forman a gestores o a líderes, si se desarrollan profesionales con valores o desalmados oportunistas, y si se fomenta la creación de emprendedores o de directivos-asalariados.¹

Estas razones y otras más de índole internacional explican porque las instituciones de educación superior y en especial las escuelas de negocios se han propuesto, formar a sus estudiantes como buenos ciudadanos, profundamente motivados y con un profundo sentido crítico, capaces de analizar los problemas de

¹ Cfr.<http://www.altonivel.com.mx/contenidos/home.html>. Ciudad de México, Agosto 16, 2009.

la sociedad y aportando soluciones con un alto grado de responsabilidad social. Las universidades en estos tiempos *hipermodernos* movilizan a miles de personas desde distintos puntos geográficos del planeta, para innovar y conservar todas aquellas estrategias que desarrollen y retengan el talento humano. Así lo comenta Gimeno Sacristán:

“En un mundo dinámico y de continuo cambio, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, el cual debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.”²

Los principales retos que se plantean a las instituciones de educación superior en este siglo XXI son:

- Desarrollar profesionales capaces de responder con iniciativa y sentido humano a los problemas sociales nacionales e internacionales.
- La intervención de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas indispensables en el proceso de enseñanza aprendizaje y en los avances de la sociedad del conocimiento.
- El progreso científico, tecnológico y de las realidades sociales exigen el replanteamiento de los principios éticos y *el back to the basics*.
- La caducidad y poca consistencia de ciertos conocimientos demanda la formación de estudiantes reflexivos y críticos.

² Gimeno Sacristán, J., "Profesionalización docente y cambio educativo". Editores. Buenos Aires 1992.

- El proceso de enseñanza aprendizaje ha de estar centrado en, para y desde la transformación del educando. Para ello, será necesario dar paso al trabajo autónomo, corresponsable y creativo.
- La pirámide poblacional se está invirtiendo y pide a las universidades mayor atención de estudiantes en edad adulta.
- El siglo XXI es el siglo del aprendizaje, hace falta conocer y profundizar más en ¿cómo se aprende? ¿quién aprende? ¿para qué se aprende? El paradigma docente-estudiante se ha modificado y reclama una nueva dirección y actualización.

Elementos para la elaboración de modelos educativos

Para alcanzar los nuevos retos que demanda la época actual, se requiere de la invención de nuevas relaciones entre la ciencia y las empresas. Las instituciones de educación superior deben comprometerse activamente a resolver las necesidades del futuro y no anclarse pasivamente en el pasado o en la tradición.

Algunas de las dificultades más destacadas basadas en el libro *La Universidad en la Sociedad del Siglo XXI*³, por André Pedreño son las siguientes:

Universidad	Empresas
<ul style="list-style-type: none">● Financiación insuficiente● Tendencia a líneas de investigación que no responden a demandas de las empresas.● Escasos mecanismos e instrumentos● Inexistencia de incentivos● Contratación de profesorado y dotación de recursos sujeta a la demanda docente.● Políticas de calidad	<ul style="list-style-type: none">● Escasa o nula cultura en demandas de investigación o políticas de innovación.● Escasa participación en sectores de futuro● Elevada tasa de mortalidad empresarial, escasa capacidad innovadora de los sectores y las empresas.● Falta de incentivos suficientes.

³ Payol, Rafael, Villanueva Darío, et.al. *La Universidad en la Sociedad del Siglo XXI*, pág.143-145.

El repensar y reconstruir los modelos pedagógicos que sustentan a las distintas instituciones de educación superior puede ser la solución a los retos actuales, y brindar la oportunidad histórica de abrir un gran espacio de reflexión e innovación sobre los procesos de enseñanza aprendizaje, diseño curricular, perfiles, competencias y metodologías que sustentan todo proceso formativo.

Los modelos educativos son visiones sintéticas de teorías o enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas y a los profesores en la elaboración y análisis de los programas de estudios; en la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien en la comprensión de alguna parte de un programa de estudios.

Son los patrones conceptuales que permiten esquematizar de forma clara y sintética las partes y los elementos de un plan de estudios, o bien los componentes de una de sus partes.

Los modelos educativos varían según el periodo histórico en que aparecen y tienen vigencia, en el grado de complejidad, en el tipo y número de partes que presentan, así como en el énfasis que ponen los autores en algunos de los componentes o en las relaciones de sus elementos. El conocimiento de los modelos educativos permite a los docentes tener un panorama de cómo se elaboran los programas, de cómo operan y cuáles son los elementos que desempeñan un papel determinante en un programa o en una planeación didáctica.

El conocimiento que se tenga de los programas y de sus partes será determinante para que los docentes elaboren planeaciones didácticas eficientes y obtengan resultados mejores en el aula. Otro objetivo primordial de un modelo educativo es que permite aprovechar los cambios para generar sinergias, utilizar talento y creatividad para que los estudiantes sean protagonistas. Se trata de un proyecto formativo que propone una sólida y firme formación en determinadas capacidades que hacen de los educandos todo un proyecto vital.

La conformación de un modelo pedagógico por tanto, debe rescatar necesariamente lo permanente y lo cambiante de todas las ciencias y saberes que se imparten en las instituciones educativas y debe considerar los siguientes elementos:

1. Ámbito institucional
2. Perfiles: profesor y alumno
3. Planes y programas de estudio
4. Competencias: profesor y alumno
5. Formación docente
6. Ambientes de aprendizaje

Especialmente quiero centrarme en los Perfiles y la Formación docente, por ser dos elementos que considero áreas de oportunidad en las instituciones educativas.

Perfiles

La definición del perfil posee una especial importancia ya que actúa como punto de referencia y guía del proceso educativo. Al definir el perfil del docente y del estudiante se deben tener en cuenta las características personales y sociales que se esperan de estos miembros de la comunidad educativa.

El docente es la persona que mayor contacto tiene con los estudiantes, por ello, debe mejorar su buen desempeño constantemente, poseer un conocimiento amplio de su disciplina y del proceso educativo y desarrollar un indiscutible compromiso ético consigo mismo, con sus educandos y con la sociedad.

En cuanto al perfil del estudiante, se trata de orientarles hacia la formulación de un proyecto de vida que considere y jerarquice todas las dimensiones humanas. Se debe desarrollar un alto sentido de responsabilidad respecto a su propia educación y al impacto social de su ejercicio profesional.

Al respecto, merece especial mención el tema de la formación ética en las escuelas de negocios. Como sagazmente lo describió el profesor Michael Jacobs, en el *Wall Street Journal*: "Al tratar de comprender por qué nuestra economía tiene tantos problemas, más dedos apuntan a las instituciones académicas que educaron a quienes nos condujeron a este lío. ¿Qué dejaron de enseñarles las escuelas de negocios a nuestros líderes empresariales y políticos?. ¿Habría actuado de manera diferente Bernie Madoff si hubiese sobresalido en su examen de ética? La cantidad de malas decisiones y, en algunos casos, la inmoralidad de ciertos líderes empresariales –antes y durante la crisis económica– nos obliga a evaluar el contenido de los cursos universitarios sobre ética comercial."⁴

Asimismo, el director del Centro Europeo para el Desarrollo del Liderazgo (*European Center for Leadership Development*), Alexandre Havard (2008) señala que para luchar por cosas grandes y plantearse desafíos a uno mismo y a los demás, es necesario superar el egoísmo y acostumbrarse a servir a los otros. Comenta, la prudencia para tomar decisiones justas, la valentía para mantenerse y resistir a todo tipo de presiones, el autocontrol para subordinar las pasiones al espíritu y al cumplimiento de la misión y la justicia, para dar a cada uno lo que merece, son exigencias éticas que las escuelas de negocios deben desarrollar en sus estudiantes y profesores si realmente quieren formar verdaderos líderes. Havard concluye diciendo: puedo tener un MBA [Máster en administración de empresas] y ser un ejecutivo de una gran corporación, pero si no tengo valentía, mi capacidad para liderar ante la dificultad queda en tela de juicio. La competencia profesional exige más que poseer técnicas o conocimientos académicos, implica la capacidad para usar este conocimiento para que dé frutos.

⁴ Gregg S., "El problema de la "ética empresarial," en La Revista de Agosto, Libertad Digital Suplementos, <http://agosto.libertaddigital.com/>, 3 de agosto del 2009.

La formación por competencias implica por tanto la integración de conocimientos, experiencias, habilidades y aptitudes —en los planos de saber, saber hacer, saber estar, saber ser y querer hacer—, y por ello es descrita en términos amplios de *comportamiento*. No basta el bagaje de conocimientos que se transmiten en las instituciones educativas, se trata de observar y evaluar conductas que permitan desarrollar una actividad profesional de forma integral y plena. Las competencias son un tipo de actuación que se basa en los conocimientos previamente adquiridos y no en la simple ejecución repetida de una actividad: requieren de una formación continua y permanente. Capitalizar las competencias da como resultado los perfiles profesionales porque tienen una relación casual con el rendimiento laboral; es decir, no están solamente asociadas con el éxito sino que realmente lo causan.⁵

En el informe *Employer's Needs and Graduate Skills* (1998) se describe la consulta hecha a 80 empresarios de los graduados en la Universidad de Surrey en Reino Unido. Las competencias que más pedían, en orden descendente eran: comunicación (oral, escrita e interpersonal); trabajo en equipo, incluyendo habilidades de liderazgo; solución de problemas; dominio de tecnologías de la información; planificación y organización, incorporando la autogestión; iniciativa; y flexibilidad/adaptabilidad.⁶

Las competencias se tienen que aprender en la acción. Se adquieren en la diversidad de momentos que van más allá del marco de la profesión y se extienden en la vida asociativa, la esfera familiar, la práctica del deporte o de una actividad cultural. Por lo tanto la universidad puede promover situaciones de aprendizaje y proporcionar guías que clarifiquen dónde y cómo el estudiante

⁵ Perrenoud, Phillippe. *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile, Dolmen, 1999, pág. 7

⁶ Corominas, E., Tesouro, M., Capell, D., Teixidó, J., Pèlach, J. y Cortada, R. "Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria," en *Revista de Educación*, 341, España, Septiembre-diciembre 2006, pp. 301-336.

puede incrementar o mejorar sus competencias.⁷ Otro ejemplo es la IE Business School, quien lleva varios años proponiendo cursos de emprendimiento social a sus alumnos de MBA. Este curso, goza de una gran popularidad entre estudiantes y profesores: si bien la enseñanza de gestión emprendedora es de por sí muy importante, puesto que contribuye indirectamente a la creación de empleo y riqueza, el emprendimiento social tiene la ventaja adicional de se centra en el impacto social directo. Asimismo, el Instituto de Empresa ha integrado el concepto de ética en los negocios de forma horizontal en la mayorías de las asignaturas, de tal forma que al impartir cursos como las finanzas, la contabilidad o los recursos humanos, el docente no deja de abordar las implicaciones que ello tiene en términos de Gestión del Impacto de Social de la empresa– o *Social Impact Management*.⁸

Formación docente

La formación del profesorado es una cuestión de gran actualidad en el ámbito educativo. Cualquier institución que pretenda mejorar debe mirar, en primer lugar, a los docentes y su actuación en las aulas ya que son ellos los principales responsables del proceso de enseñanza.

Para lograr una sólida formación en los docentes se debe generar un clima institucional positivo que promueva el ejercicio de la inteligencia mediante el estudio y el diálogo académico. La primera responsabilidad de un profesor es su propia formación y es una cuestión de máxima relevancia en la actualidad. El éxito de la profesión docente radica en el compromiso que tienen los profesores al

⁷ Ib. p.317.

⁸ Justo, R., “El 'emprendimiento social' o la próxima revolución del siglo XXI”, en Expansión.com, <http://www.expansion.com/index.html>, publicado el 15/07/2009.

desarrollar una profesión que se ama y que los motiva, pues se sienten libres para desarrollar su propia manera de enseñar.

Algunas ideas que pueden servir a los profesores para mejorar su formación docente son las siguientes:

- ❖ Fomentar espacios de cooperación y ayuda académica.
- ❖ Desarrollar un plan de desarrollo profesional con metas a corto, mediano y largo plazo. En él conviene señalar el área de especialización de cada profesor y la ruta crítica que seguirá para convertirse en un *expertise* de su materia.
- ❖ Darse tiempo y espacios para estudiar. *Perder el tiempo* en la biblioteca, visitarla. Aprovechar los periodos de vacaciones de invierno y de verano para estudiar e investigar.
- ❖ Participar en los seminarios de profesores que se organizan en las Escuelas de Negocios,
- ❖ Potenciar la evaluación y autoevaluación formativa. La evaluación es la base del crecimiento profesional y es necesaria para promover el cambio y la innovación.
- ❖ Aprender y adaptar a nuestra cultura, aquellas metodologías que nos ayuden a mejorar nuestra cátedra.

La manera más efectiva de suscitar lo nuevo es renovarse por dentro. Por ello, la creación de modelos educativos exige en los profesores una intensa e incansable preparación intelectual, pedagógica y humana. Los profesores necesitan un afán constante de renovación y de creatividad. Deben evitar aquellas dos acciones que minan la labor docente: *vivir de las rentas* y de *glorias pasadas*. Como señala Llano: “el tramo importante de la trayectoria vital es el que queda por recorrer, porque sólo en él cabe corregir el rumbo, acelerar el paso, descubrir nuevas

formas de avanzar, esperar el encuentro con la propia plenitud. Mientras que el pasado es de suyo irrevocable, el futuro es el campo de la libertad.”⁹

Al respecto Benedito comenta: “el profesor universitario ha de provocar procesos de aprendizaje en el aula, conocer la dinámica de la misma, seleccionar y organizar los contenidos, facilitar el surgimiento y la formulación de interrogantes, alimentar la discusión y el debate, establecer relaciones positivas, evaluar atenta y enriquecedoramente su trabajo, facilitar la búsqueda y construcción del conocimiento científico con sus alumnos.”¹⁰

En definitiva, la riqueza más importante que poseen las escuelas de negocios son sus profesores, por ello la formación docente es una tarea ineludible a la que debe abocarse el personal directivo y académico de las instituciones educativas.

Reflexiones finales

Cabe mencionar algunas de las ventajas que conllevan los modelos educativos en las escuelas de Negocios.

Una ventaja considerable es que actualmente los organismos certificadores están acreditando y evaluando a las instituciones educativas con base en sus modelos pedagógicos. De ahí, que sea prioritario que se trabaje en la elaboración y consolidación de dichos modelos, si se quiere ser una escuela de negocios competitiva.

⁹ LLANO, A., *Repensar la Universidad. La Universidad ante lo nuevo*. Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2003, pág.102.

¹⁰ Benedito, V., *La formación permanente del profesorado universitario. Reflexiones y perspectivas*. III Jornadas Didáctica Universitaria. I.C.E. Universidad de las Palmas, España, 1991, pág.15.

Elegir una escuela de negocios certificada, se traduce en experiencias educativas multiculturales por la mayor participación de estudiantes y profesores extranjeros en los cursos locales, en visitas y estancias en reconocidas universidades extranjeras, sin contar que tienen la posibilidad de incorporarse a programas de doble o múltiple grado y que los títulos de MBA que obtengan contarán con validez y reconocimiento en todo el mundo.

Lo que caracteriza el éxito y competencia en las escuelas de negocios es el modelo educativo basado en el alto nivel de su claustro de profesores; el enfoque global y multicultural de sus programas que se hace evidente al contar con una proporción importante de profesores y alumnos extranjeros; la expedición de títulos acreditables en cualquier parte del mundo; un modelo académico con balance entre la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias directivas y relacionales; el énfasis en la formación de perfiles emprendedores, y un mayor compromiso con la transformación de la cultura empresarial mexicana.

La búsqueda del crecimiento personal obliga a las instituciones a buscar programas de muy alto nivel, con diversos perfiles de especialización, contenidos de vanguardia tecnológica, una formación multicultural y títulos reconocidos internacionalmente y avalados por los principales organismos de certificación de los cinco continentes.

El dinámico cambio que presenta la sociedad requiere de otros paradigmas, donde las escuelas de negocios deberán terminar con los modelos de educación basados en el desarrollo de habilidades directivas y de redes ejecutivas o empresariales y migrar sus sistemas hacia nuevos paradigmas educativos con miras hacia formar conocimientos, capacidades analíticas, contenidos y habilidades tecnológicas.

Termino con estas palabras de Llano: “la fuerza de una Universidad no procede de sus recursos económicos, ni de sus apoyos políticos. El origen de su potencia se halla en la capacidad que sus miembros tengan de pensar con originalidad,

libertad, con energía creadora. La calidad de las universidades no procede de sus posibilidades económicas, sino que viene dada por la presencia de una cultura en la que se valore y se fomente el libre ejercicio de la inteligencia creativa.”¹¹

Las Universidades son economía del conocimiento, y van a tener que reinventarse profundamente en las próximas décadas.



¹¹ Llano, A., o.c., pág.52.