

# **Transformaciones pedagógicas en Escuelas de Negocios: Internacionalización, Aprendizaje Experiencial y Consciencia ética**

## **Resumen**

A nivel internacional, han sido documentados numerosos casos exitosos del potencial transformador que tiene la incorporación de pedagogías basadas en el enriquecimiento de los contenidos curriculares con las experiencias, el desarrollo de pensamiento crítico y consciente, y con la introducción de un liderazgo con una orientación global tanto de la administración, la docencia, como la investigación. En este artículo se presenta un recuento de perspectivas de transformación que tienen la alineación de la internacionalización con el desarrollo de consciencia ética en las innovaciones pedagógicas en las Escuelas de Negocios. Este artículo, profundiza en casos específicos en las áreas de Gerencia de Operaciones, y de Responsabilidad Social Empresarial.

## **Keywords**

Aprendizaje experiencial; Internacionalización; Responsabilidad Social Empresarial

## **Introducción**

Se comenta que la universidad junto con la Iglesia Católica son las más antiguas instituciones del mundo Occidental; y de la misma manera el propósito cívico de ambas instituciones ha sido retada (Gonzalez-Perez, 2011). De manera incremental, se han venido aumentando las evidencias documentadas para demostrar el rol que la

universidad ha jugado en el desarrollo social, cultural y económico de las sociedades (Arbo & Benneworth 2007, Benneworth & Conway 2009; Gonzalez-Perez; Mac Labhrainn, & McIlrath, Lorraine, 2007). A nivel local y regional, las instituciones de educación superior con frecuencia han sido actores estratégicos con el potencial y capacidad para el desarrollo mediante docencia, investigación y servicio, dado parcialmente a su capacidad para construir nexos entre diferentes actores, sus recursos, sistemas y procesos (Arbo & Benneworth 2007). Las instituciones de educación superior ejercen sus misiones, a través de sus vínculos, determinan sus prioridades y responsabilidades frente a sus *stakeholders*, y sus influencias en las interacciones con la industria, el gobierno y el público (Gonzalez-Perez, 2011; Gonzalez-Perez; Mac Labhrainn, & McIlrath, Lorraine, 2007).

Las primeras escuelas de negocios fueron creadas por emprendedores pertenecientes a (en su mayoría, aunque no todos) elites sociales a finales del siglo XIX (1881), y se institucionalizaron posterior a la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de profesionalizar las actividades asociadas a la administración de las empresas, debido a la incremental presencia de gerentes en organizaciones y creciente demanda en el mercado laboral) y mediante esto cumplir su propósito social (Khurana, 2007). Las escuelas de negocios alrededor del mundo, adquieren su influencia al ser instituciones en la sociedad contemporánea que tienen el rol particular en determinar valores y altos estándares éticos que influyen la mayoría de las actividades socio-económicas, por lo que contribuyen a formar y transformar la manera como las decisiones empresariales son tomadas, y como los negocios desarrollan sus identidades para enfrentar los retos de la sociedad y las dinámicas globales (Morsing & Rovira, 2011).

A medida que se intensifican las interacciones y dinámicas entre mercados internacionales, las presiones en los mercados laborales aumentan, acreditoras

internacionales como la *Association of Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB) enfatizan la importancia de posiciones aperturistas y de orientación hacia la internacionalización de programas académicos, estudiantes, administradores, docentes e investigadores de las escuelas de negocios alrededor del mundo, puesto que estas posturas facilitan que los futuros gerentes que se forman en estas escuelas posean los elementos requeridos para ejercer su desarrollo profesional en contextos globalizados (Escalante & Uribe, 2014). La AACSB (2013) propone que los estudiantes de las escuelas de negocios deben estar expuestos a culturas diferentes a la propia, para que de esta manera puedan alcanzar las competencias interculturales e internacionales que son requeridas por los mercados laborales.

Desde el año 2012, la Escuela de Administración Universidad EAFIT en Colombia se dio a la tarea de aumentar su orientación internacional, y al mismo tiempo alinear sus funciones sustantivas a los compromisos adquiridos por la Escuela con PRME (*Principles for Responsible Management Education*), AACSB y las responsabilidades asumidas por la Universidad con el Pacto Global de las Naciones Unidas.

El área de Gerencia de Operaciones del Departamento de Organización y Gerencia (Management), decidió aumentar la orientación internacional y al mismo tiempo incorporar pedagogía basada en aprendizaje experiencial, y para esto diseñó el proyecto *Living the Factory*.

De manera simultánea, el área de Ética y Responsabilidad Social del mismo departamento académico, re-diseñó su currículo e incorporó una decidida orientación internacional tanto de los componentes de práctica de las áreas funcionales de responsabilidad social empresarial (RSE), como de una Ética dirigida a cultivar el

desarrollo de valores universales. Adicionalmente, se introdujo aprendizaje experiencial mediante el requerimiento de voluntariado para todos quienes cursan la materia.

El presente artículo responde de manera conceptual y empírica a la pregunta ¿Cómo la incorporación de una orientación internacional, e innovaciones pedagógicas contribuye a una transformación hacia la formación de gerentes socialmente responsables en las escuelas de negocios?

## **Revisión de la literatura**

De manera incremental, y alrededor del mundo las escuelas de negocios y sus departamentos asociados han venido internacionalizando sus programas, currículos y actividades, y esto coincide con tendencias de internacionalización de las universidades (Bennett & Kane, 2009). Autores como Elkin et al. (2008) han reportado que existe confusión en el medio, respecto a lo que es la internacionalización de las escuelas de negocios, dado a que pese que muchas escuelas y departamentos han incorporado la palabra “internacional”, no lo han hecho sus contenidos, objetivos y dirección de programas. La internacionalización universitaria puede ser definida como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural o global en la misión, funciones y estilos de enseñanza superior (Knight, 2008); esto supone la incorporación de políticas y prácticas de las universidades para enfrentar las realidades del siglo XXI, y el ambiente académico globalizado (Atbach & Knight, 2007). Es pues que, la internacionalización de las escuelas de negocios supone una serie de actividades, orientación de la gerencia de la escuela hacia direccionar la internacionalización a aumentar la calidad de la docencia y las experiencias de los estudiantes; asignación de recursos organizacionales y presupuestales; decisiones estratégicas hacia las esferas internacionales (Bennett & Kane, 2009). Es así, como la internacionalización incluye actividades como franquicias

internacionales, internacionalización del currículo, programas de intercambio, y reclutamiento de docentes extranjeros (ídem).

Bennett & Kane (2009) hacen una taxonomía basada en una revisión de literatura e identifican el por qué y el cómo las escuelas de negocios se internacionalizan. Entre las razones predominantes para explicar la internacionalización están:

1. La **atracción** de estudiantes extranjeros, de estudiantes locales de alto nivel; y atraer investigadores de primer nivel.
2. **Mejoramiento** de las capacidades de docencia e investigación.
3. Benchmarking de los cursos ofrecidos con la oferta internacional.
4. Los graduados de **programas internacionalizados** pueden estar mejor equipados para las empresas con orientación internacional.
5. Actualización de infraestructura.
6. Docentes e investigadores con **exposición internacional** e intercultural previa se interesan en incorporar la dimensión internacional en sus cursos.
7. Aumentar las **competencias interculturales** de los estudiantes.

De manera complementaria a nivel de la docencia, hay requerimientos que van agudizándose en la medida que se aumenta la frecuencia e intensidad de las interacciones y dinámicas internacionales. Allan Bird (2014) reconoce que los requerimientos cognitivos, actitudinales y comportamentales demandados por las personas que trabajan en contextos globales, y van a ser gerentes globales, necesitan desarrollar un potencial transformacional, dado a que los enfoques pedagógicos tradicionales no son suficientes. Bird (2014) postula que todo aprendizaje es experiencial, ya que todo lo que sabemos no proviene de otra fuente que nuestra propia experiencia. Aprendizaje experiencial, es lo que en otros escenarios se conoce como “Aprender Haciendo”. Para desatar el potencial

transformador mediante el aprendizaje experiencial, los educadores necesitan prestar más atención en el diseño y puesta en marcha de las experiencias. David Kolb (1984, p. 41) define el aprendizaje experiencial como “el proceso mediante el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia”, y complementa “el conocimiento es el resultado de la combinación de obtener y transformar la experiencia”. Kolb (1984) describe que el aprendizaje experiencial incluye cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

En el presente artículo se busca responder a la pregunta ¿Cómo la incorporación de una orientación internacional, e innovaciones pedagógicas contribuye a una transformación hacia la formación de gerentes socialmente responsables en las escuelas de negocios?

## **Metodología**

El estudio cuyos resultados se reportan en este documento tiene dos componentes. Por un lado, se hace una revisión de la literatura presentada en la sección anterior de la pregunta de investigación, ¿Cómo la incorporación de una orientación internacional, e innovaciones pedagógicas contribuye a una transformación hacia la formación de gerentes socialmente responsables en las escuelas de negocios? Adicionalmente, reporta los resultados de una investigación etnográfica por un periodo de un semestre, en las áreas de Gerencia de Operaciones y Responsabilidad Social del departamento de Organización y Gerencia (Management) de la Universidad EAFIT en Colombia al involucrar tanto una orientación internacional; como innovaciones pedagógicas.

## **Resultados**

Esta sección presenta una descripción breve de dos programas diseñados en la Universidad EAFIT en Colombia con la finalidad de acelerar la integración de una orientación internacional con el objetivo de formar gerentes responsables y equipados para enfrentar exitosamente retos asociados a los demandantes y cambiantes mercados internacionales.

*Living the Factory* es un viaje de estudio diseñado con el objetivo de incorporar elementos de aprendizaje experiencial, el cual busca proveer vivencias de prácticas del mundo real organizacional en escenarios internacionales reales, y complementar los contenidos aprendidos en clase, para que los futuros gerentes de operaciones internacionales entiendan y desarrollen competencias que les permitan enfrentarse de manera exitosa al futuro entorno laboral. *Living the Factory* es un proyecto pensado como de larga duración, continuidad para desarrollar tanto como vehículo de aprendizaje experiencial para estudiantes, como para docentes, dado que en *Living the Factory* se han fortalecido capacidades internas en la Escuela para el diseño y organización de viajes de estudio. La documentación y aprendizajes de este viaje de estudio han sido comunicados a audiencias académicas en CLADEA (2014), y publicados en el Palgrave Handbook of Experiential Learning in International Business (Escalante & Uribe, 2014; Gonzalez-Perez & Taras, 2014).

La primera experiencia (2014) de *Living the Factory* tuvo lugar a los Estados Unidos; su segunda versión (2015) a Europa; la tercera (2016) a Asia; la cuarta (2017) a Latinoamérica; la quinta a África (2018); y la sexta a Australia (2019). El proyecto consiste en fases de 5 ciclos que se repiten anualmente de (i) diseño (contenidos a fortalecer, selección de visitas, definición de actividades complementarias durante el viaje, selección de material de lectura, y diseño de guías y bitácoras para documentar las experiencias durante el viaje); (ii) preparación (gerencia del plan de viaje, aspectos

logísticos, asimilación de contenidos, conferencias en campus con expertos, visitas locales a organizaciones espejo a ser visitadas); (iv) ejecución (puesta en marcha del viaje); y (v) retroalimentación (evaluación de los procesos; socialización de los aprendizajes individuales a niveles profesionales, conceptuales y personales; corroboración que los procesos de aprendizaje: experimentación activa; exposición a experiencias concretas, observación reflectiva; y conceptualización abstracta tuvieron lugar).

“Escenarios Éticos” es un componente introducido al curso de Ética y Responsabilidad Social para estudiantes de MBA y de pregrado en Administración de Negocios.

“Escenarios Éticos” consiste en una serie de micro-casos ficticios que en cada clase se les presenta a los estudiantes con la finalidad de trabajar la formación de valores universales. Los estudiantes son divididos en sub-grupos de 4-5 personas para analizar el caso a profundidad. Posteriormente, se desarrolla una socialización con los demás sub-grupos. Este proceso conlleva a cabo una exhibición pública de valores para discutir diferentes escenarios que suponen toma de decisiones éticas. Estas discusiones no solamente son de utilidad para sensibilizarse ante los posibles escenarios, sino que pueden ser una herramienta de diagnóstico axiológico de grupos, que pueden orientar al docente respecto a que valores deben procurar inculcarse.

Algunos de los casos a continuación:

### **Caso: Gastos de representación**

Tu jefe te envía un email con un anexo de un recibo de un restaurante/bar, para que tramites el reembolso de USD 200 por gastos de representación por atender a un cliente importante anoche. En el baño, intencionalmente, escuchas a la nueva auxiliar de servicios



generales hablando por celular con alguien en donde le cuenta con detalle de la fabulosa noche con cena, tragos y baile que había tenido con tu jefe ¿Qué haces?

### **Caso: La Viuda**

Doña Judith acaba de enviudar, no tiene hijos, ni pensión, y está buscando desesperadamente a través de tu empresa de propiedad raíz a vender su casa en una unidad residencial por USD 30.000 para pagar sus deudas y recluirse en un hogar de caridad para ancianos donde consiguió un cupo. Tú sabes que esa propiedad vale mucho más. Tus padres siempre han querido vivir en esa unidad residencial. Tienes otros clientes seguros que podrían ofrecer entre USD 80.000 y USD 100.000. ¿Qué haces?

### **Caso: La Beca**

Sofía es tu estudiante y es madre soltera de 2 hijos. Ella trabaja para mantener su hogar y pagar su universidad. Debido a su trabajo Sofía falta con bastante frecuencia a clases, y las entregas del curso son deficientes. Sofía lleva el 70% de la materia en 2.5/5.0. De servicios estudiantiles te llaman y te dicen que Sofía necesita 3.5/5.0 para ser elegible para una beca para el pago de su matrícula ¿Qué haces?

### **Caso: La Jefe llega muy cansada**

Llevas 2 años trabajando como asistente de Tatiana. Ella fue quien te seleccionó para el cargo, y has recibido de ella apoyo incondicional en tu trabajo. Desde hace 3 meses, Tatiana viene llegando tarde, y pasa todo el día cansada. Se distrae con facilidad, y notas que en muchas cosas está perdiendo el control. Xiomara es la jefe de Tatiana, y te pidió investigarás a que se debe esto. Te das cuenta accidentalmente que Tatiana tiene un trabajo adicional para una empresa en Dubái, y trabaja en las noches para esa empresa. Sabes que si Xiomara se entera, inmediatamente despiden a Tatiana. ¿Qué haces?

El desarrollo de casos que simulan situaciones del mundo real y que ponen a prueba las posturas éticas de los estudiantes en la toma de decisiones ha sido usado también en los cursos vinculados a la Gerencia de Operaciones. En los entornos de competencia actuales, las organizaciones despliegan una serie de acciones y estrategias con el ánimo de obtener una posición de mercado favorable. Sin embargo algunas de estas prácticas desencadenan discusiones frente a la idoneidad ética de las corporaciones. Siendo conscientes de esta situación se plantean en las asignaturas casos que simulan escenarios como los siguientes:

**Caso: El proveedor atractivo**

Un nuevo proveedor ha llegado al mercado y su propuesta de valor resulta insuperable. La organización para la que usted trabaja ha establecido vínculos comerciales con dicho proveedor y los resultados han sido exitosos financieramente. Luego de algunos meses, usted descubre que tal empresa (proveedor) contrata mano de obra infantil y que paga a sus colaboradores una cifra inferior a lo legal. ¿Qué decisión tomaría usted?

### **Caso: Incertidumbre en la tercerización**

Ante la creciente competitividad reinante en el sector, la compañía para la que usted trabaja ha decidido tercerizar una parte significativa del proceso productivo. Tras una visita a la sede de la empresa contratada, usted se ha dado cuenta que las personas allí empleadas son víctimas de explotación y que trabajan en condiciones inhumanas. Al regresar al país el gerente general de la empresa le solicita un informe que incluya todo lo relacionado a las políticas y estándares de producción del subcontratista, ¿contaría usted la situación presentada aun sabiendo que los rendimientos productivos y la rentabilidad financiera del negocio han crecido ostensiblemente?

### **Caso: El producto dañino**

La compañía para la que usted trabaja lanzó hace algunos meses un producto que se ha convertido en un fenómeno en ventas en países del tercer mundo. Luego de numerosos estudios realizados a diversas muestras, usted descubre que el producto puede ocasionar efectos secundarios en sus consumidores. El gerente de I+D parece estar al tanto de esta situación pero no hace nada al respecto. ¿Qué decisión tomaría usted?

## **Conclusiones**

En este artículo se describen dos mecanismos pedagógicos diseñados e implementados en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT en Colombia con la finalidad

de enriquecer los contenidos curriculares usando aprendizaje experiencial en dos modalidades: viaje de estudio; y simulación de escenarios éticos. Ambos casos tienen en común perspectivas de internacionalización y sostenibilidad en todo que hay un proceso de acompañamiento hacia la apertura mental al mundo tanto de manera física y presencial, como en dimensiones conducentes a una alineación axiológica hacia valores universales.

## Referencias

AACSB (2013) Eligibility procedures and Accreditation Standards for Business

Accreditation. Disponible en:

<http://www.aacsb.edu/~media/AACSB/Docs/Accreditation/Standards/2003%20Standards/2012-business-accreditation-standards-update.ashx>

Arbo, Peter and Benneworth, Paul (2007), 'Understanding the regional contribution of higher education institutions: A literature review', *OECD Education Working Paper No. 9*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Bennet, Roger & Kane, Suzanne (2009) Internationalization of U.K. University Business Schools: A survey of current practice. *Journal of Studies in International Education*. Vol. 15(4), 351-373.

Benneworth, Paul & Conway, Cheryl (2009), *Characterising Modes of University Engagement with Wider Society: A Literature Review and Survey of Best Practice*, Newcastle: Newcastle University.

- Bird, Allan (2014) Introduction: Experiencing the world. In: Gonzalez-Perez, Maria Alejandra & Taras, Vas (2014) *The Palgrave Handbook of Experiential Learning in International Business*. pp. 3-11.
- Escalante, Juan Esteban & Uribe, Ricardo (2014) Living the Factory: Experiential Learning for International Operations Managers Training. In: Gonzalez-Perez, Maria Alejandra & Taras, Vas (2014) *The Palgrave Handbook of Experiential Learning in International Business*. pp. 585-596.
- Fahmy, Sandra Safwat; Bygholm, Ann & Jaeger, Kirsten (2012) *Issues in internationalization of education: The case of a Danish Business school exporting a blending learning MBA program to developing countries*. 8<sup>th</sup> International Conference on Networked Learning.
- Gonzalez-Perez, Maria Alejandra. (2011) The civically engaged university model in Colombia. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 9(3), 161-173.
- Gonzalez-Perez, Maria Alejandra & Taras, Vas (2014) *The Palgrave Handbook of Experiential Learning in International Business*. pp. 585-596.
- Gonzalez-Perez, Maria-Alejandra; Mac Labhrainn, Iain & McIlrath, Lorraine (2007) The Civic Purpose and avowed mission of Higher Education Institutions – diversity or uniformity? *International Journal on Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 7(2): 187-198.
- Khurana, Rakesh (2007) *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton University Press, Oxfordshire.
- Kolb, David (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.

Morsing, Mette & Rovira, Alfons Sauquet (2011) *Business Schools and their contribution to society*. CEMS