

1-12-2022

## De La Inspiración A La Realización: Diseñar un MBA que cumpla lo prometido

Rodolfo P. Ang

Follow this and additional works at: <https://archium.ateneo.edu/jmgs>

---

### Recommended Citation

Ang, Rodolfo P. (2022) "De La Inspiración A La Realización: Diseñar un MBA que cumpla lo prometido," *Journal of Management for Global Sustainability*. Vol. 9: Iss. 2, Article 9.

DOI: <https://doi.org/10.13185/2244-6893.1146>

Available at: <https://archium.ateneo.edu/jmgs/vol9/iss2/9>

This Spanish Translation is brought to you for free and open access by the Ateneo Journals at Archium Ateneo. It has been accepted for inclusion in Journal of Management for Global Sustainability by an authorized editor of Archium Ateneo.

# DE LA INSPIRACIÓN A LA REALIZACIÓN: DISEÑAR UN MBA QUE CUMPLA LO PROMETIDO

RODOLFO P. ANG

Universidad Ateneo de Manila  
Ciudad de Quezon, Filipinas  
rang@ateneo.edu

*Este ensayo invitado continúa la discusión sobre el informe blanco de la Asociación Internacional de las Universidades Jesuitas (o IAJU por sus siglas en inglés) con el título “Un paradigma inspirador para la educación empresarial jesuita.” El profesor Rodolfo P. Ang, uno de los miembros del equipo de trabajo que desarrolló el informe blanco, escribe sobre su experiencia en guiar la Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad Ateneo de Manila hacia la realización del paradigma.*

## PALABRAS CLAVE

paradigma inspirador, MBA, evaluación curricular, mapeo curricular, competencias terminales deseadas

## PRÓLOGO

El 8 de marzo 2019, El Padre Michael Garanzini, el entonces secretario de la educación superior de la Compañía de Jesús, envió una carta urgente a un pequeño grupo de decanos de escuelas de negocios jesuitas, invitándonos a una reunión informal en Zoom para hablar cómo podríamos hacer los siguientes:

- Examinar más sistemáticamente nuestro paradigma actual y... crear un nuevo paradigma para la educación empresarial jesuita, y
- Empezar un proceso de reflexión que tome en serio el llamamiento del Santo Papa a los educadores para que reconsideremos lo que enseñamos y cómo formamos a líderes de

negocios del futuro que son concienzudos, capaces, solidarios y colaborativos.

En aquella primera reunión de abril 2019, se creó un equipo de trabajo para encabezar lo que en aquel momento se concibió como un esfuerzo de dos años para desarrollar un nuevo paradigma de educación que haría los siguientes:

- Crear una nueva generación de líderes empresariales “con conciencia y sensibilidad ante los problemas urgentes que enfrenta nuestro planeta y nuestros sistemas económicos”, conscientes de que “el ambiente humano y el medio ambiente natural se deterioran juntos” y que “el análisis de los problemas ambientales es inseparable del análisis de los contextos humanos, familiares, laborales, urbanos, y de la relación de cada persona consigo misma, que genera un determinado modo de relacionarse con los demás y con el ambiente” (Laudato Si’, núm. 115).
- Desarrollar nuevos marcos y metodologías que puedan impulsar el próximo siglo de educación empresarial.

En diciembre de 2019, el equipo de trabajo lanzó el informe blanco “Un paradigma inspirador para la educación empresarial” (Equipo de trabajo, 2020: Garanzini, 2020), que presentó una visión del tipo de graduados de escuelas de negocios que el mundo necesita hoy, y del tipo de educación empresarial que los formaría. Desde entonces, este informe blanco se ha difundido ampliamente entre las escuelas de negocios de nuestras instituciones jesuitas en todo el mundo, y ha sido el tema de una sucesión de conferencias organizadas de forma conjunta o separada por la Asociación Internacional de Escuelas de Negocios Jesuitas y los Colegas de Educación Empresarial Jesuita. La respuesta ha sido muy positiva y, por lo tanto, los educadores de nuestra red jesuita en el mundo han apoyado mucho los principios fundamentales escritos en este documento.

Viene después el verdadero desafío para los educadores empresariales en las escuelas jesuitas y tardará más tiempo que los dos años previstos al principio. ¿Cómo podemos actuar para que los principios articulados en este informe blanco se traduzcan de un conjunto de ideales a una realidad sentida y experimentada en nuestras aulas?

## ABORDAR EL DESEO DE NUESTROS ESTUDIANTES

El corazón de este paradigma está encapsulado en la creencia de que los graduados de la escuela de negocios no pueden simplemente estar equipados con las habilidades que necesitan para tener éxito en términos profesionales y materiales en la economía actual. Necesitan estar inspirados para ser campeones del desarrollo humano integral y encendidos con la pasión para crear un mundo mejor para el futuro.

Para que la educación empresarial jesuita proporcione tal inspiración, tiene que estimular, cultivar y ayudar a nuestros estudiantes a abordar lo que el documento describe como “hambres” (Equipo de trabajo, 2020, pág. 4-5; Garanzini, 2020, pág. 26-27):

- **Hambre de conocimientos integrados:** Los estudiantes tienen información ilimitado a su alcance, pero buscan un marco o una visión del mundo que les ayude a ver cómo encajan las distintas piezas para obtener una visión más holística y una mayor profundidad de comprensión.
- **Hambre de brújula moral:** Los estudiantes anhelan ayuda para desarrollar una base ética y un método de discernimiento moral que pueda conducir a un mayor valor moral.
- **Hambre de comunidad:** A medida que nuestros estudiantes crecen en su compromiso de usar sus dones y talentos en beneficio de los demás, sienten la necesidad de formar parte de un movimiento más grande que trabaja activamente para crear más bien en el mundo.
- **Hambre de un paradigma global:** Al ver las limitaciones y los peligros del etnocentrismo e incluso, el nacionalismo, nuestros estudiantes reconocen que son parte de, y que tienen una responsabilidad a la comunidad global.
- **Hambre de espiritualidad adulta:** Frente a debates polarizadores, desean una espiritualidad que dé sentido a sus vidas, con mucho espacio tanto para la fe como para la razón.
- **Hambre de un trabajo digno y de un impacto significativo:** El trabajo es más que ganarse la vida. Es también “parte del sentido de la vida en esta tierra, un camino hacia el crecimiento, el desarrollo humano y la realización personal.” Los estudiantes quieren encontrar relevancia en su trabajo y sentir que contribuyen al cambio positivo en el mundo alrededor.

## LOS RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DEL PROGRAMA

A pesar del apoyo muy alentador que ha recibido el informe blanco por parte de los profesores de las escuelas de negocios en universidades jesuitas en todo el mundo, no podemos ir más allá de las declaraciones generales de acuerdo y de apoyo a este paradigma si no desarrollamos un plan de acción o una hoja de ruta que nos puedan ayudar a convertir la visión en realidad.

Transformar el paradigma inspirador en un conjunto de resultados de aprendizaje que se pueda implementar es un paso importante en esta hoja de ruta.

En abril de 2020, pedí a un grupo de profesores de Ateneo de Manila que reflexionen sobre el informe blanco de Paradigma Inspirador, y una de sus respuestas fue un conjunto de resultados de aprendizaje del programa (M.A. Cuyegkeng, mensaje personal; Cuyegkeng, Aramburu Goya, & De Guzman, 2021) que pensaron que procedería lógicamente del Paradigma Inspirador. Les presento aquí una versión abreviada de su respuesta, no como una formulación definitiva de tales resultados, sino como un modelo posible y un punto de partida para una reflexión y un debate más profundos:

---

El plan de estudios debe posibilitar que nuestros estudiantes:

- demuestren su brújula moral basado en un sólido fundamento ético, una espiritualidad madura y un discernimiento moral, que incluye el respeto por la persona y la creación, la gestión ética de recursos y la innovación responsable
  - sean capaces de involucrar a las partes interesadas hacia un camino positivo, el bien común y asociaciones significativas
  - demuestren la inclusividad que respete a cada persona humana y creación, reconociendo el valor intrínseco de cada persona y de cada criatura
  - desarrollen un sentido personal de misión como líder empresarial, que sostiene y empodera, le da sentido a la vida de uno y les da un amplio espacio a la fe y a la razón.
  - participen en un trabajo significativo que contribuye “al desarrollo humano y a la realización personal”
  - desarrollen hábitos para el aprendizaje permanente
-

## EL DESAFÍO

El marco actual de nuestros programas tradicionales de MBA y de licenciatura en negocios, organizados en torno a las áreas funcionales tradicionales, hasta ahora no ha podido dar el tipo de cambio transformacional en nuestros estudiantes que tanto hemos soñado e imaginado como educadores en las escuelas de negocios jesuitas.

Es poco probable que un enfoque incremental, en el que se modifica el plan de estudios tradicional añadiendo algunos nuevos cursos o se cambia ligeramente los cursos existentes, pueda generar un resultado muy diferente.

Podríamos pedirles a todos los profesores que incorporen este nuevo paradigma en la mayor cantidad posible en sus clases, pero sería inapropiado, incluso imposible, que se lo hicieran en todas las clases. En cualquier caso, lo que necesitamos es asegurarnos de que se cumpla la totalidad de nuestro plan de estudios, y no que todas las clases proporcionen la totalidad de nuestros resultados de aprendizaje deseados.

El desafío, entonces, sería diseñar “un plan de estudios del futuro” que pueda entregar los resultados de aprendizaje mencionados anteriormente, además de, y no en lugar de, los resultados de aprendizaje que ya existen en nuestros programas de negocios. Esto tendrá implicaciones no solo en cómo impartimos nuestros programas, sino también en cómo organizamos nuestras escuelas.

El Comité Directivo para esta iniciativa del Paradigma Inspirador de la Asociación Internacional de Universidades Jesuitas (IAJU, por sus siglas en inglés) y de la Asociación Internacional de las Escuelas de Negocios Jesuitas (IAJBS, por sus siglas en inglés) ha creado un grupo de trabajo, encabezado por el Dr. Kevin Stevens, exdecano de la Escuela de Negocios Quinlan, Universidad de Loyola Chicago. El grupo se encargará de diseñar este prototipo del nuevo plan de estudios: “un MBA de próxima generación”, por así decirlo, que podría proporcionar a nuestra comunidad de educadores empresariales ideas sobre cómo podemos dar forma o remodelar nuestro plan de estudios para lograr los objetivos de este Paradigma Inspirador.

Nadie espera seriamente que cualquiera de nuestras escuelas pueda tomar un prototipo de un plan de estudios y aplicarlo en total. Nuestros contextos son demasiado diferentes, nuestras necesidades demasiado diversas, nuestros entornos regulatorios son demasiado dispares para eso. Pero se espera que un prototipo pueda

proporcionarles ideas (y si se puede esperar también, incluso inspiración) a los decanos en todo el mundo para que vean cómo se pueden revisar y remodelar sus propios planes de estudios para acercarnos a este nuevo ideal.

Cuando era decano de nuestra escuela de negocios, siempre estudiaba las ofertas de otras escuelas de todo el mundo cada vez que revisaba nuestro plan de estudios o desarrollaba un nuevo programa para ver qué podía aprender de lo que otros hicieron y con lo que tuvieron éxito. De la misma manera, esta propuesta de “un MBA de próxima generación” puede ser un modelo que los decanos pueden estudiar y considerar, analizar y evaluar. Algunas partes resonarán y otras no; algunos aspectos parecerán deseables, factibles y procesables mientras que otros parecerán inapropiados o irrelevantes para entornos y contextos específicos.

No presentaremos aquí el trabajo, que todavía queda por terminar, del comité del Dr. Stevens del cual formo parte. En su lugar, presentamos aquí parte del trabajo que hemos realizado en la Universidad Ateneo de Manila, con la esperanza de que pueda proporcionar información sobre cómo los educadores de otras escuelas de negocios podrían enfrentar a las preguntas importantes que hizo el Paradigma Inspirador.

## **LA ESCUELA DE POSGRADO DE NEGOCIOS DE ATENEO: UNA MIRADA HACIA DÓNDE ESTÁBAMOS.**

En 2017, cuando todavía era su decano (y antes del comienzo del proyecto del Paradigma Inspirador de la IAJU), la Escuela de Posgrado de Negocios de Ateneo (Ateneo Graduate School of Business o AGSB, por sus siglas en inglés) empezó un proceso de revisión del plan de estudios como parte de nuestro programa regular de mejora continua.

### **Nuestras metas**

Uno de nuestros primeros pasos fue actualizar nuestras formulaciones de las “Competencias terminales deseadas del graduado de nuestra escuela de negocios” y del “Perfil del graduado ideal de la escuela de negocios jesuita”. Nuestro resultado de ese ejercicio, modificado un poco para este artículo con el Paradigma Inspirador en la mente, se presenta en la Tabla 1 y la Tabla 2:

Competencias terminales deseadas del graduado de nuestra escuela de negocios
Capaz de pensar de forma crítica y estratégica
Capaz de guiarse a sí mismo y a los demás con eficacia
Capaz de resolver problemas complejos de forma creativa y eficaz
Capaz de actuar en una manera consistente con los estándares éticos más altos
Capaz de comunicarse y negociar eficazmente
Capaz de colaborar y trabajar bien con otros
Capaz de pensar y actuar como un ciudadano global, defendiendo estrategias y prácticas organizativas que sean ambientalmente sostenibles y regenerativas

Tabla 1: Competencias terminales deseadas del graduado de nuestra escuela de negocios

El perfil del graduado ideal de la escuela de negocios jesuita
Demuestra una fuerte brújula moral
Capaz de involucrar a las partes interesadas en un cambio positivo
Demuestra una actitud de inclusividad
Tiene un sentido personal de misión como líder empresarial que da amplio espacio para la fe y la razón
Participa en un trabajo significativo que contribuye al desarrollo humano
Adopta comportamientos y un estilo de vida que son consecuentes con el respeto y el cuidado por la creación
Ha desarrollado hábitos para el aprendizaje permanente

Tabla 2: El perfil del graduado ideal de la escuela de negocios jesuita

Mientras reflexionaba sobre nuestro resultado de 2017 teniendo en cuenta el Paradigma Inspirador, me pareció notable lo poco que se necesitaba cambiar para actualizarlo de acuerdo con este paradigma. Nuestra devoción por el mismo conjunto de valores ignacianos podría ser la mejor explicación por la que estos dos productos, emprendidos por personas diferentes en momentos diferentes, bajo contextos totalmente diferentes, son tan parecidos.

### Nuestra autoevaluación

Al definir nuestros objetivos según las competencias terminales deseadas y el perfil de nuestro graduado ideal, llevamos a cabo un ejercicio de mapeo del plan de estudios para ver si nuestro programa, tal como está diseñado y enseñado, podría

ofrecer sistemáticamente las competencias específicas y formar a nuestros estudiantes para que sean graduados “ideales”.

Resumimos nuestros resultados en la tabla de abajo.<sup>1</sup> Organizamos nuestra evaluación según los cuatro departamentos académicos distintos de la AGSB y las áreas funcionales que cada uno abarca:

- Finanzas, Contabilidad y Económicas
- Gestión de operaciones e Informática
- Márquetin y Gestión estratégica
- Administración de recursos humanos, Liderazgo y Ética

Las celdas resaltadas indican las competencias que sabemos que podemos desarrollar con certeza en nuestros estudiantes, y los departamentos que pueden contribuir de manera fuerte (y explícita) a ese desarrollo.

Lamentablemente (pero también predecible para una escuela de negocios tradicional), nuestro programa obtuvo buenos resultados en el pensamiento crítico y estratégico, lo que refleja un programa con gran énfasis en los métodos, herramientas y técnicas comerciales. Debido a nuestro ADN jesuita, obtuvimos buenos resultados también en el liderazgo y la ética. No solo tenemos cursos básicos de liderazgo y ética, sino que estos temas forman parte de nuestra cultura organizacional y son evidentes en nuestros programas co-curriculares y extracurriculares.

Ninguno de nuestros cursos tiene un enfoque explícito en la creatividad o la innovación, y no hubo ningún esfuerzo intencionado o sistemático para incluir los temas de la ciudadanía global, la inclusividad, la sostenibilidad o la ecología integral en nuestro plan de estudios.

Asimismo, mapeamos nuestro plan de estudios según nuestro perfil del graduado ideal, con resultados igualmente reveladores.

---

<sup>1</sup> Compartimos este resumen para ilustrar nuestro punto. Como con cualquier resumen, generalizamos nuestros resultados, y por supuesto, estos excluyen muchos de los matices de nuestra revisión detallada del plan de estudios, y pasan por alto el trabajo excelente de cada profesor.

	Finanzas, Contabilidad y Económicas	Métodos cuantitativos e Informática	Márquetin y Gestión estratégica	RRHH, Liderazgo y Ética
Capaz de pensar de forma crítica y estratégica				
Capaz de guiarse a sí mismo y a los demás con eficacia				
Capaz de resolver problemas complejos de forma creativa y eficaz				
Capaz de actuar en una manera consiste con los estándares éticos más altos				
Capaz de comunicarse y negociar eficazmente				
Capaz de colaborar y trabajar bien con otros				
Capaz de pensar y actuar como un ciudadano global, defendiendo estrategias y prácticas organizativas que sean ambientalmente sostenibles y regenerativas				

Tabla 3: El mapeo de nuestra capacidad de ofrecer las competencias terminales deseadas

La mayor parte de nuestros cursos contribuyó principalmente a una sola característica en nuestro perfil, “ha desarrollado hábitos para el aprendizaje permanente”, que estaba directamente relacionado con la competencia terminal de pensamiento crítico y estratégico. El trabajo en casi todas las demás características identificadas en nuestro perfil se dejó a un solo departamento (más específicamente a nuestras dos asignaturas troncales de Liderazgo y Ética).

Una vez más, nuestro plan de estudios no abarca las características que están más relacionadas directamente con la sostenibilidad y la inclusividad.

### Nuestras percepciones

Cuando mapeamos los resultados de aprendizaje deseados del programa con los cursos de área funcional en torno a los cuales se organiza el MBA tradicional, vimos que no había una correspondencia directa entre los cursos y estos resultados. Vimos los mismos resultados cuando realizamos el mismo ejercicio usando nuestro perfil del graduado ideal de la escuela de negocios. Frente a esta situación, ¿cómo podríamos esperar que nuestro plan de estudios actual produzca los buenos resultados?

	Finanzas, Contabilidad y Económicas	Métodos cuantitativos e Informática	Márquetin y Gestión estratégica	RRHH, Liderazgo y Ética
Demuestra una fuerte brújula moral				
Capaz de involucrar a las partes interesadas en un cambio positivo				
Demuestra una actitud de inclusividad				
Tiene un sentido personal de misión como líder empresarial que da amplio espacio para la fe y la razón				
Participa en un trabajo significativo que contribuye al desarrollo humano				
Adopta comportamientos y un estilo de vida que son consecuentes con el respeto y el cuidado por la creación				
Ha desarrollado hábitos para el aprendizaje permanente				

Tabla 4: El mapeo de nuestra capacidad de producir graduados con el perfil deseado

Tenemos que repensar seriamente la manera en que organizamos nuestros cursos (y también cómo organizamos nuestras escuelas), para abordar de manera más directa los resultados de aprendizaje del programa que decimos que queremos lograr, y asegurarnos con más confianza que los ofrecemos.

Si los mayores desafíos hoy en día se centran en la necesidad de tomar decisiones éticas, la innovación, la sostenibilidad global y el desarrollo inclusivo, ¿por qué no son los temas centrales y organizadores de nuestro plan de estudios? ¿Por qué no estructuramos nuestros programas para que esté el Paradigma Inspirador en su núcleo, en lugar de incluirlo en pedazos en cualquier lugar que se considere conveniente?

## UN POSIBLE DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MBA PARA EL FUTURO

### El punto de comienzo

Para empezar la conversación, les proponemos las siguientes premisas:

- Nuestro objetivo es diseñar lo que en el futuro podría ser una licenciatura convencional en Empresariales, y no solo un programa de nicho o específico como un programa de “Gestión de la sostenibilidad” o de “Liderazgo perceptivo”. Los programas de nicho son más fáciles de diseñar porque hay menos restricciones y cuestiones regulatorias o de acreditación, pero no podemos lograr un impacto con tales programas. Si nuestro objetivo es transformar la manera en que se gestionan los negocios, debemos lograr la escala. En la Universidad Ateneo de Manila tenemos aproximadamente 1.500 estudiantes matriculados en nuestro programa de MBA en un momento dado, y no más de 20 en nuestro programa de Máster en Gestión de la Sostenibilidad. La diferencia de escala y, por lo tanto, de impacto potencial es asombrosa cuando se ve desde esta perspectiva.
- No tendremos en cuenta los requisitos de la acreditación (y de otros) en el diseño de nuestro programa. Esto nos permitirá crear un “programa ideal” al que podemos aspirar, incluso si no es (todavía) factible de implementar en su totalidad. Cada escuela (cada decano) puede decidir qué aspectos de este nuevo diseño del programa querría (o puede) adoptar y/o adaptar para su uso.

### Darle la vuelta a nuestro plan de estudios

Si nuestros programas tradicionales, organizados en torno a las áreas funcionales típicas de negocio, no son capaces de ofrecer los resultados de aprendizaje del programa que queremos, ¿cuál podría ser una nueva base que podamos utilizar para organizar nuestro MBA del futuro?

Línea temática	Competencia terminal
Cursos de áreas funcionales	Capaz de utilizar con soltura las herramientas y técnicas empresariales
La línea temática del Liderazgo	Capaz de guiarse a sí mismo y a los demás con eficacia
	Capaz de actuar en una manera consistente con los estándares éticos más altos
	Capaz de comunicarse y negociar eficazmente
	Capaz de colaborar y trabajar bien con otros
La línea temática de la Ciencia de datos (la toma de decisiones basada en datos)	Capaz de pensar y actuar de manera estratégica
La línea temática de la Innovación y el Diseño empresarial	Capaz de resolver los problemas complejos de forma creativa y eficaz
La línea temática de la sostenibilidad	Capaz de pensar y actuar como un ciudadano global, defendiendo estrategias y prácticas organizativas que sean ambientalmente sostenibles y regenerativas

Tabla 5: El mapeo de nuestras líneas temáticas propuestas frente a nuestras competencias terminales deseadas

El equipo de AGSB identificó cuatro “líneas” temáticas que podrían ser el marco de un nuevo programa de Empresariales:

- El liderazgo
- La ciencia de datos
- La innovación y el diseño empresarial
- La sostenibilidad

Tomados junto con un grupo de prerrequisitos de cursos de áreas funcionales que abarcarán las herramientas y técnicas comerciales tradicionales (la contabilidad, las finanzas, el máquetin, etc.), los cursos organizados en torno a estas cuatro líneas temáticas se corresponderían más directamente con (y con mayor seguridad ofrecerían) las competencias terminales que hemos identificado arriba:

Por lo tanto, se puede crear un “Programa de Negocios de próxima generación” que es más consistente con el Paradigma Inspirador sobre las cuatro líneas temáticas propuestas anteriormente. Se describe una posible formulación del programa en el siguiente diagrama:



Diagrama 1: Programa de Negocios de próxima generación

Algunas características clave de este programa, diseñado por un equipo de profesores de AGSB, incluyen:

- Los estudiantes con una licenciatura en Empresariales no necesitan tomar otra vez los cursos ya estudiaron a nivel de licenciatura. Este programa de MBA de próxima generación se basaría en las habilidades que ya tienen, en lugar de obligarles que tomen herramientas y conceptos que ya han aprendido.
- Los cursos tradicionales del área funcional de negocios, posiblemente ofrecidos de forma abreviada y modular, serían obligatorios para los estudiantes que no tienen una licenciatura en empresariales o para los que, por cualquier motivo, querrían repasar y refrescar su conocimiento de las herramientas y técnicas de las áreas funcionales.
- Cada una de las líneas temáticas estaría compuesta por tres o cuatro cursos. La línea de la ciencia de datos, por ejemplo, podría

incluir los cursos de los Fundamentos matemáticos de la ciencia de datos, La introducción a la ciencia de datos y la Toma de decisiones basada en los datos.

- Se requerirá a todos los estudiantes matriculados que hagan un programa de inmersión o de aprendizaje experiencial.
- Un Proyecto Innovador sería el proyecto final del programa. Los objetivos de un proyecto de este tipo serían requerir el uso de los conceptos y las herramientas abarcados en las líneas temáticas, facilitar la integración horizontal de aprendizaje y proporcionar una oportunidad y la experiencia para crear enfoques “innovadores” en resolver problemas complejos.

¿El programa propuesto anteriormente será capaz de cumplir con lo prometido mejor que nuestros programas actuales? ¿Cumplirá con los requisitos de acreditación? ¿Atraerá a los futuros estudiantes?

La verdad es que no lo sabemos. Lo que sí sabemos es que nuestros programas actuales no funcionan tan bien como queremos que funcionen, y necesitamos intentar nuevos modelos de la educación empresarial si queremos encontrar uno que funcione de verdad..

## **LA PEDAGOGÍA + EL CONTENIDO = LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

Un plan de estudios eficaz tiene tanto que ver con la pedagogía como con el contenido del curso, y nos gustaría dedicar un poco de tiempo ahora al tema de la pedagogía.

Para provocar, pero también responder a las hambres descritas al inicio de este artículo, los educadores jesuitas tienen que transformar no solo qué enseñamos, sino también cómo lo enseñamos..

### **La necesidad de un aprendizaje experiencial**

La educación transformadora necesita ser no solo cognitiva, sino también afectiva, sobre todo. Los resultados del aprendizaje de los estudiantes se mejoran con experiencias inmersivas y casos reales. Hay que incluir oportunidades para el

aprendizaje experiencial que son co-curriculares y extracurriculares en nuestros programas.

En agosto de 2018, llevé a un grupo de diez estudiantes líderes de la AGSB a Balay Laudato Si' (Casa Laudato Si') en Bendum, Provincia de Bukidnon, en el interior del sur de Filipinas, para una semana de Campamento de Sostenibilidad y Desarrollo de Liderazgo dirigido por el P. Peter Walpole, S.J. Fue una experiencia sin créditos escolares pero que les cambió la vida a esos diez jóvenes participantes que aprendieron de primera mano las realidades de la vida en las márgenes mientras conversaban con pequeños agricultores y pueblos indígenas, y reflexionaron sobre cómo las empresas impactan en el medio ambiente y la vida de las personas que dependen de la tierra para su subsistencia.

Ahora imagine el impacto de 10.000 estudiantes de empresariales de todo el mundo con experiencias parecidas que les abrirán los ojos y les cambiarán la vida cada año. ¿Seríamos capaces de cambiar la manera en que hacemos negocios (y el mundo)?

### **La necesidad de dar experiencias multiculturales**

Nuestra red empresarial jesuita es un recurso indispensable que no aprovechamos al máximo. Imagínese tener no solo a diez estudiantes filipinos en la actividad organizada por el P. Walpole en Bendum. Imagínese tener a cuarenta estudiantes de nacionalidades distintas y de universidades jesuitas diferentes de todo el mundo en el mismo campamento, compartiéndose los pensamientos y perspectivas sobre el desarrollo y la sostenibilidad global, escuchando y aprendiendo los unos de los otros, así como de los ponentes y miembros de la comunidad local. ¿Cuánto más rica y transformadora sería tal experiencia?

Ahora, imagínese tener instituciones jesuitas de todo el mundo dándoles experiencias de inmersión multiculturales a todos los estudiantes de empresariales de todo el mundo, cada uno enfocándose en el tema más alineado con su especialidad y más adecuado para su contexto geográfico. ¿Y si cuarenta estudiantes de todo el mundo pasan una semana en la Universidad Sanata Dharma en Yogyakarta, Indonesia para una actividad de inmersión? ¿O en el Centro de Investigación y Acción por la Paz (Centre for Research and Action for Peace o CERAP) en la Costa de Marfil? ¿O en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas en El Salvador? ¿O

en una comunidad urbana pobre en Milwaukee, bajo la supervisión de la Universidad de Marquette?

### **La necesidad de aprovechar las oportunidades tecnológicas**

Si bien las experiencias de inmersión llevadas a cabo con grupos de estudiantes multiculturales/multinacionales serían realmente transformadoras para los que tienen los recursos para participar en ellas, igual serían muy costosas, y en muchos casos imposible financiar para muchos estudiantes, sobre todo los que están matriculados en un programa de MBA a tiempo parcial.

La pandemia actual de la Covid-19 ha obligado a nuestra comunidad educativa a realizar la transición al aprendizaje en línea a un ritmo más rápido de lo que hemos visto. Mientras nos acostumbramos al uso de las plataformas en línea/digitales, nuestros ojos están ahora abiertos a la oportunidad de aprovechar de una manera muy rentable nuestra red global y brindarles a nuestros estudiantes experiencias multiculturales y una perspectiva más global sin que ellos salgan de sus casas.

¿Cuál es la mejor manera de entender la importancia de preservar la biodiversidad de la cuenca de la Amazonas? ¿Cuál es la mejor manera de entender la cantidad de integridad personal y coraje para denunciar el comportamiento poco ético sino escuchar a Tyler Schultz compartir de primera mano lo que pensaba cuando decidió que tenía que revelar el comportamiento fraudulento de Theranos, Inc., aquel gigante de la tecnología de salud? ¿Cuál es la mejor manera de entender los nuevos modelos de negocios inclusivos sino hablar con los emprendedores sociales en la India, o con algunos de los expertos en la Incubadora de Beneficios Sociales (Global Social Benefit Incubator en inglés) en la Universidad de Santa Clara en California?

### **OBSERVACIONES FINALES**

Aunque nos pongamos finalmente de acuerdo en la forma final de un supuesto MBA de próxima generación, esto sería solo el comienzo de un largo proceso, y no el fin.

Hay muchas otras preguntas que se tendrían que ser discutidas y al final respondidas para rediseñar la educación empresarial de manera eficaz:

- ¿Qué cambios necesitamos hacer en la administración de nuestros programas y escuelas? ¿Cuáles son las implicaciones en la organización de nuestras escuelas?
- ¿Cuáles son las implicaciones en los criterios de admisión y en el proceso de solicitud de los estudiantes?
- ¿Cuáles son las implicaciones en la manera en que realizamos nuestra evaluación del aprendizaje (cognitiva vs afectiva)?
- ¿Cuáles son las implicaciones en nuestros profesores y en lo que enseñan?
- ¿Cuáles son las implicaciones en la contratación de profesores, su actualización y el desarrollo, y en la evaluación de su trabajo? ¿No deberíamos dar la misma importancia al trabajo de los profesores como “formadores” como le damos a su papel como investigadores y académicos?
- ¿Qué tipos de investigación se necesitan motivar/priorizar?

Como siempre, terminamos con preguntas, y no respuestas. No hay una solución definitiva al desafío que nos plantea el Paradigma Inspirador de ofrecer una educación empresarial verdaderamente transformadora, y al hacerlo, contribuir a un cambio positivo en la sociedad y en el mundo que nos rodea.

Este artículo tiene como objetivo empezar, quizás provocar, una conversación, y no terminarla. Lo que es evidente es que estamos en el comienzo de un largo proceso. Uno que tardará más de dos años, y quizás sería uno de los procesos más significativos en nuestras carreras académicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cuyegkeng, M. A. C., Aramburu Goya, N., & de Guzman, J. A. 2021. Reinvigorating the strategy course in business education. *Journal of Jesuit Business Education*, 12(1): 103–114.
- Francis. 2015. *Laudato si': On care for our common home*. Vatican City: Libreria Editrice Vaticana.
- Garanzini, M. 2020. Do we need a new paradigm? An Invitation to reassess business education. *Journal of Management for Global Sustainability*, 8(1): 19–31. Available at <https://dx.doi.org/10.13185/JM2020.08103>
- Task Force [on a New Paradigm for Business Education]. 2020. An inspirational paradigm for Jesuit business education. *International Association of Jesuit Universities*. Available at [https://iaju.org/file/inspirational-paradigm-jesuit-business-educationenglishpdf/download?token=x\\_IX7MOn](https://iaju.org/file/inspirational-paradigm-jesuit-business-educationenglishpdf/download?token=x_IX7MOn)

**Rudy Ang** currently serves as the Vice President for Administration and Information Systems of the Ateneo de Manila University. Before assuming this role, he was Dean of the Ateneo Graduate School of Business. He is a member of the Board (representing Asia) and past President of the International Association of Jesuit Business Schools. He is a member of the International Association of Jesuit Universities' Task Force to develop a new paradigm for business education.