




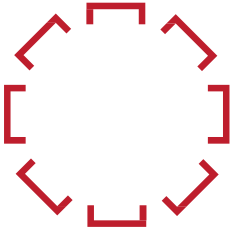
THE 50+20 AGENDA

**LA EDUCACIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN  
DE  
EMPRESAS  
PARA EL MUNDO**



SER VERDADERAMENTE RADICAL ES HACER POSIBLE  
LA ESPERANZA EN VEZ DE CONVINCENTE LA  
DESESPERACIÓN.

*Raymond Williams*



## Un cruce en el camino

Los seres humanos somos criaturas transitorias. Vivimos en este planeta durante un período demasiado breve y rara vez apreciamos un panorama más amplio con visión a largo plazo. En un pasado no muy lejano, nuestros antepasados vagaron por la Tierra en pequeños grupos a través de un paisaje de abundancia y *aparentemente* interminable. El concepto de un mundo limitado fue ignorado en gran medida.

Ahora las cosas son diferentes. Espectaculares avances tecnológicos y complejos sistemas económicos nos han permitido florecer. Siete mil millones de personas estamos presionando colectivamente múltiples fronteras ecológicas. Disturbios sociales y económicos amenazan con desestabilizar aún más nuestro mundo. Teniendo en cuenta nuestros limitados recursos y nuestros malos hábitos de expansión y excesivo consumo, no podemos esperar un progreso humano constante en el futuro, por lo menos no para *todos* nosotros.

Ha llegado el momento de iniciar un cambio fundamental en la manera en que pensamos y vivimos.

Gran parte de nuestra sociedad actual sigue los principios gemelos de la expansión y el consumo. Ambos comportamientos están siendo en gran parte alimentados por un modelo de crecimiento económico que implícitamente asume que habitamos un sistema infinito. Sin embargo, como

ahora sabemos, el sistema *no* es infinito, sino más bien un grupo muy unido de interdependencias; si dañamos una sola pieza es muy probable que arruinemos el resto. El actual modelo económico basado en el crecimiento y el consumo ilimitados es obsoleto.

Estamos en un cruce en el camino:

**Podemos seguir participando del juego económico del mundo desarrollado de las sillas musicales, con la esperanza de que cuando la música se detenga no seamos los que se quedan sin asiento. Este es un camino peligroso, que conduce a un mundo perturbado.**

**La alternativa es intentar algo fundamentalmente diferente, es decir, desarrollar el bienestar de todos nosotros, y de hecho de todas las cosas vivas, respetando los límites del planeta.**

Desarrollar tal nuevo mundo nos obliga a encontrar nuevos indicadores para medir nuestro progreso. En nuestro paradigma actual, a menudo confundimos el fin con los medios. Por ejemplo, los gobiernos miden el bienestar de su nación por su producto bruto interno (PBI), mientras que las empresas se centran en las ganancias netas como la medida clave del éxito. La mayoría de nosotros medimos nuestra propia felicidad en el contexto de la riqueza material solamente, mientras que perdemos de vista lo que es verdaderamente importante. En su lugar, debemos determinar primero nuestros objetivos y

Los participantes en el proyecto 50+20 reconocieron la necesidad de trazar un camino completamente nuevo para la educación en administración de empresas, proponiendo algo revolucionario, atrevido y totalmente diferente. Requerimos diferentes estándares y ejemplos con los cuales podemos medir un enfoque *colaborativo* en lugar de *competitivo*. Llamamos a estos ejemplos "Puntos de Referencia Emergentes". A lo largo de la Agenda 50+20 incluimos una pequeña selección de iniciativas de todo el mundo como una muestra de lo que hemos descubierto hasta la fecha. Se puede ver y comentar una lista creciente de Puntos de Referencia Emergentes en [50plus20.org/benchmarks](http://50plus20.org/benchmarks).

"Puntos de Referencia Emergentes" también es el título de una exposición móvil y una plataforma prototipo donde se puede demostrar y compartir la educación en administración de empresas para el mundo durante la Cumbre de Río +20. La exposición consta de bancas de dos asientos artísticamente diseñadas y decoradas, que fueron encargadas a artistas de todo el mundo y construidas a partir de materiales reciclados. Colocadas en un círculo de aprendizaje, las bancas simbolizan el compromiso de recuperar la educación en administración de empresas para el mundo y proporcionan una metáfora física para el laboratorio: Un concepto central en la visión 50 +20. Las bancas se utilizarán para realizar sesiones de laboratorios prototipo durante RIO+20.



[50plus20.org/benchmarks](http://50plus20.org/benchmarks)

metas comunes. Sólo entonces podemos deducir las medidas adecuadas, los puntos de referencia que sirven como indicadores válidos de nuestro

progreso hacia un mundo en el que valga la pena vivir.

Un elemento fundamental que nos ayudará a lograr estos objetivos comunes es asegurar de que tenemos líderes equipados para resolver los complejos problemas globales que nos esperan. Esto requiere, entre otras cosas, una transformación fundamental de la educación en administración de empresas. En la actualidad, la educación en administración de empresas diseña su lógica sobre la base de la filosofía del siglo XX "tomar, fabricar y botar".

La Agenda 50+20 describe *una visión para la transformación de la educación en administración de empresas*, en la cual el principio común de ser los mejores *en el mundo* es revisado a favor de la creación de empresas que sean diseñadas y que conlleven a conseguir lo mejor *para* el mundo. Dado que las bases mismas de las empresas y de la educación en administración de empresas son críticamente examinadas, la visión se refiere a la educación empresarial en general, incluyendo administración y liderazgo. Los interesados en este entorno incluyen no sólo las escuelas de administración de empresas, programas de liderazgo y desarrollo ejecutivo o a las universidades corporativas, sino también a los think tanks, consultorías empresariales y centros de formación vocacional.

Avizoramos tres nuevas funciones de la educación en administración de empresas. En primer lugar, reorientamos la educación para garantizar que educamos y desarrollamos líderes globalmente responsables. En segundo lugar, transformamos la investigación en un campo aplicado, con el claro propósito de permitir a las empresas servir al bien común. En tercer lugar, añadimos un nuevo rol para los educadores en administración para participar en la transformación de las empresas y la economía: Unirse al debate público. Como tal, nuestra visión está representada por la filosofía de un *laboratorio*, un espacio abierto para el aprendizaje en la acción y la investigación.

La visión 50+20 se dirige principalmente a aquellos que sienten que algo está fundamentalmente mal con el mundo, y que se dan cuenta de la necesidad de hacer cambios profundos en la forma en que vivimos.

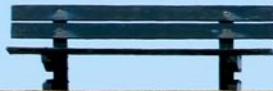
## ¿Quien y qué es 50+20?

El estado ambiental, social y económico del mundo exige un cambio profundo en muchos ámbitos. 50+20 ofrece una visión de cómo la educación en administración de empresas puede contribuir a un mundo en el que vale la pena vivir. En su esencia, la visión crea un espacio: Un laboratorio, para que los interesados resuelvan los problemas transdisciplinarios. Para lograr esto, las escuelas de administración de empresas deben educar y desarrollar líderes que sean globalmente responsables; posibilitar a las empresas servir al bien común; y participar en la transformación de las mismas y de la economía. 50+20 es una iniciativa de colaboración entre GRLI, WBSCSB y PRME, lo que refleja las preocupaciones de los estudiantes, padres de familia, empresarios y académicos de todo el mundo.

A la fecha, los esfuerzos de la educación en administración de empresas se dan en gran parte en línea con una agenda que se estableció durante la década de 1950 por los informes de las Fundaciones Ford y Carnegie.

Más de 50 años han pasado desde que la agenda para la educación en administración de empresas fue establecida. La Conferencia RIO+20 de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible (junio de 2012) marca el 20° aniversario de la Cumbre de la Tierra de Río de 1992: 20 años han pasado desde que se instó a los gobiernos a repensar sobre el desarrollo económico y encontrar la manera de detener la destrucción de recursos naturales irremplazables. Es en este momento de la historia donde el proyecto 50+20 toma medidas para restablecer la agenda para la educación en administración de empresas de los próximos 20 años.

**Para obtener una lista completa de recursos, referencias, información y noticias, por favor visite el sitio web: [www.50plus20.org](http://www.50plus20.org).**



## En búsqueda de una solución sostenible

En algunos aspectos, nuestra sociedad está mejor hoy de lo que estaba en 1972, cuando el Club de Roma sacudió al mundo con su informe "Límites del crecimiento", que nos ha hecho conscientes de la capacidad finita del mundo para mantenernos. 40 años después, encontramos que menos de nosotros estamos viviendo en la pobreza. Más niños están asistiendo a la escuela, de los cuales un número creciente son niñas. Estas mejoras se han logrado a pesar de la creciente población mundial, que está finalmente mostrando signos de desaceleración, pero es ahí donde está el problema. Un crecimiento más lento de la población no es lo mismo que la *estabilización* de la población; aún esperamos que el mundo crezca para ser cada vez más superpoblado. Salvo algún desastre, la población total será de aproximadamente 9 mil millones en 2040.

Brindar vivienda, vestido, alimentación, transporte y entretenimiento a nuestra creciente sociedad conlleva su propio precio. El Informe de los Límites del Planeta ha identificado un total de nueve procesos críticos del sistema terrestre y sus límites. Sobre la base de sus estimaciones iniciales, los científicos concluyen que la actividad humana ha transgredido los límites asociados a tres áreas: El cambio climático, el grado de pérdida de biodiversidad y los cambios en el ciclo global del nitrógeno. También estamos acercándonos a los límites de cuatro áreas más.

Si bien las discusiones continúan en algunos sectores, la mayoría de nosotros estamos finalmente (aunque no de buen agrado) llegando a un entendimiento colectivo de que nuestras acciones están provocando una serie de puntos de inflexión, como los múltiples umbrales ambientales que se infringen, poniendo en riesgo de daño irreversible tanto a los ecosistemas como a la sociedad.

En respuesta a este descubrimiento, la Comisión Brundtland introdujo el concepto de *desarrollo sostenible* en 1987, seguido por la Carta de la Tierra, que se puso en marcha oficialmente en 2000. La sostenibilidad es una idea poderosa que, si se aplica bien y de forma global, aborda la

La premisa en que se basa esta agenda, de que las soluciones para un mundo sostenible requieren nuevos modelos de negocio, es absolutamente correcta. Igualmente cierto es que la educación en administración de empresas puede jugar un papel más importante y más dinámico en el desarrollo del pensamiento de liderazgo y las cualidades necesarias para implementar nuevos modelos de negocio. *Paul Polman - CEO, Unilever*

delimitación de los límites y los umbrales críticos para el desarrollo planetario, además de actuar sobre las interconexiones entre la sociedad, el medio ambiente y la economía.

Nuestra Huella Ecológica (HE) mide la demanda de nuestra sociedad en la Biosfera de la Tierra para los recursos productivos de la tierra y del mar. Según cálculos en base de la HE de la humanidad, estamos usando el 135 por ciento de los recursos que el planeta Tierra generó en 2011. El exceso del 35 por ciento indica que estamos utilizando el capital natural más rápido de lo que puede reponerse por sí solo...

Las mejoras incrementales están muy lejos de satisfacer las necesidades sociales y ambientales del mundo. Nuestro insostenible modelo económico constantemente se interpone con los esfuerzos bien intencionados de los analistas de políticas y profesionales en desarrollo sostenible.

Le corresponde a nuestra generación cambiar esta trayectoria. La tarea de crear un mundo en donde vale la pena vivir es un megaproyecto que empequeñece cualquier cosa que nuestra sociedad haya intentado en el pasado, una hazaña sin precedentes que requerirá una genuina y sostenida colaboración entre naciones, organizaciones e individuos. Un verdadero desarrollo sostenible exige persistencia, planificación de largo alcance, análisis sistémico y un compromiso de colaboración de toda nuestra sociedad, una acción colectiva con base en una evaluación realista de un panorama mucho más amplio que se extiende a través del tiempo, el espacio y las disciplinas.

Entonces, ¿por dónde empezamos?

## Saliendo de la prisión paradigmática

Algunos líderes de opinión sugieren que deberíamos prepararnos para una inestabilidad económica persistente, un futuro donde la inestabilidad es la norma y no la excepción. Los gobiernos tienen sus propios problemas, ya que luchan con la deuda nacional fuera de control, forzando amplias reducciones en el gasto público, que luego producen efectos negativos para la economía global. Mientras tanto luchamos contra una crisis financiera fundamentalmente caracterizada por el aumento del desempleo, la acumulación de deudas incobrables no resueltas y sin garantías fidedignas para evitar desastres futuros.

Entonces, no es extraño que muchos de nosotros pensemos que las empresas están desconectadas de la sociedad en general, y que no quieren o no pueden dirigir sus capacidades productivas hacia usos más constructivos. Las empresas actualmente representan una parte de los problemas que enfrenta el mundo, en vez de ser una parte de la *solución*.

Si queremos una economía sostenible, tenemos que dar una mirada más cercana al propósito de las empresas. La doctrina de Friedman, junto con el concepto de valor para los accionistas y los planes de opciones sobre las acciones, ha demostrado ser un poderoso argumento a favor de la legitimación de rendimientos cada vez mayores e ingresos privados para los accionistas y administradores. Las décadas 70s y 80s fueron testigo del ascenso del capitalismo inversor en los países industrializados de Occidente, que fundamentalmente cambió a las empresas. Desde entonces, los inversores institucionales se convirtieron en los dueños *de facto* de las empresas, gestionando sus holdings en gran parte por ganancias a *corto plazo*, lo que se muestra con orgullo en los informes trimestrales. En esta prisión paradigmática, el negocio de las empresas es la utilidad, pero eso no es suficiente.



**Gráfico 1:** Las cuatro dimensiones de los líderes globalmente responsables

Para crear un mundo en el que todos los ciudadanos vivan bien y dentro de los límites del planeta necesitamos un nuevo tipo de sociedad, incluyendo una revisión del marco económico donde el negocio sea celebrado por su *contribución* a la sociedad y al mundo. El punto de partida para reformular las empresas es reasignar la economía a su apropiado estado como *una parte de un sistema más grande, no su centro*. Debemos desarrollar una sociedad global que se apoya en la economía, en base a un nuevo marco ambiental, social y económico que sirve al bien común global. Las empresas tienen que estar íntimamente involucradas en esta transformación para *aceptar retos y responsabilidades* que están más allá del desempeño económico de corto plazo. El propósito de las empresas se debe medir por su contribución positiva a la transformación de la sociedad hacia un mundo mejor.

El haber entrado en la época Antropocena (donde los seres humanos se han convertido en una fuerza geológica) implica una nueva responsabilidad para todos nosotros. Es el tiempo indicado para tomar un camino diferente, también para cambiar la manera de educar y formar líderes responsables. La visión 50+20 es un proyecto inspirador que ofrece un nuevo sentido a la educación en administración de empresas.

Göran Carstedt - Sociedad de Aprendizaje Organizacional

## Liderazgo responsable para un mundo sostenible

Tales cambios drásticos no se materializarán sin liderazgo. Específicamente, necesitaremos *un liderazgo responsable a nivel mundial* para gestionar la transformación y para construir una nueva sociedad. En este contexto, el concepto de liderazgo no sólo se refiere a los rasgos individuales, sino que representa *un proceso de adaptación* que abarca *múltiples niveles* de la sociedad y del conocimiento. El liderazgo responsable para un mundo sostenible es una cultura de la responsabilidad, un fenómeno colectivo que se da dentro de un contexto global.

El liderazgo responsable comienza (pero no termina) con los individuos. Los líderes globalmente responsables necesitarán más sofisticación cognitiva para hacer frente a la complejidad de las responsabilidades multidimensionales a nivel *global* – así como la sensibilización reflexiva, el pensamiento crítico, sabiduría multicultural y social y la profundidad moral de sopesar las opciones en competencia. Estas nuevas dimensiones complementan existentes rasgos conocidos como el espíritu emprendedor y las competencias de liderazgo.

A mayor escala, *el liderazgo compartido* requiere múltiples individuos para expandir sus habilidades interpersonales, grupales y de integración social cuando se opera en equipos que son cada vez más fluidos y débilmente estructurados. Sus decisiones serán guiadas por la inteligencia distribuida, por lo que los gerentes locales tomarán decisiones adecuadas a nivel local que estarán atentas al contexto global.

El liderazgo compartido nos lleva al liderazgo organizacional dentro de un ecosistema, donde las divisiones por jerarquía y función dan paso a las formas de colaboración transfuncionales que abarcan países y culturas. Estas formas de colaboración requerirán una fuerza laboral multigeneracional y multicultural con una fuerte empatía de lo que busquen los actores interesados en el contexto de los retos sociales y ambientales.

Más importante aún, el liderazgo globalmente responsable orienta a las organizaciones hacia la transformación sobre la base de su autoridad moral y ética basada en valores, a través de un propósito renovado y metas compartidas tanto por las organizaciones como por la sociedad a favor de la sostenibilidad.

El liderazgo responsable puede ser considerado como una función combinada del líder individual (yo), de las instituciones responsables (nosotros) y del planeta entero - incluyendo todos los habitantes y ecosistemas (nosotros). Por lo tanto, el liderazgo responsable es un compromiso de liderazgo *para* el mundo.



**Gráfico 2:** Tres esferas combinadas del liderazgo globalmente responsable

Pero ¿cómo vamos a desarrollar el liderazgo globalmente responsable?

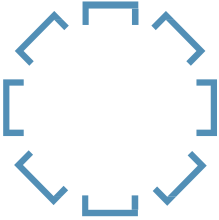
Los desafíos para el desarrollo del liderazgo en las empresas y en la sociedad están aumentando con el tamaño, la interconexión y la complejidad de las organizaciones empresariales en un mundo globalizado. Con las empresas interactuando cada vez más con todo tipo de instituciones diferentes, los desafíos más apremiantes de hoy en día abarcan múltiples fronteras, tal como lo debe hacer el liderazgo.

*Sin* un marco de desarrollo fuerte, nuestros esfuerzos por avanzar hacia un liderazgo más responsable seguirán siendo limitados, restringidos, episódicos, y más a menudo como no, marginados en el comercio y las empresas. Para desarrollar el liderazgo globalmente responsable, debemos *repensar nuestro entero marco de la educación en administración de empresas*, lo que requerirá la participación de todos los actores que contribuyen en ese campo.

A partir de ahora, la seria discusión sobre los roles constructivos que los líderes empresariales pueden jugar debe comenzar con esta importante e integral visión. Howard Gardner - Hobbs, profesor de Cognición y Educación, Escuela de Graduados en Educación de Harvard.



El video 50+20 fue producido en colaboración con múltiples voces, lo que refleja nuestra creencia de que el futuro es un asunto público. Ver el video en [50plus20.org/film](https://50plus20.org/film)



## Una nueva visión para la educación en administración de empresas

Durante la última década, las escuelas de administración de empresas han sido sujetas a un renovado escrutinio en cuanto a su fundamental naturaleza y su contribución a la sociedad. Cada vez más, el sector es percibido como demasiado orientado al cliente y a las empresas a expensas del profesionalismo y la contribución pública. Tales limitaciones, auto-impuestas en gran medida, han impulsado la crítica pública y la presión política. Por un lado, el reto para la educación en administración de empresas es lograr la *re* legitimación, sobre todo a raíz de los escándalos corporativos y las recientes crisis financieras y económicas. Por otro lado, los educadores en administración de empresas se enfrentan al reto de repensar su propósito fundamental.

En lugar de formar gerentes para las organizaciones que operan dentro de la lógica del siglo XX, los educadores en administración de empresas deben responder al llamado de servicio para convertirse en *custodios* de la sociedad. El proyecto 50+20 está buscando la forma de enfrentar estos retos difíciles. Su visión se basa en el entendimiento de que la educación en administración de empresas debe proporcionar un servicio a la sociedad.

La escuela de administración de empresas del futuro entiende que la transformación de las empresas, la economía y la sociedad comienzan con su *propia transformación interna*. Una escuela que abarca la visión de hacer lo que dice ("walk its talk") de manera transparente e inclusiva, predicando con el

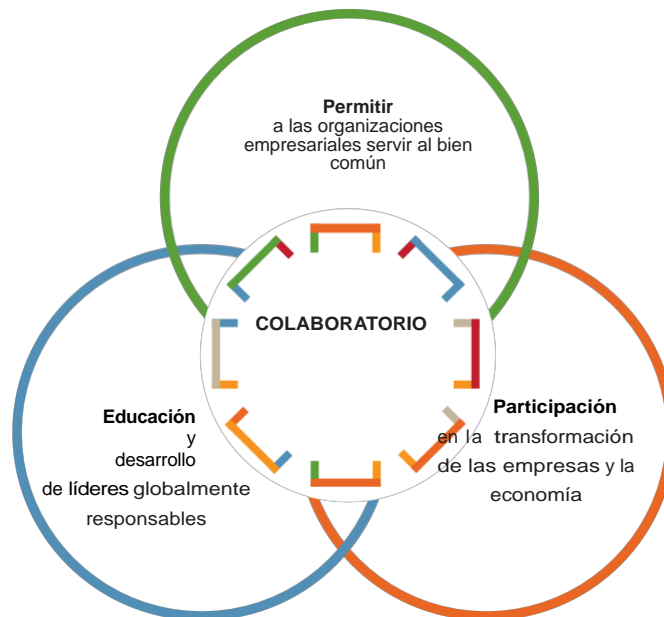
ejemplo a través del cambio para el progreso. En concreto, se avizoran tres roles fundamentales en la educación en administración de empresas, que perfeccionan y amplían el objetivo actual de la educación y la investigación:

- Educación y desarrollo de líderes globalmente responsables
- Permitir a las organizaciones empresariales servir al bien común
- Participación en la transformación de las empresas y la economía.

Cada una de estas funciones tiene importantes desafíos de implementación y tiene el apoyo de *facilitadores* que tienen como objetivo facilitar la *transformación* para cualquier educador en administración de empresas interesado en adoptar esta visión.

Este llamado de servicio a la sociedad representa la capacidad de *mantener y crear un espacio* para proporcionar un liderazgo responsable en un mundo sostenible. Mantener este espacio es un arte y una ciencia acerca de la co-creación del servicio de los grandes problemas sociales. Al habitar este espacio los participantes se conectan a su potencial individual a la vez que se vuelven a conectar con la sociedad y el mundo en general.

En el contexto de la creación y sostenibilidad de un espacio, los tres



**Gráfico 3:** Los tres roles de la visión 50+20, con el apoyo del colaboratorio.

### Educando

Aprendizaje transformativo  
 Aprendizaje centrado en temas específicos  
 Práctica reflexiva y trabajo de campo

### Permitiendo

Investigación al servicio de la sociedad  
 Apoyo a las empresas hacia la administración  
 Acompañar a los líderes en su transformación

### Participando

Acceso abierto entre el mundo académico y la práctica  
 Profesorado como intelectuales públicos  
 Modelos de conducta institucionales

### El colaboratorio

Como el sitio preferido por los actores interesados para reunirse  
 Donde los tres ámbitos se superponen y donde la visión verdaderamente cobra vida  
 Aprendizaje de acción colaborativa y plataformas de investigación organizadas en torno a cuestiones regionales y globales

roles se reflejan mejor en la filosofía recién introducida del *colaboratorio*: Un espacio circular y facilitador, creado en torno a cualquier tema de relevancia, al que asisten los miembros de una comunidad (grupos de interés, mayores de edad, estudiantes, investigadores, padres de familia, líderes de opinión de distintas disciplinas) que se reúnen *en igualdad* de condiciones con el fin de desarrollar soluciones viables a nuestros retos actuales. Como filosofía y enfoque concreto, el colaboratorio puede ser utilizado por cualquier persona, ya que está destinado a permitir que todos los miembros de la sociedad ayuden a crear un mundo donde vale la pena vivir. El colaboratorio encarna la filosofía general que une a los tres roles propuestos, en una investigación concreta y un enfoque de aprendizaje.

Vamos a examinar los tres roles con mayor detalle.

#### Rol 1: La educación y el desarrollo de líderes globalmente responsables

La eficacia y la pertinencia de la educación en administración de empresas han sido cuestionadas en los últimos años. ¿El sector provee a sus estudiantes con conocimientos y habilidades verdaderamente útiles? ¿Pueden las escuelas de administración de empresas preparar a los estudiantes para las exigencias profesionales de nuestro mundo turbulento? ¿Qué es lo que realmente *aprenden* los estudiantes de administración de empresas? ¿Las escuelas de administración de empresas están formando tipos *adecuados* de líderes?

Algunos críticos sostienen que la educación en administración de empresas no ha logrado proporcionar a los estudiantes las competencias adecuadas, citando una variedad de razones que en gran parte se refieren a un desprecio por el pensamiento integrado, contextos externos (por ejemplo, sociales, culturales), un sólido marco ético, autoconocimiento y habilidades blandas. Tales fallas críticas incluyen la falta de integración entre la teoría y la práctica empresarial, como también entre la tarea y el individuo. En la educación, tenemos que ir más allá del *saber* mediante la inclusión de los estados de *hacer* y *ser*.

Si bien hay algunas notables excepciones y algunos interesantes focos de innovación, sobre todo en algunas de las escuelas atípicas

## LA FÁBRICA DE LOS SUEÑOS: TRABAJAR PARA EL BIEN COMÚN

Una iniciativa sin fines de lucro que trabaja en la India empodera a los participantes a crear y dirigir sus propios proyectos sociales a través de la capacitación centrada en temas que van desde el liderazgo, la creación de la organización, la gestión de proyectos, planificación financiera y recaudación de fondos. El instituto ofrece un programa de un año utilizando un enfoque de trabajo práctico en el campo, con un fuerte énfasis en estudios de casos del mundo real. El plan de estudios está diseñado para apoyar la "fábrica de los sueños", donde los participantes aprenden a convertir sus sueños de cambio social en realidad.



50plus20.org/benchmarks

(ver puntos de referencia emergentes), la educación en administración de empresas en general tiene un largo camino por recorrer antes de que se pueda afirmar seriamente que produce los tipos de líderes que entienden el contexto y poseen los conocimientos técnicos para abordar los problemas globales.

Teniendo en cuenta dónde nos encontramos, consideramos tres habilitadores fundamentales para apoyar el desarrollo de líderes globalmente responsables:

- [Aprendizaje transformativo](#)
- [Aprendizaje centrado en temas específicos](#)
- [Práctica reflexiva y trabajo de campo](#)

#### Aprendizaje transformativo

A la mayoría de nosotros nunca se nos ha enseñado a considerar los puntos de vista de los demás. Somos, en gran parte, inconscientes de cómo se forman y se transforman las creencias que nos limitan, o cómo gastamos nuestros recursos mentales y físicos con los pensamientos y las emociones que están desconectados de un contexto particular. Al conocernos a nosotros mismos y a los demás, enfrentaremos mejor a la incertidumbre, manteniendo un compromiso con nuestros propios valores, creencias y ética. El logro de esa conciencia requiere un enfoque fundamentalmente diferente a la enseñanza y el aprendizaje.

El aprendizaje transformativo implica *descubrir* y *desaprender*. El conocimiento y el intelecto - aunque muy importantes - por sí mismas no son suficientes para producir un líder completo. El liderazgo responsable requiere una empatía más profunda y una ética basada en valores: Una comprensión innata de uno mismo, así como de colegas, organizaciones, comunidades, medio ambiente y cómo todos estos factores se relacionan entre sí.

El concepto clave en el aprendizaje transformativo se encuentra en el proceso de *transformación de la perspectiva*, que permite que las personas revisen sus creencias y modifiquen su comportamiento. Entendemos el aprendizaje transformativo no sólo como un ejercicio racional o intelectual, sino consideramos fundamentalmente la experiencia personal como un elemento crítico para desencadenar la transformación del participante. Tal aprendizaje está incrustado en una filosofía del *aprendizaje completo de la persona*: El respeto de la persona en su dimensión mental, emocional, física y espiritual y el reconocimiento de la necesidad de desarrollar todos estos aspectos del individuo a fin de avanzar hacia una persona cada vez más integrada, y por ende una persona "completa".

### Aprendizaje centrado en temas específicos

El aprendizaje relevante al futuro tiene que organizarse en torno a cuestiones sociales, ambientales y económicas, tanto a nivel global y

### ACOGIENDO LA MENTALIDAD DEL ARTISTA PARA CREAR UN NUEVO MODO DE PENSAR ECONÓMICO

Una universidad británica que trabaja con un centro de liderazgo canadiense emplea las artes escénicas como una forma de desarrollar conocimientos prácticos de liderazgo y administración. Al hacer uso de la mentalidad del artista y, específicamente, a través del enfoque kinestésico, donde no se aprende a través de ver sino de hacer, los estudiantes y los participantes aprovechan sus capacidades creativas con el fin de recrear su modo de pensar económico.



EMERGING  
BENCHMARKS

50plus20.org/benchmarks

local, en lugar de las disciplinas aisladas de administración de empresas. Un elemento clave del aprendizaje centrado en temas específicos es un enfoque *transdisciplinario* y *sistémico* a los problemas, que permite potencialmente complejas toma de decisiones. Los problemas son, por naturaleza, multifacéticos y transdisciplinarios. Anticipar a los efectos secundarios y las consecuencias a través de múltiples sistemas complejos requiere fluidez considerable en el pensamiento sistémico, así como un talento para condensar la complejidad. La capacidad de respuesta a un contexto cambiante es una habilidad crítica para un buen liderazgo.

No sugerimos que los conocimientos disciplinarios y funcionales tradicionales no son importantes. Más bien, queremos hacer hincapié en que la mayoría de instituciones de educación de administración de empresas erróneamente basan sus planes de estudio en el conocimiento *funcional*, a veces complementado con un módulo de aprendizaje práctico enfocado en un tema al *final* de los estudios de administración. Un enfoque de aprendizaje más fuerte centrado en un tema prepararía mejor a los futuros líderes a adoptar soluciones "profundas" de sostenibilidad en base al triple resultado de los problemas ambientales, sociales y económicos.

### Práctica reflexiva y trabajo de campo

La práctica reflexiva y el trabajo de campo consiste en proporcionar a los estudiantes una experiencia práctica: Una fusión activa de las tradicionales

### DESARROLLANDO UNA CONCIENCIA REFLEXIVA ENTRE LA JUVENTUD

Una iniciativa global de educación en liderazgo está colaborando con los programas de postgrado y MBA, universidades y estudiantes de secundaria para desbloquear el potencial humano mediante la capacitación en liderazgo a un amplio grupo de participantes jóvenes, ayudando a identificar y formar a nuestros futuros líderes. La iniciativa promueve una mayor comprensión de liderazgo y desarrollo personal a través de un proceso de aprendizaje transformativo que mejora la autoconciencia, la autoconfianza, las habilidades interpersonales y una mayor claridad de los retos y objetivos del futuro.



EMERGING  
BENCHMARKS

50plus20.org/benchmarks

disciplinas funcionales, técnicas basadas en preguntas y habilidades integradas. No hay texto que pueda servir como un sustituto para el verdadero aprendizaje experiencial.

El consenso entre los actores interesados en la educación en administración de empresas es que los líderes no se pueden desarrollar sin una base sólida de experiencia laboral. La práctica reflexiva y el trabajo de campo (por ejemplo, las prácticas y el trabajo en proyectos) deben incorporarse en todas las actividades educativas de duración significativa, sobre todo en los estudios de pregrado y postgrado, donde los estudiantes no tienen prácticamente ninguna experiencia laboral.

Otro aspecto de la creación del liderazgo es la *reflexión guiada*: Una técnica crítica, pero a menudo ignorada, que inculca la práctica del aprendizaje durante toda la vida (interno) así como el aprendizaje compartido (externo), ayudando a los profesores a entender los problemas y desafíos centrales de sus alumnos. Tal proceso es el primer paso hacia la creación de una jornada de aprendizaje compartido que involucra a los participantes en la co-creación de un programa de estudios y, por tanto, animarlos a asumir la *responsabilidad* de su aprendizaje.

## Rol 2: Permitir a las organizaciones empresariales servir al bien común

Al igual que con el modelo económico actual, la mayoría de las organizaciones de educación en administración de empresas habita un reino que no está sincronizado con la realidad cada vez más inquietante de nuestro mundo. La educación en administración de empresas tiene que evolucionar para hacerse útil de nuevo al convertirse en *un servicio a la sociedad que trabaja para el bien común*.

El mundo académico es cada vez más criticado por estar fuera de contacto con el mundo empresarial. Los estudiosos suelen refugiarse en sus propias áreas aisladas de competencia académica, manteniendo un carrusel sin fin de mejoras a los problemas económicos que son tan incomprensibles como sin importancia para las empresas que operan en el mundo real. Muchos

## INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DEL LENTE

Informes largos y llenos de jerga no dicen nada a personas fuera del pequeño ámbito académico. Un grupo de académicos está trabajando para superar esto. ¿Cómo? Mediante la realización y presentación de su investigación en formato de vídeo. Se mantienen todos los principios de rigor académico, pero el producto final se puede acceder con un clic de un mouse y de fácil comprensión, debido a su formato claro y multidimensional.



EMERGIN  
BENCHMARKS

[50plus20.org/benchmarks](https://50plus20.org/benchmarks)

estudiosos de administración de empresas están más preocupados por un proceso riguroso de investigación, que lleva a defendibles generalizaciones teóricas, en lugar de abordar los problemas económicos *tangibles*. El hecho de que el valor del trabajo académico se defina principalmente por la frecuencia de citas por *otros* estudiosos del sector, sugiere que el enfoque actual no es útil en la práctica, a excepción tal vez del mundo académico.

Consideramos que hay tres factores clave que son de especial importancia en el apoyo a las organizaciones empresariales para servir al bien común:

- Investigación en el servicio de la sociedad
- Apoyando a las empresas en su administración
- Acompañando a los líderes en su transformación

### Investigación en servicio de la sociedad

La investigación en administración de empresas se ajustará tanto en su propósito como en sus métodos para servir a la sociedad mediante el fomento de la creación de soluciones empresariales que abordan los desafíos transdisciplinarios globales y locales. Dicha agenda incluye una reflexión crítica de las teorías dominantes en administración de empresas, finanzas y economía.

Los investigadores redefinirán su papel principalmente desarrollando, probando y adaptando metodologías alternativas de investigación que permitan resolver problemas orientados hacia el futuro. El cambio en el énfasis de la investigación significa que los estudiosos dirigirán su atención a favor de la investigación orientada al futuro y que no puede ser estudiada por los mismos métodos, lejos de analizar los acontecimientos históricos. Para bien o mal, la examinación de las tendencias del pasado es cada vez menos útil para comprender un futuro más complejo, oscurecido por una serie de variables desconocidas.

Al participar en un diálogo permanente con una amplia gama de actores interesados, los investigadores serán capaces de identificar conjuntamente los temas de investigación y aportar un valor agregado, garantizando el rigor académico y un punto de vista académico crítico. Mediante la aplicación de un enfoque multidisciplinario que se ocupa de problemas del mundo real, académicos de investigación volverán a ser agentes activos en la empresa y la sociedad, mediante la producción de conocimiento verdaderamente útil.

### Ayuyendo a las empresas hacia la función de administradoras

Las organizaciones empresariales deben transformarse a sí mismas en administradoras, con una ética que encarna la administración responsable y sostenible de los recursos disponibles que son propiedad común o que pertenecen a una entidad externa. Muchos líderes de empresas ya entienden que transformar el actual sistema económico y crear un modelo sostenible de negocio servirán a sus intereses a largo plazo. Las organizaciones empresariales deben abrazar

el papel de administradores con el conocimiento implícito de que ellos no son los verdaderos dueños de los recursos naturales que utilizan y ocupan.

¿Qué formas de apoyo necesitarán las organizaciones empresariales si van a aceptar la transformación? Si bien estos ámbitos, sin duda, van a evolucionar con el tiempo, nosotros ofrecemos algunas sugerencias, tales como:

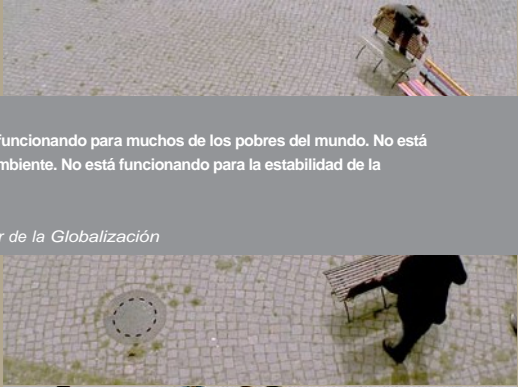
- *La creación de soluciones empresariales para un mundo sostenible:* El desarrollo del valor compartido para las empresas y la sociedad requiere nuevas estrategias y modelos empresariales. Estos se desarrollarán en colaboración y abordarán los problemas actuales de sostenibilidad.
- *El desarrollo de nuevos sistemas de medición del rendimiento:* El rendimiento organizacional debe ser medido a través de todas las dimensiones de la sostenibilidad. Mientras que la medición del desempeño económico es una práctica bien establecida, hay que definir y estandarizar el desempeño ambiental y social de los elementos de compensación inherentes entre estas dimensiones.
- *La especificación de las normas profesionales y éticas:* Estrategias y soluciones empresariales deben ser incorporadas en las normas que aclaran las demandas específicas sobre el comportamiento empresarial e individual, que van desde normas de la empresa a estándares industriales y globales más amplios. Las escuelas de administración de empresas estarán estrechamente involucradas en la creación de tales normas, así como brindarán capacitación profesional permanente.

### Acompañando a los líderes en su transformación

El desarrollo del liderazgo es una aventura de aprendizaje permanente siguiendo las diferentes etapas de la maestría, a partir de la conciencia, conocimiento para la acción y la práctica guiada, pasando a la aplicación independiente y, finalmente, al rendimiento calificado. Si las empresas llegan a tener éxito en la transformación y convertirse en administradoras del bien común, entonces es obvio que necesitamos un liderazgo basado en un conjunto diferente de valores, habilidades y competencias.

### UNA VISIÓN NACIONAL DE LAS EMPRESAS COMO AGENTES DE CAMBIO

Una escuela de administración de empresas en Sudamérica asegura que los asuntos nacionales, regionales o urbanos son una parte integral de los cursos en cada programa en los grados que ellos ofrecen. La Responsabilidad Social Corporativa es un criterio fundamental en todas las calificaciones, y la mayoría de los informes finales son considerados para su publicación, lo que garantiza que tienen un impacto nacional. Ellos también están apoyando una iniciativa nacional para promover la Responsabilidad Social Corporativa.



Hoy la globalización no está funcionando para muchos de los pobres del mundo. No está funcionando para el medio ambiente. No está funcionando para la estabilidad de la economía global.

*Joseph Stiglitz, El Malestar de la Globalización*



Una cosa es equipar a nuevos y emergentes líderes con las habilidades necesarias para abordar los retos actuales y emergentes, pero otra cosa muy distinta es volver a capacitar a líderes *existentes*. Los ejecutivos de empresas con roles de responsabilidad tienen que aprender el idioma de servir a la sociedad y

#### DESARROLLANDO EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL EN NIGERIA

Un centro de desarrollo en Nigeria ofrece asistencia en desarrollo de empresas, recursos basados en la web y programas de formación personalizados para las pequeñas y medianas empresas (PYME). Recientemente, el centro ha puesto en marcha un concurso nacional de planificación empresarial para emprendedores, que recibió más de 24,000 postulantes. También colaboran activamente con otros centros similares y comparten abiertamente su modelo empresarial para fomentar y estimular iniciativas similares. Al menos el 10% de su base de ex alumnos son emprendedores sociales u operan en el espacio del sector social.



50plus20.org/benchmarks

el planeta sin dejar de atender las necesidades de sus grupos de interés más tradicionales. Liderando una transformación y al mismo tiempo experimentando una profunda transformación interna no es una tarea simple. Aquellos lo suficientemente valientes para enfrentar a la tormenta van a necesitar apoyo, coaching y asesoramiento considerable y sostenido.

Necesitamos nuevas formas de apoyo para los líderes actuales que son más íntegras que cualquier cosa que se ofrece actualmente en el ámbito de capacitación ejecutiva y de liderazgo. Con el tiempo, esperamos que las técnicas de facilitación y coaching personalizadas para el individuo o el grupo sean más importantes que la formación ejecutiva tradicional y no personalizada.

La reflexión guiada de experiencias pasadas será uno de estos nuevos ámbitos de apoyo. La mayoría de los líderes no han comprendido el valor de internalizar una experiencia y la integración de las principales lecciones aprendidas antes de abarcar un nuevo desafío. Avizoramos una especie de "santuario de liderazgo" que sirve como una plataforma

gratuita para la reflexión guiada durante el trabajo. Un santuario de liderazgo daría la bienvenida a los profesionales al retiro, ofreciendo un espacio potente y seguro, mantenido por una variedad de servicios de apoyo, tales como entrenadores, facilitadores y talleres de desarrollo. El santuario de liderazgo formará una parte integral de la escuela de administración de empresas del futuro o servirá como una operación independiente, donde los gerentes y líderes se retiran de las exigencias y demandas del día a día con el fin de reflexionar sobre el pasado, cristalizar las lecciones aprendidas y evaluar consideraciones críticas y adaptaciones para el futuro.

#### Rol 3: Participando en la transformación de las empresas y la sociedad

Hemos llegado a una etapa de nuestra historia en la que la sociedad es cada vez más consciente de los problemas globales. Más importante aún, estamos empezando a adoptar activamente diversas herramientas para discutir y resolverlos.

La amplia escala de la transformación prevista no puede ser un esfuerzo aislado ni una iniciativa silenciosa. Los problemas que enfrentamos son demasiado generalizados, abarcan todas las esferas de la actividad humana, la economía y el medio ambiente. La transformación sólo se puede lograr aceptando abiertamente el poder del interés público y del intelecto dentro de un contexto social, económico y ecológico más amplio. El futuro es un asunto público que nos concierne a todos.

Instituciones de administración deben ser *contribuyentes y líderes activos* a la hora de abordar los problemas de sostenibilidad de las capacidades teóricas, conceptuales, así como prácticas. Los proveedores de la educación en administración de empresas deben apoyar a las empresas, el gobierno y las comunidades para que participen en el proceso educativo, pero también deben ayudar a formar y dirigir la

agenda que reformará el sistema económico y redefinir el papel de la empresa en el futuro. Tales reformas incluyen teorías rigurosas y modelos para un mundo sostenible, la creación y administración de plataformas para el debate público significativo, así como incubadoras de sostenibilidad que provean un entorno adecuado y apoyo práctico para la creación de empresas sostenibles.

Tres factores clave ayudarían a la educación en administración de empresas a convertirse en un colaborador eficaz de la transformación:

- El acceso abierto entre el mundo académico y la práctica
- El profesorado como intelectuales públicos
- Modelos de conducta institucionales

### Libre acceso entre el mundo académico y la práctica

Los académicos tienden a ser extraños al mundo empresarial, por lo general poseen poco o nada de experiencia personal en problemas del mundo real. De la misma manera, los empresarios viven fuera del mundo académico, aunque de vez en cuando un pequeño número acepta limitados compromisos como catedráticos o profesores adjuntos en una escuela de administración de empresas u otras instituciones. Algunas escuelas de administración de empresas han introducido cátedras para la práctica de la administración de empresas como una opción de carrera potencialmente atractiva para los profesionales experimentados. Sin embargo, estos hechos siguen siendo anormales.

Ambas partes se beneficiarían si las paredes entre el mundo académico y la práctica empresarial fueran eliminadas. Dado el tamaño y el alcance de la transformación necesaria, la sociedad en general se beneficiará de tal hecho. Tenemos que permitir el libre acceso entre el mundo académico y la práctica empresarial mediante el establecimiento de un *diálogo abierto* entre líderes de opinión (sin consideración de su origen), incluyendo académicos, escritores, periodistas, consultores, psicólogos, activistas y el público. Un mayor intercambio de ideas y de experiencia también se puede lograr mediante el enriquecimiento de la educación en administración de empresas y la investigación con *experiencias y perspectivas de la vida real*.

## FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

En el pasado, más empresas fueron manejadas de acuerdo a los intereses a largo plazo de los propietarios y sus familias. Una organización de aprendizaje basada en pares en el Reino Unido emplea técnicas de aprendizaje transformativo para ayudar a un gran número de empresas familiares a mantener sus valores fundamentales de independencia, creatividad, innovación y calidad, sostenibilidad, práctica globalmente responsable y conservatismo financiero.



[50plus20.org/benchmarks](http://50plus20.org/benchmarks)

Este intercambio permitirá a los académicos convertirse en *modelos de conducta* que conlleven a la co-creación en el aprendizaje y la educación, trabajando en conjunto con la práctica empresarial, las ONG, el sector privado y el público. El libre acceso entre el mundo académico y la práctica es esencial para lograr la colaboración transdisciplinaria, llevando al trabajo a tener más conceptos orientados hacia el futuro, proponiendo ideas y soluciones que ayudarán a resolver los problemas actuales en las empresas y la administración.

### La facultad como intelectuales públicos

Para que podamos lograr un discurso que sea sostenido, transdisciplinario y societal, se necesita la experiencia de los intelectuales públicos - pero no sólo por su conocimiento experto en un campo determinado. Más bien, se requiere su habilidad para la *síntesis* de los conocimientos y para relacionarlos en forma coherente a las cuestiones político-sociales más amplias de una manera que tenga sentido para el público.

Muchos intelectuales públicos hoy son periodistas o novelistas, más que académicos. El papel reducido de académicos como intelectuales públicos no es generalmente el resultado de una elección pública, sino más bien por la intención de los propios académicos. La investigación que se dirige a los demás miembros de la comunidad científica ayuda a construir reputaciones académicas, mientras que las contribuciones relativas a los asuntos públicos no suelen tener el mismo valor.

EN UN MOMENTO DE GRAN CAMBIO LAS UNIVERSIDADES TIENDEN  
A SER REPOSITORIOS DE IDEAS HISTÓRICAS, MUSEOS SI SE  
QUIERE, EN LUGAR DE *THINK TANKS* PARA EL FUTURO.

*Malcolm McIntosh*



## Hacia una nueva generación de profesores

La facultad del futuro necesita conocimientos avanzados de facilitación, coaching y mentoring para complementar la tradicional cátedra. Animamos un enfoque "y y" en lugar de "ya sea o", yendo más allá de una perspectiva dicotómica actualmente dominante. Las escuelas de administración de empresas deben fomentar los intercambios y colaboraciones entre académicos y profesionales que disuelven sus diferencias, en lugar de profesionales evolucionados que rutinariamente cruzan de un rol a otro. En efecto, la facultad del futuro servirá como modelo institucional para el emprendimiento social.

Anticipamos mucho más diversidad de educadores e investigadores, incluyendo profesores orientados a una disciplina, varias disciplinas, colaborativos y orientados a la práctica. En el futuro, la colaboración entre disciplinas y diferentes ámbitos de la vida se convierte en la regla y no la excepción. Del mismo modo, esquemas de compensación, selección y promoción para la facultad de educación e investigación crecerá para reflejar estas necesidades de una manera estimulante y transparente.

Hay cinco áreas principales que deben tener en cuenta al crear un cuerpo docente preparado para abarcar nuestra visión:

1. Un compromiso profesional al servicio del bien común
2. Un compromiso con la misión de la escuela
3. La pasión por la enseñanza, el aprendizaje y el descubrimiento
4. Un fuerte interés por la investigación de un tema específico y los métodos de investigación de acción
5. Diversas experiencias, habilidades, formaciones e intereses.

La ampliación de las capacidades, experiencias y competencias de los profesores representa el nivel más alto en el logro de la visión 50+20. Se les insta a las escuelas de administración de empresas a crear las condiciones que desencadenan la motivación intrínseca para crecer y desarrollarse. Un aspecto es la creación de un ambiente que promueva el cambio y un apetito por el aprendizaje y el desarrollo. El próximo reto es la creación de una formación eficaz y programas de re-formación para los profesores tanto nuevos como ya existentes. Dicha capacitación debe garantizar el desarrollo de habilidades y competencias que rara vez se presentan en la facultad de hoy, incluyendo:

- § Una preocupación por el conocimiento amplio, actualizado y transdisciplinario de las materias existentes y las nuevas tendencias ambientales, sociales, técnicas y económicas en todo el mundo.
- § La revelación de nuevas prácticas y herramientas para medir y evaluar las preocupaciones económicas, ambientales y sociales en todas las áreas de las empresas.
- § Conocimiento de la aplicación de las disciplinas básicas de la administración, combinado con el conocimiento de la ética, el emprendimiento, el liderazgo, la sostenibilidad y la tecnología.
- § Conocimiento interdisciplinario empresarial en todas las materias para garantizar el pensamiento empresarial crítico, bien equilibrado y pertinente.
- § Competencia sólida de coaching y habilidades para garantizar la formación y el desarrollo personal.
- § Experiencia en las metodologías de aprendizaje activo y creación de plataformas eficaces de aprendizaje activo, así como aprendizaje de toda la persona y aprendizaje centrado en la persona.
- § El dominio del pensamiento sistémico y análisis de riesgos, junto con otros enfoques que permitan la toma de decisiones holísticas en un entorno rápidamente cambiante.
- § Capacidades para formar redes con el propósito de establecer proyectos de trabajo de campo en colaboración con una amplia gama de partes interesadas en todo el mundo.

50+20 está actualmente estudiando tres conceptos concretos, que consisten en un programa de inmersión de 2 meses y de 6 meses, así como un nuevo enfoque de la educación de PhD y DBA. Teniendo en cuenta que la formación de profesores, tanto nuevos como existentes, representa un desafío colectivo, las asociaciones profesionales, como EFMD, AACSB o asociaciones académicas como la Academia de Administración de Empresas, apoyan a la creación de este tipo de iniciativas y plataformas de formación regionales o globales. La colaboración con los proveedores existentes de aprendizaje transformacional, liderazgo o formación en coaching, acelerará la creación de centros de desarrollo y formación fuera de las instalaciones para la (potencialmente nueva) y actual facultad.

La transformación de las empresas y la economía requiere la amplia participación de los académicos en el rol de los intelectuales públicos. Necesitamos su conocimiento, experiencia, su mayor credibilidad en los debates públicos, así como su capacidad para describir coherentemente desarrollos críticos. Una parte de las tareas regulares de miembros de la facultad de administración de empresas será servir como intelectuales públicos y participar proactivamente en debates públicos a través de la investigación, la docencia y el servicio público. Además, las escuelas de administración de empresas deben encontrar maneras para apoyar y recompensar los compromisos públicos de sus profesores, a través de evaluaciones de desempeño, por ejemplo.

### Instituciones como modelos de conducta

Escuelas de administración deben fundamentalmente repensar su enfoque a fin de convertirse en modelos de conducta para un mundo que cada vez más busca organizaciones *justas social, ambiental y económicamente*. La transformación implicará cambios en estructura, una nueva generación de profesores e investigadores y nuevas formas de medir el éxito. Las estructuras de gobierno y procesos de toma de decisiones incluirán a las partes interesadas las que conjuntamente definirán las prioridades y los métodos para cuantificar la contribución *social* de la institución.

### LA GENTE "NORMAL" PUEDE HACER COSAS EXTRAORDINARIAS.

Con poca orientación, estímulo y espacio para crecer y exhibir su talento y habilidades, la gente llamada "muy normal" suelen ser rechazados por una sociedad más amplia, sin embargo estas personas son igualmente capaces de hacer cosas extraordinarias. Una ONG de la India ofrece servicios y soluciones a los problemas de las comunidades rurales, con el objetivo de hacerlos autosuficientes y sostenibles. El concepto ha sido aplicado desde el primer momento en que, por ejemplo, se diseñó y construyó una universidad, no por arquitectos urbanos y contratistas, sino por la gente del lugar con amplia experiencia en la construcción de sus propias casas.

### CUESTIONANDO LO QUE PENSAMOS QUE SABEMOS

¿Qué bases culturales y cambios dejan huella en nuestra sociedad? ¿Cómo podemos crear óptimas oportunidades educativas para nuestros futuros líderes? Una universidad en Alemania ha tomado la cultura, la sostenibilidad y el emprendimiento como sus focos temáticos en la investigación y la docencia - ayudando a abordar el futuro del compromiso social hacia la sociedad civil en el siglo XXI.

Las escuelas de administración de empresas necesitan colaboradores en docencia e investigación cuidadosamente entrenados y que posean un conjunto de habilidades y competencias completamente nuevas. Un desafío importante está referido a la capacidad para contratar o re-entrenar a los profesores e investigadores para que puedan crear plataformas de aprendizaje colaborativas que sean seguras y eficaces. El re-entrenamiento del profesorado existente es una de las herramientas más importantes en la implementación exitosa de la visión 50+20.

Un factor crítico implicará la evaluación de en qué medida una institución deberá aplicar su estrategia en un ambiente del mundo real, lo que requerirá medidas pertinentes para los tres roles propuestos para la educación en administración de empresas. Estas medidas serán demostradas por el grado en que los tres roles estén *integrados* en las actividades de su personal administrativo, de enseñanza y de investigación. Futuros planes de estudio serán evaluados en base a su contenido, pedagogía, acciones, trabajo de campo, y su enfoque multidisciplinario dirigido al aprendizaje. La evaluación de habilidades, competencias y actitudes adquiridas por los graduados requiere revisiones a corto así como a largo plazo. Además, la colaboración con los egresados y con las organizaciones de actores interesados puede abrir el camino para establecer y supervisar un juramento acordado para mantener el liderazgo responsable en el mundo.

## El colaboratorio

La filosofía del colaboratorio implica un espacio circular que es abierto a los actores interesados para discutir cualquier tema. El colaboratorio es el espacio donde el aprendizaje activo y la investigación unen sus fuerzas - donde los estudiantes, los educadores y los investigadores trabajan con miembros de todas las facetas de la sociedad para enfrentar los dilemas actuales. El colaboratorio es una característica clave de la visión 50+20, *una nueva filosofía* en la promoción de la educación en administración de empresas *para* el mundo, como se puede ver en el contexto de los tres roles y los correspondientes facilitadores mencionados previamente.

El colaboratorio representa un metaespacio de fuente abierta: Una plataforma facilitada sobre un espacio abierto y tecnologías para la construcción de conciencia. Una vez entendido esto, un colaboratorio puede ser establecido en cualquier lugar, sea virtual o real, dentro de empresas, comunidades, o dentro de una escuela de administración de empresas. Sus principales fortalezas radican en que permite el aprendizaje centrado en tema específicos, realizando investigación para un mundo sostenible y proporcionando libre acceso entre el mundo académico y la práctica.

La filosofía del colaboratorio es diametralmente opuesta al pensamiento detrás de la sala de conferencias, un espacio convencional empleado comúnmente en la educación en administración de empresas. La sala de conferencias tradicional es un foro

### CONSTRUYENDO ESPERANZA EN EL CONTINENTE AFRICANO

Una Universidad en Sudáfrica ha replanteado su misión a ser verdaderos constructores de esperanza en el continente africano, y para abrir nuevos caminos con una estrategia de "ciencia para la sociedad" que pone sus esfuerzos y experiencia al servicio de las necesidades humanas. El proyecto, que ha recibido importantes fondos procedentes de fuentes internas y externas, permite la investigación sobre los desafíos locales, regionales y africanos y proporciona oportunidades para el aprendizaje y hacer crecer nuevas generaciones de líderes de opinión.

### HACIA UNA ECONOMÍA QUE SIRVE A CADA INDIVIDUO

Una organización de interés público en Suiza considera que la globalización puede y debe servir y mejorar el bien común. En una cumbre internacional organizada anualmente, reúnen a más de 200 empresarios, economistas, políticos y representantes de ONG con el fin de acercar más a la humanidad en el proceso de globalización y la formulación de recomendaciones prácticas a los líderes, por una economía al servicio de la persona humana y el bien común. Su objetivo es inspirar y equipar a una nueva generación de líderes que puedan poner en práctica las principales recomendaciones de las Cumbres a través de una serie de proyectos seleccionados.

para el "sabio en el escenario", que entrega la "sabiduría" a estudiantes en gran parte pasivos. En cambio, el colaboratorio ofrece un espacio *abierto* donde un amplio grupo de partes interesadas se pueden reunir en igualdad de condiciones, donde el profesor es reemplazado por un facilitador experto. El colaboratorio también ofrece una poderosa alternativa para el debate público y la solución de problemas, inclusive para las opiniones de profesores en administración de empresas, ciudadanos, políticos, empresarios, personas de diferentes culturas y religiones, de los jóvenes y los adultos. Todo el mundo debe tener una voz, de ahí la necesidad de un enfoque transdisciplinario.

Un colaboratorio se lleva a cabo sin una separación formal entre la producción de conocimientos y la transferencia de conocimientos, centrándose en temas viscerales de la vida real y ofrece soluciones que son impulsadas por *temas* y no por teoría. Los participantes de un colaboratorio emplean herramientas en la resolución de problemas y procesos que son interactivos y emergentes. Las soluciones propuestas están directamente probadas, disputadas y modificadas mientras que apoyan tanto a la producción del conocimiento como a su difusión, ocurriendo ambas en paralelo.

Por supuesto, la idea de libre e igualitaria colaboración no es nada nuevo. A veces funciona, a veces no. Uno puede fácilmente confundir la filosofía del colaboratorio como una reunión desorganizada de personas afables que automáticamente se convierten en amigos y, milagrosamente, se ponen de acuerdo en soluciones creíbles sin encontrar obstáculos importantes. Sabemos muy bien que sin el enfoque sistémico correcto, una reunión de este tipo se puede desintegrar después de (por ejemplo) una prolongada discusión sobre los detalles de un tema en estudio. Por lo tanto, se requiere la facilitación especializada y una metodología sólida para abordar las complejidades de los intereses creados, dinámicas de grupo y solución de problemas. Para nosotros, el colaboratorio es un experimento vivo en el que podemos co-crear su significado, su poder y fuerza en cada nueva sesión celebrada en todo el mundo. Juntos, en un espíritu de fuente abierta, hemos empezado a crear una nueva filosofía que sigue evolucionando.

La visión 50+20, se puede interpretar como una severa crítica al sistema existente, y es cierto. Sin embargo, nos gustaría honrar las muchas iniciativas valientes e innovadoras emergentes en todo el mundo. Como suele ser el caso, tales innovaciones de cambio de paradigmas no suelen ocurrir en instituciones bien establecidas, sino que tienden a surgir entre las pocas conocidas: Los pequeños, ocultos e ignorados bolsillos de la creatividad a menudo también forman parte del paisaje colorido de la educación en administración de empresas. Nos referimos a estas iniciativas innovadoras como PUNTOS DE REFERENCIA EMERGENTES: Un primer conjunto de ejemplos que comparten una relación con los tres roles propuestos del liderazgo responsable. La recopilación de puntos de referencia emergentes corre paralela al desarrollo de la visión 50+20, y continuará junto con la iniciativa.

Consideramos que las bancas son una visualización útil de un nuevo paradigma de aprendizaje e investigación conjunta. El término *punto de referencia* se deriva de los zapateros que midieron el tamaño del calzado de sus clientes, colocando sus pies sobre una banca y marcando un trazo, o más bien una *medida*. Podemos avanzar más en la metáfora: Estar sentado en una *banca* implica compartir un espacio propio con otro

## RESERVAS DE BIÓSFERA COMO UN PROTOTIPO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS GLOBAL

La Red Mundial de Reservas de la Biósfera de UNESCO es, en efecto, un ejemplo del nuevo estilo en escuelas de administración de empresas. Su objetivo es fomentar el desarrollo sostenible, y para ello se practica el aprendizaje orientado a la acción. Esta visión compartida de prácticas de desarrollo sostenible crea un campus global en constante evolución para aprender cómo desarrollar las prácticas humanas, sociales y económicas con el fin de incrementar los niveles de sostenibilidad.



EMERGING  
BENCHMARKS

50plus20.org/benchmarks

individuo en un espacio público. La proximidad de un extraño adyacente que comparte el mismo punto de vista ofrece un tipo de intercambio de diferente tipo en comparación con las personas sentadas opuestamente en sillas individuales. Una serie de bancas además se puede utilizar para crear un *círculo de aprendizaje*.

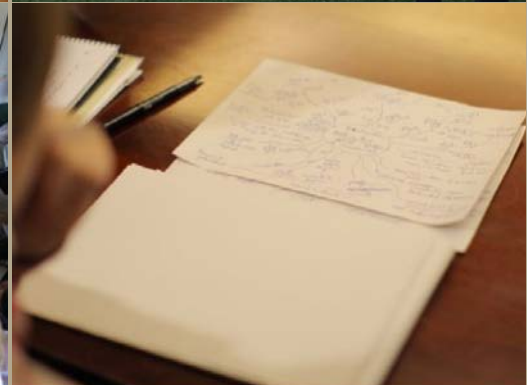
Por último, las bancas a menudo se perciben como un lugar temporal para descansar, reflexionar y para reuniones breves, que nos hace recordar la naturaleza transitoria de nuestras actividades y existencia, mientras que destaca tanto el origen y el propósito común que compartimos como ciudadanos del mundo.

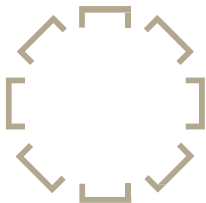


**Gráfico 4:** La identidad visual de 50+20 representa un círculo de bancas.



SOMOS SABIOS NO POR EL RECUERDO DE  
NUESTRO PASADO, SINO POR LA  
RESPONSABILIDAD POR NUESTRO FUTURO.  
*George Bernard Shaw*





## Un llamado a la acción

Las buenas ideas son abundantes. Su implementación es difícil. Nuestros ejemplos de puntos de referencia emergentes destacan cómo algunas de las ideas ya han sido implementadas en algunas escuelas en ciertos ámbitos. Hay mucho que hacer, aunque somos conscientes de un pequeño número de iniciativas que abordan eficazmente las tres funciones de la educación en administración de empresas. Sin embargo, podemos esperar que las instituciones de educación superior sean resistentes a cambios tan drásticos. ¿Cómo entonces, va a ocurrir la transformación propuesta?

Una importante condición previa para la realización de la visión es crear las condiciones que permitan a los actuales y futuros profesores de administración de empresas asumir los retos futuros. Creemos en el potencial de los seres humanos: Su ilimitada capacidad de cambiar, desarrollarse y crecer. Tal transformación es posible si el individuo está *dispuesto* a cambiar y si está respaldado por un conjunto de condiciones que permitan dicho cambio. El mayor desafío para los educadores en administración de empresas es identificar y crear estas condiciones,

Los ancianos nativos americanos hablan del Fuego de los Niños. Este fuego es un recordatorio de la promesa: "Ninguna ley, ninguna acción de ningún tipo, será tomada si perjudica a los niños."

Tim M. Macartney

produciendo un ambiente que favorece la motivación intrínseca de su profesorado de aceptar el liderazgo responsable para un mundo sostenible. Nuestro objetivo es generar el deseo de cambiar entre nuestras muchas partes interesadas y convencerlos de que se unan a nosotros en el camino a la transformación.

El cambio puede llevarse a cabo de muchas maneras. Algunos cambios pueden resultar de un disparador externo, como el recorte de subsidios del gobierno. Otras surgirán a partir de una estrategia consciente de transformación institucional, por lo que las escuelas de administración de empresas integran la responsabilidad global en su misión, estrategia y operaciones. Tal estrategia puede ser apoyada por la construcción de un marco *ya existente*, como los Principios para una Responsable Educación en Administración de Empresas (PRME). PRME sirve como una plataforma útil para medir los avances, compartir las mejores prácticas y promover historias de éxito. En este contexto, quizás la visión 50+20 es mejor considerada como una piedra de toque, una guía en el camino de la transformación. Los tres roles, sus facilitadores relacionados y el laboratorio pueden servir como base inspiradora para la implementación de los seis principios del PRME para una Educación Responsable en Administración de Empresas.

Al mismo tiempo, también esperamos una gran cantidad de iniciativas completamente nuevas, así como una nueva generación de escuelas de administración de empresas que ayudarán a enfrentar los problemas globales de una manera responsable y eficaz. En realidad, probablemente veremos una mezcla de múltiples enfoques. Sugerimos tres medios diferentes para implementar la visión: Una orientación de las prioridades fundamentales de la implementación, un proceso sistemático de participación e ideas para la participación de las partes interesadas.

## Prioridades fundamentales de la implementación

Nuestro proceso de colaboración ha dado como resultado la identificación de seis prioridades clave a implementar. Ilustramos cada una de ellas con algunas sugerencias para la acción, con la esperanza de provocar un debate entre los actores en el panorama de la educación en administración de empresas y nuestra comunidad en general. Las prioridades para la implementación son:

- § *Capacitación y desarrollo del profesorado:* Una implementación exitosa de la visión depende de manera crítica del desarrollo de una pasión por la enseñanza, el aprendizaje y el descubrimiento por parte del profesorado. Igualmente, el profesorado debería estar cómodo con los enfoques transdisciplinarios, compromisos de múltiples interesados y con la participación en discursos público, que requerirán diferentes tipos de programas de capacitación y desarrollo. Consulte la sección "Una nueva generación de profesores".
- § *La creación de prototipos de la visión:* Configurar una variedad de prototipos dedicados a uno o varios aspectos de la visión permite probar cómo las nuevas funciones de la educación en administración de empresas pueden ser interpretadas y traducidas a la acción. El colaborador juega un papel central en muchos de estos prototipos, tanto en su fase de creación como en la fase de incubación, así

como en la creación de nuevas formas de educación, investigación y plataformas de participación pública.

- § *Orientación de la investigación hacia el bien común:* Fomentar el desarrollo de centros de investigación colaborativa dedicados a enfoques transdisciplinarios, nuevos métodos de investigación enfocados hacia el futuro, así como nuevos incentivos y medidas para los investigadores.
- § *Nuevas medidas para la educación en administración:* La implementación de la visión requiere diferentes incentivos y medidas de éxito. Las organizaciones de educación en administración de empresas requieren de evaluación alternativa y herramientas de valoración tales como nuevos criterios para evaluar el valor y el impacto de la investigación y la evaluación de los criterios para medir las contribuciones del profesorado a la sociedad.
- § *La celebración de la excelencia:* Un motor importante para impulsar el cambio es la creación de reconocimientos y premios para vivir exitosamente los tres roles de la visión. Los nuevos proyectos, la transformación a nivel institucional así como las iniciativas y compromisos por parte del profesorado deben ser ampliamente comunicados y alabados.
- § *La profesionalización de las escuelas en administración:* Los proveedores de la educación en administración de empresas tienen el reto de evolucionar hacia una administración profesional, respaldada por un liderazgo con experiencia en la administración del cambio y los procesos organizativos transformativos. Muchos líderes senior existentes no han disfrutado de una exposición adecuada o la capacitación para liderar con éxito el cambio necesario para lograr dicha transformación.

La Agenda 50+20 es una oportunidad para que muchos activistas y asociaciones pasen a la acción. Es un éxito en la expresión de los ideales e intenciones comunes, al mismo tiempo que fomenta a cada uno de nosotros a hacer lo que podamos en nuestras propias esferas de influencia.

*Jonathan Gosling - Profesor de Liderazgo, MBA Una Planeta, Exeter Business School*

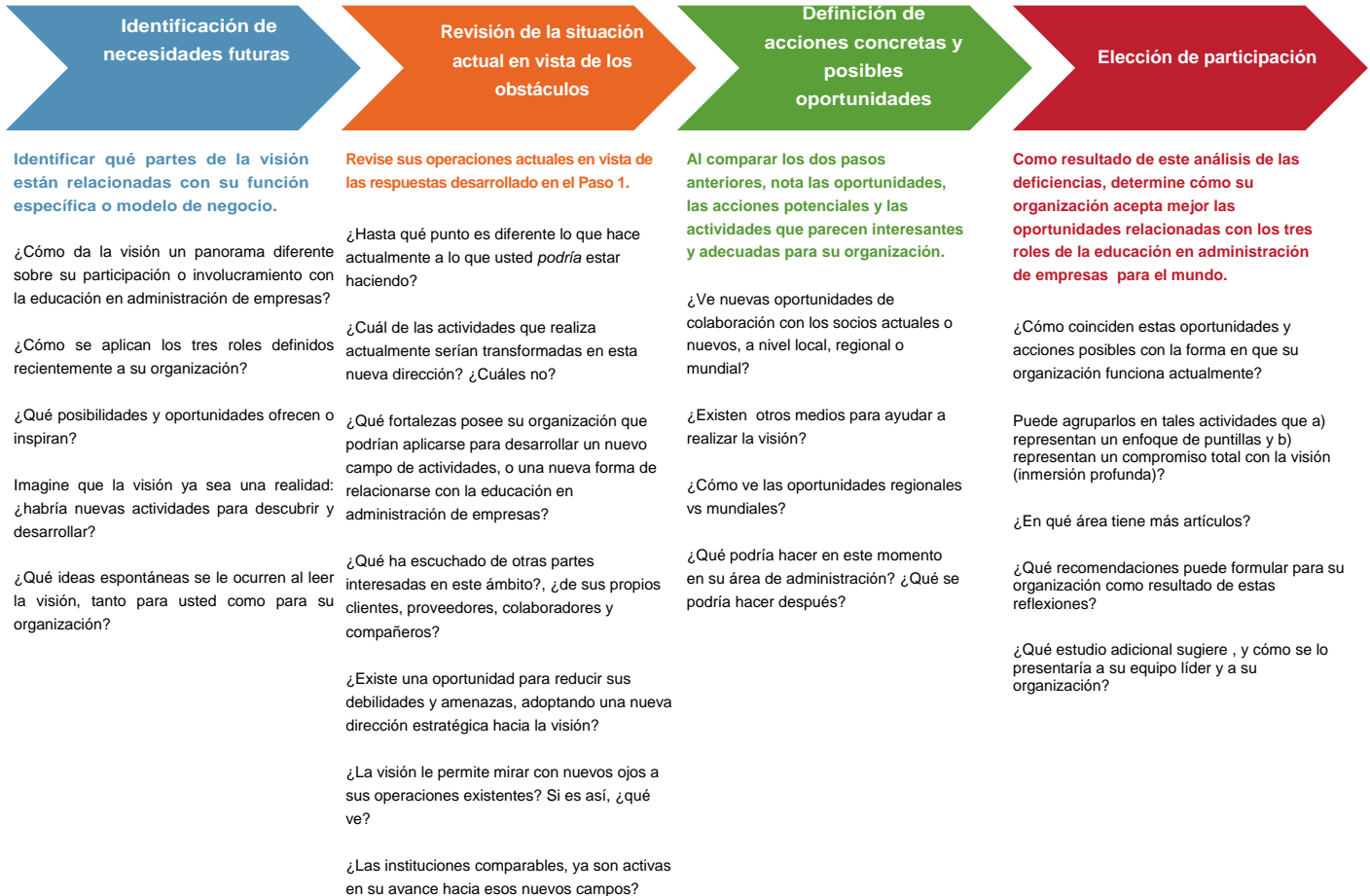
Una manera de aplicar los cambios es mediante la realización de un análisis de las deficiencias, que es simple pero efectivo. Utilizando la metodología de un laboratorio, los actores y los interesados pueden apoyar mutuamente y colaborar entre sí para sugerir ideas para la aplicación, la colaboración y la participación. La *comunidad de aprendizaje* emergente puede desarrollar y co-crear soluciones que estén más allá de nuestro nivel actual de imaginación. Con el fin de proporcionar un marco para las instituciones, destacamos los pasos esenciales de un análisis de las deficiencias:

## Un proceso de participación

No es posible cambiar el mundo con una sola grandiosa epifanía. Una solución genérica sería peligrosa y muy propensa al fracaso. Por el contrario, se propone *un proceso de participación* que ofrece a los participantes, con libertad y flexibilidad, comenzar donde su organización está actualmente colocada, dejando abierta la forma en que desean implementar acciones concretas. Los actores de la educación en administración de empresas sin duda elegirán diferentes caminos y producirán enfoques variables que dependen en gran medida de sus misiones, estrategias y circunstancias.

Un punto de partida útil para implementar el cambio es examinar una institución, tal como existe hoy en día, y reunir a las personas involucradas, incluyendo a estudiantes, académicos, administradores, empresarios, ONG y representantes del gobierno. En su conjunto, este grupo explorará cómo convertir la visión en acción. El proceso puede producir una serie de resultados, tales como el impulso para cambiar la institución, para reunirse con otros para cambiar el sistema o para realizar acciones individuales.

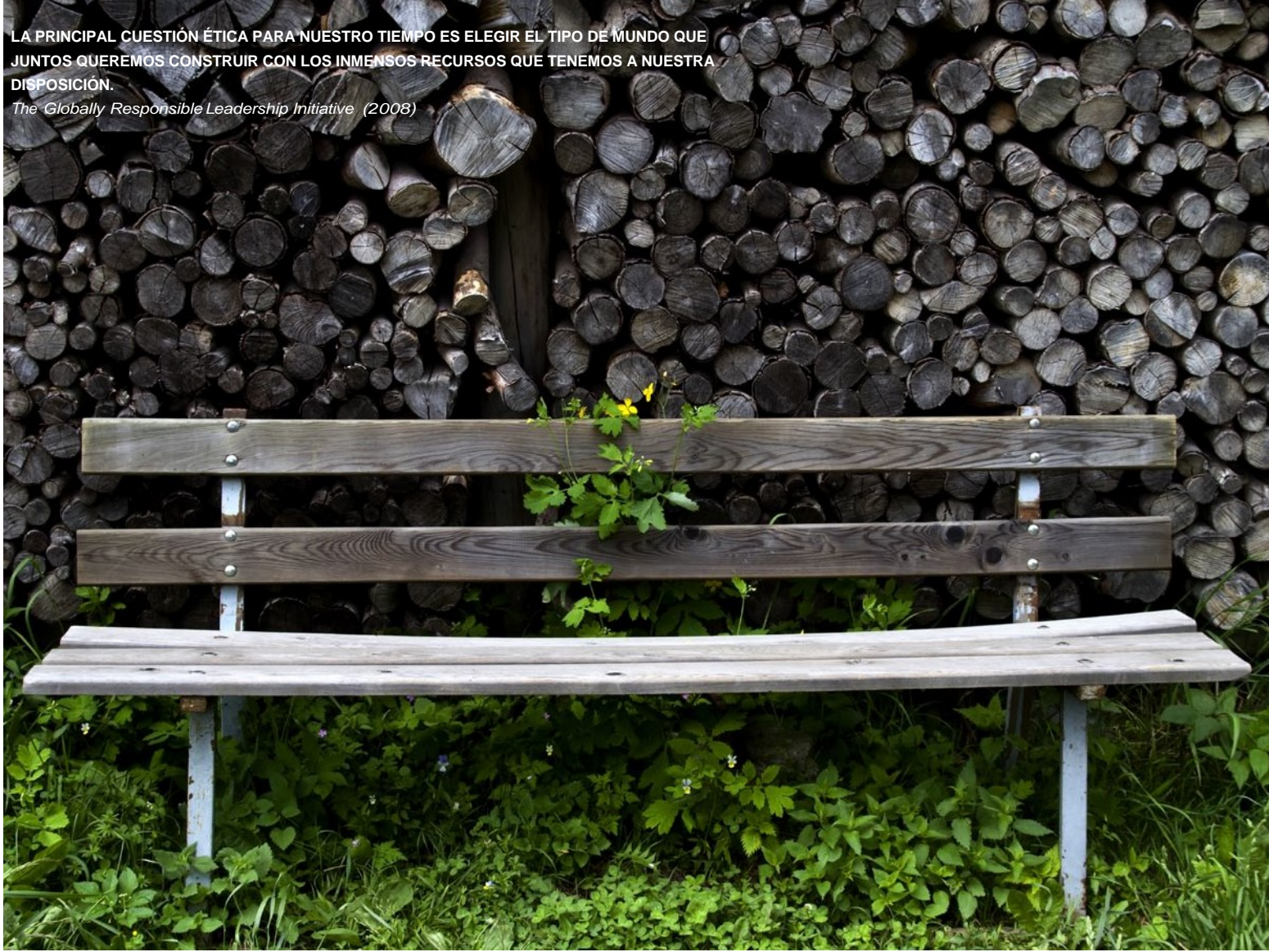
Algunas instituciones pueden optar por un enfoque "de puntillas", probando el campo mediante el fomento de la participación con algunos elementos de la visión, mientras que otros optan por una "inmersión profunda", un compromiso total al hacer de la visión la base fundamental para la participación en el campo de la educación en administración de empresas. Algunas actividades pueden estar orientadas hacia la eliminación de las barreras existentes para poner en práctica la visión, mientras que otras pueden estar orientadas a favorecer el surgimiento de soluciones innovadoras.



**Gráfico 5:** Un proceso de participación

LA PRINCIPAL CUESTIÓN ÉTICA PARA NUESTRO TIEMPO ES ELEGIR EL TIPO DE MUNDO QUE JUNTOS QUEREMOS CONSTRUIR CON LOS INMENOS RECURSOS QUE TENEMOS A NUESTRA DISPOSICIÓN.

*The Globally Responsible Leadership Initiative (2008)*



## Hacia un nuevo tipo de escuela de administración de empresas

Una transformación eficaz de las escuelas de administración de empresas depende de la capacidad de crear un nuevo tipo de escuela con amplia responsabilidad de la sociedad. Una estrategia eficaz implica un proceso de participación activa dentro de la más amplia comunidad de educación en administración de empresas para generar ideas y oportunidades.

Diseñar la escuela de administración de empresas del futuro bajo los tres roles de la visión requiere grandes cambios, tanto en las estructuras como en las políticas dentro de las instituciones existentes. Prevedemos los retos del futuro en tres áreas específicas:

§ **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DEL PROFESORADO:** La aplicación de la visión requiere diferentes capacidades y motivaciones de parte de la facultad de la escuela de administración de empresas. La escuela de administración de empresas del futuro tendrá que encontrar la manera de romper los muros existentes y reconstruir los puentes entre las diferentes fracciones internas de la facultad. El reto principal, sin embargo, radica en la construcción de puentes entre su profesorado y el resto del mundo. Más ventanas de la torre de marfil no serán suficientes.

Las escuelas de negocio deben adoptar una política de apertura de fronteras entre la práctica y el mundo académico: Una condición indispensable para crear el ambiente de aprendizaje colaborativo necesario para la investigación y el aprendizaje de acción. Moviéndose entre *trabajo reflexivo* en una escuela de administración de empresas y el *trabajo aplicado* en las empresas es un factor crítico de éxito para garantizar la relevancia del profesorado en su papel de líderes en el proceso educativo y de investigación.

Más que nada, la escuela de administración de empresas del futuro necesita una combinación de educadores e investigadores con amplia experiencia y antecedentes. Fomentar un sentido de la diversidad entre los profesores, teniendo como objetivo el

aprendizaje permanente de cada persona, requiere el establecimiento de condiciones que favorezcan la motivación intrínseca relacionada.

§ **NUEVOS CRITERIOS PARA LA CALIDAD Y EL ÉXITO:** El establecimiento de medidas orientadas a *los resultados* para los tres nuevos roles de la educación en administración de empresas es un punto de partida útil. Los *criterios* educativos relacionados tienen que evaluar en qué medida pueden los graduados enfrentar los problemas difíciles en las organizaciones y la sociedad. Las medidas pertinentes de investigación deben evaluar en qué punto la investigación produce resultados que se pueden utilizar para resolver los problemas acuciantes en las empresas y en la sociedad.

El papel de la participación en la transformación de las empresas y la economía también requiere medidas que evalúen la presencia de una escuela de administración de empresas que genere un impacto mayor en el público. Además, la escuela debe implementar indicadores que permitan medir el progreso de la propia escuela en términos de cómo se desempeñan los tres roles.

§ **BRINDAR LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO:** Cambiar los organismos establecidos en la educación superior representa un verdadero desafío. Estas instituciones se estructuraron, con frecuencia, para asegurar la estabilidad y la libertad académica frente a diferentes influencias externas. Como resultado, el profesorado tiene un poder importante para resistirse al cambio, aunque esté compuesto por la propia dirección de la escuela. Crear la capacidad para el cambio estratégico, junto con las condiciones que fomentan una motivación intrínseca para cambiar en las escuelas de negocio, son condiciones críticas previas. Un segundo elemento crítico es la capacidad del equipo de liderazgo de tener la competencia y el valor para asumir su rol y liderar el cambio. Si bien esto parece obvio, hay que recordar que muchos de los actuales decanos o presidentes tienen formación académica con poca o ninguna experiencia en liderazgo.

## Ideas para las partes interesadas: Provocando un debate más amplio

Mientras que el proceso de participación es primordial para la aplicación de la visión de las escuelas de administración de empresas y otros miembros de la comunidad de educación en administración de empresas, otros interesados también podrían desear contribuir a realizar los cambios necesarios. Numerosas sugerencias aparecen en la página web [50plus20.org](http://50plus20.org), agrupadas de acuerdo a los siguientes tipos de partes interesadas:

- § *Los compradores y clientes*, incluyendo los que toman decisiones, líderes y gerentes en las organizaciones y empresas de diversos tamaños, futuros estudiantes y sus influyentes inmediatos.
- § *Los influyentes*, que incluyen los organismos de acreditación nacionales e internacionales, los medios de comunicación, las agencias de calificación y clasificación, las organizaciones de la sociedad civil o los medios de comunicación social.
- § *Los financiadores*, como los políticos, antiguos alumnos, los organismos donantes, las fundaciones, personas adineradas y los gobiernos.
- § *Los proveedores* incluyen las escuelas de administración de empresas, universidades, centros de liderazgo y desarrollo de ejecutivos, universidades corporativas, institutos de formación profesional, institutos de investigación, think tanks y revistas académicas y profesionales.

Los educadores en administración de empresas deben prestar especial atención a los países emergentes y en desarrollo. En la actualidad, muchas regiones de todo el mundo simplemente no tienen suficientes escuelas de administración de empresas. Por lo tanto, para proporcionar una nueva forma de aprendizaje en este tipo de entornos, presenta una oportunidad única para evitar los errores c

cometidos en la educación de administración de empresas dentro de las naciones más desarrolladas. También ofrece oportunidades únicas para utilizar algunas de las nuevas herramientas y técnicas discutidas previamente, como el colaboratorio.

Por supuesto, algunas (o todas) de nuestras ideas pueden llegar a ser obsoletas o consideradas inadecuadas mucho antes de cualquier intento de ejecución, teniendo en cuenta cómo las iniciativas nuevas y mejoradas, sin duda, se desarrollarán en el momento en que aceptemos la transformación en la educación en administración de empresas. Más que nada, nuestra esperanza es que estas ideas preliminares provoquen un debate más amplio entre los actores de la educación en administración de empresas y la comunidad en general.

## Vivir la visión: sugerencias de implementación

### PRIORIDADES Y ACCIONES SUGERIDAS

#### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

##### Del PROFESORADO

- La creación de un programa global de desarrollo docente para el profesorado existente de las escuelas de administración de empresas
- Nuevos programas de formación doctoral para futuros jóvenes universitarios
- Asignar profesores a actividades que son importantes para la sociedad, incluidas las asignaciones políticas
- Fomentar al profesorado a dedicar sus sábáticos a una inmersión profunda en proyectos en organizaciones de todo tipo, incluidos los países emergentes y en desarrollo
- Vinculación del profesorado con otros profesores de trayectoria profesional para crear nuevos entornos de aprendizaje para los estudiantes y ampliar la perspectiva del profesorado

#### CREACIÓN DE PROTOTIPOS DE LA VISIÓN

- Conseguir el financiamiento para una serie de nuevas escuelas de administración de empresas en todo el mundo como vitrinas de la visión
- Lanzamiento de escuelas de administración de empresas "pop-up" en los países en desarrollo y emergentes
- La creación de una escuela de administración de empresas virtual que ofrece gratuitamente educación en administración de empresas para cualquier persona con el deseo de aprender
- La creación de una serie de laboratorios regionales sobre cuestiones críticas concretas (por ejemplo, el programa "África Lead" o a través de sucursales regionales de PRME)
- La creación de programas regionales o mundiales en colaboración con las instituciones involucradas en desarrollar la visión

#### ORIENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN HACIA EL BIEN COMÚN

- Apoyo a los centros de investigación interdisciplinarios y transdisciplinarios
- Creación de una biblioteca de reflexión para los profesionales (tanto virtual como física - ver el santuario de liderazgo)
- La organización de laboratorios especializados en un tema en las empresas, revisando el progreso estratégico con las partes interesadas involucradas

#### NUEVAS MEDIDAS PARA LA EDUCACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- El desarrollo de una herramienta de gestión, por las partes interesadas, para clasificar a las escuelas de administración de empresas de acuerdo a su opinión, un "asesor de viaje" para la educación en administración de empresas
- El desarrollo de nuevos criterios para la evaluación de la contribución de la investigación a la sociedad (como la calificación de las revistas, la calificación de las contribuciones individuales)
- La creación de nuevos criterios de evaluación para el profesorado, la medición de su contribución a la sociedad (incluyendo la contratación, la promoción, la creación de incentivos y oportunidades de financiación)

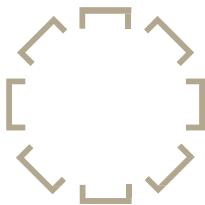
#### CELEBRACIÓN DE LA EXCELENCIA

- Creación de premios en todas las categorías relevantes de la aplicación de las tres funciones de la visión, tanto a nivel regional como mundial
- Celebrando el compromiso social de la facultad

#### PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS

- Promover el desarrollo ejecutivo para los actuales dirigentes administrativos (decanos, vicepresidentes, cancilleres, directores) en lugar de sólo a los nuevos decanos

Gráfico 6: 50+20 Sugerencias de implementación



## Trabajando hacia un futuro sostenible

La visión 50+20 se dirige tanto a organizaciones como a individuos que poseen un profundo conocimiento y comprensión de los desafíos globales que nos esperan, que comparten un sentido de urgencia para lograr un cambio y toman la idea de que *todos* nosotros tenemos la responsabilidad de transformar la sociedad.

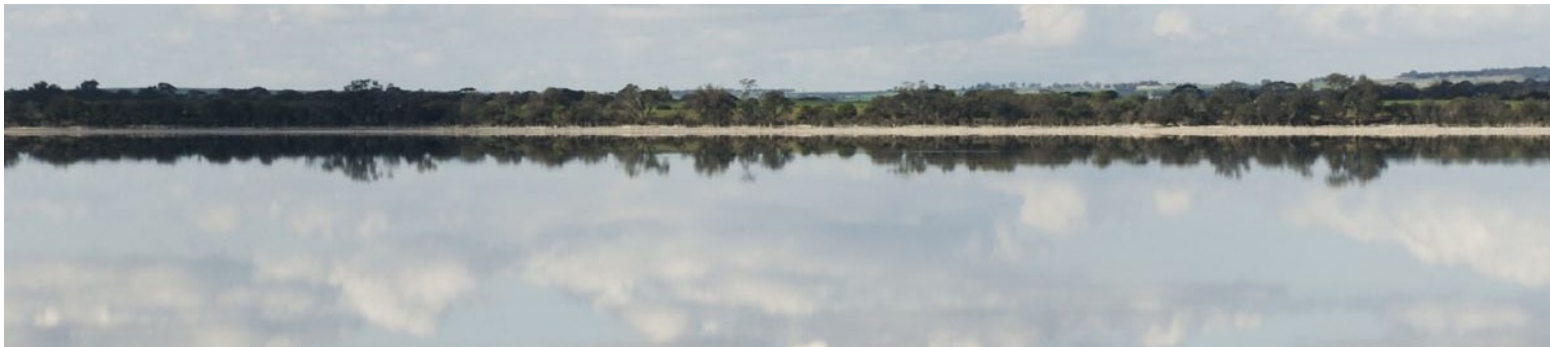
Siempre vamos a ser una especie en movimiento, una tribu más grande que habita un mundo más pequeño, pero ahora es el momento de tomar un camino diferente. Para sobrevivir, necesitamos nada menos que una evolución en el pensamiento y la cooperación, una transición para convertirnos en una sociedad responsable. Después de todo, estamos trabajando para un futuro más humano, dejando atrás siglos de expansión y consumo desenfrenado.

Solamente instamos a nuestros lectores a imaginar cómo las empresas, la economía y el mundo se verían si pensamos y actuamos de una manera *inclusiva* en un escenario a *largo plazo*. Imagínese nuestro mundo, por ejemplo, en cien años, donde el crecimiento económico tradicional haya vuelto a ser vinculado con los objetivos ecológicos y humanos, con el apoyo de una sociedad diversa con las definiciones de prosperidad, base de la ganancia, pérdida, progreso y creación de valor totalmente redefinidas. Esta sociedad es visiblemente más estable, más saludable y más feliz, que trabaja a favor de un futuro sostenible.

En este futuro, las empresas serán reconocidas por su *contribución* a la sociedad. El liderazgo pensativo y colaboración sostenida serán comunes, no sólo dentro de las organizaciones, sino que también activamente abordarán a los (notablemente menores) problemas regionales y globales que todavía queden.

Académicos empresariales y consultores en administración de empresas serán respetados como administradores de sostenibilidad, ayudando a construir un mundo mejor a través de la investigación y el asesoramiento, determinando en forma conjunta cómo las organizaciones pueden desarrollar e implementar estrategias de sostenibilidad reales. Del mismo modo, los gobiernos, las corporaciones, ONG, activistas, ciudadanos, padres de familia y educadores, todos aportarán sus conocimientos en forma regular, sin tener en cuenta la titularidad, la reputación, calificación o posición social. Las mejores soluciones, como todo el mundo sabe, son los alcanzados por la adopción de un enfoque transdisciplinario, a través de *todos* los campos de conocimiento, grupos de edad y antecedentes culturales.

Este mundo del futuro incluye organizaciones de educación e investigación que influyen positivamente en el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Los lugares de intercambio de conocimientos son profundamente arraigados *entre* las comunidades (más como laboratorios prototipos del principio del siglo XXI). Estos nódulos son el corazón de la nueva sociedad: Espacios dinámicos de encuentro donde nacen las ideas, donde los



participantes y colaboradores puedan expresar libremente sus opiniones y compartir conocimientos en un entorno abierto.

Podemos imaginar un mundo en el que se fomenta la toma de riesgos, un lugar que está intensamente arraigado al respeto mutuo, la amistad, el pensamiento vibrante, preguntas reveladoras, donde florece la creatividad a través de todas las generaciones. Tal mundo renovado y vivo permite a los diferentes estilos de vida tener diferentes niveles de inmersión entre el trabajo y el aprendizaje dentro de una sociedad nueva y más abierta.

La perturbación del medio ambiente ha sido virtualmente eliminada. Una vez más, el mundo tiene grandes extensiones de tierras vírgenes y de gran biodiversidad. La población humana es finalmente estable. La gente está contenta y unida - pero también más diversa. Sus ciudadanos son determinados, apasionados, controvertidos, y en última instancia cooperativos, una civilización bien organizada trabajando hacia el objetivo único de la sostenibilidad.

Este es un mundo donde vale la pena vivir. **Empecemos a crearlo.**



# Agradecimientos

## Co-autores patrocinadores

Las siguientes instituciones generosamente brindaron asistencia financiera a 50+20 y son reconocidas oficialmente como patrocinadores y co-autores de la Agenda 50+20:



## Agradecimientos

50+20 se inspiró en un número cada vez mayor de escuelas de administración de empresas y los actores de roles sociales que cuestionan críticamente el papel del negocio y la economía. Fue iniciado por tres "socios fundadores", GRLI, WBSCSB, y el PRME, respaldado por la ONU. La ayuda financiera fue recibida de las 16 entidades aquí enumeradas y que son reconocidas como co-autores oficiales de la Agenda 50+20.

Junto a esta iniciativa, siempre hay un equipo central cuyos aportes son fundamentales para su éxito.

En este trabajo, Katrin Muff (Escuela de Negocios Lausanne, CH) dirigió con pasión, energía, habilidades de recaudación de fondos, pensamiento conceptual y muchas semanas de escribir y re escribir. Ella es el corazón del proyecto y nos inspiró a todos. Thomas Dyllick (Universidad de St. Gallen, CH) se asoció con Katrin para escribir, conceptualizar y crear la literatura académica. Mark Drewell (GRLI, BE) trajo al trabajo una mezcla poco vista de liderazgo en pensamiento y negocio y prácticas en las ONG. John North (Universidad de Pretoria, ZA) combinó una contribución sustancial por escrito con su papel como gerente del proyecto. Paul Shrivastava (Universidad de Concordia, CA) hizo una contribución decisiva al elevar la valla cada vez que el trabajo parecía demasiado cómodo. Jonas Haertle (PRME, EE.UU.) jugó un papel invaluable con sus ideas y vínculos con la comunidad firmante del PRME. El comité editorial anterior también se desempeñó como comité directivo, en el cual Derick de Jongh (Universidad de Pretoria, ZA) hizo contribuciones significativas durante el 2011.

Por supuesto, un trabajo integral como éste siempre se coloca en los hombros de gigantes intelectuales cuyas ideas se infunden de muchas maneras. Una serie de contribuciones específicas se reconocen en el documento. Nuestro agradecimiento a estas personas, y nuestras disculpas a cualquiera que hayamos pasado por alto inadvertidamente, en cuanto a la escritura extensa, el pensamiento conceptual y la contribución a este trabajo. El equipo central quiere reconocer y agradecer específicamente (por orden alfabético):

Anders Aspling (GRLI Foundation, BE)  
 Antonin Pujos (Zermatt Summit Foundation, CH/FR)  
 Caroline Rennie (Business School Lausanne, CH)  
 Chris Taylor (OASIS, GB)  
 Claire Maxwell (OASIS, GB)  
 Eddie Blass (Swinburne University of Technology, AU)  
 Fernando D'Alessio (Centrum Catolica, PE)  
 Henri-Claude de Bettignies (China Europe International Business School, CN)  
 John Cimino (Creative Leaps International, US)  
 John Ryan (Center for Creative Leadership, US)  
 Jonathan Smith (Anglia Ruskin University, GB)  
 Josep Lozano (ESADE, ES)  
 Madelon Evers (Business School Lausanne, CH)  
 Mark Rice (Worcester Polytechnic Institute, US)  
 Michel Alhadeff-Jones (Teachers College, Columbia University, US)  
 Peggy Cunningham (Dalhousie University, CA)  
 Peter Jonker (4N6 Factory, CH)  
 Philippe de Woot (GRLI Foundation, BE)  
 Regina Eckert (Center for Creative Leadership, BE)  
 Ruben Guevara (Centrum Catolica, PE)  
 Uwe Steinwender (Daimler Corporate Academy, DE)

Además, más de 100 líderes de opinión de cinco continentes y muchas instituciones han contribuido a la labor de comentar sobre los borradores o añadiendo sus perspectivas vitales a la visión durante los diferentes talleres y retiros, así como en el proyecto SB21 del GRLI, que se fusionó en el trabajo del 50+20.

Estos colaboradores son (en orden alfabético):

Ahmad Al-Mughrabi (Business School Lausanne, CH)  
 Aileen Somers (IMD, CH)  
 Alain Irwin (Copenhagen Business School, GB)  
 Alex Barkawi (oikos Foundation, CH)  
 Alfons Sauquet (ESADE, ES)  
 Altaf Muhammad Saleem (Shakarganj Mills Limited)  
 Amanda Gudmundsson (Queensland University of Technology, AU)  
 Ana Magyar (Petrobras, BR)  
 Anncastrin Scheider (Business School Lausanne, CH)  
 Anne Tsui (Arizona State University, US)  
 Armi Temmes (Aalto University, FI)  
 Arnold Smit (University of Stellenbosch, US)  
 Birgit Kleymann (IESEG School of Management, FR)  
 Bjorn Larson (The Foresight Group, SE)  
 Carol Adams (La Trobe University, AU)  
 Cathy Neligan (Oasis, GB)  
 Charles Savage (Knowledge Era Enterprises, DE)  
 Chris Taylor (Oasis, GB)  
 Chris Turner (WBCSD, CH)  
 Christina Trott (Daimler Corporate Academy, DE)  
 Christoph Badelt (Vienna University of Economics and Business, AT)  
 Christopher Wasserman (Zermatt Foundation, CH/FR)  
 Chukwunonye Emenalo (Lagos Business School, NG)  
 Cláudio Boechat (Fundação Dom Cabral, BR)  
 David Grayson (Cranfield School of Management, GB)  
 Dennis Hanno (Babson College, US)  
 Don Ritter (KOR)  
 Doug Gilbert (University of Phoenix, US)  
 Edson Cunha (Petrobras, BR)  
 Eline Loux (GRLI Foundation, BE)  
 Ellen van Velsor (Center for Creative Leadership, US)

Enase Okonedo (Lagos Business School, NI)  
Eric Cornuel (EFMD, BE)  
Frederik Landman (University of Stellenbosch, ZA)  
Geoff Tudhope (Merryck & Co, UK)  
George Kohrieser (IMD, CH)  
Gisele Weybrecht (Independent, BE)  
Gustaf Delin (The Foresight Group, SE)  
Hamid Bouchikhi (ESSEC, FR)  
Harald Heinrichs (Leuphana University , DE)  
Harriet Jackson (oikos international, CH)  
Heidi Newton-King (Yellow Woods)  
Howard Gardner (Harvard Graduate School of Education, US)  
Howard Thomas (Singapore Management Univ., SG)  
Ivo Matser (TSM Business School, NL)  
Jean-Christophe Carteron (Euromed, FR)  
Jeanie Forray (Western New England Univ., US)  
Jerôme Caby (ICN Business School, FR)  
JingJing Wang (Daimler Corporate Academy, DE)  
John Alexander (Leadership Horizons, US)  
John Mooney (Pepperdine University, US)  
John Ryan (Center for Creative Leadership, US)  
Jonathan Cook (University of Pretoria, ZA)  
Jonathan Gosling (Exeter Business School, GB)  
Jost Hamschmidt (oikos foundation, CH)  
Julia Christensen Hughes (University of Guelph, CA)  
Kai Hockerts (Copenhagen Business School, DK)  
Kim Poldner (oikos international, CH)  
Kristina Henriksson (Simon Fraser University, CA)  
Lene Mette Sørensen (Copenhagen Bus. School, DK)  
Leticia Greyling (Rhodes University, ZA)  
Liliana Petrella (EFMD, BE)  
Lisle Ferreira (PRME, US)  
Lloyd Williams (ITTL Doctoral Research Center & University, US)  
Louis Klein (Systemic Excellence Group, DE)  
Maja Göpel (World Future Council, BE)  
Malcolm McIntosh (Griffith University, AU)  
Marielle Heijltjes (Maastricht University , NL)  
Marion McGowan (Middlesex University Business School, GB)  
Mark Esposito (Grenoble Ecole de Management, FR)  
Mary Gentile (Babson College, Boston)  
Mary Godfrey (Bettys & Taylors of Harrogate)  
Mary Watson (The New School, US)  
Mathias Falkenstein (EFMD, BE)  
Matt Statler (NYU Stern School of Business, US)  
Matthew Wood (EFMD, BE)  
Michael Hanson (Columbia University, US)  
Michael Jensen (Harvard Business School, US)  
Michael Powell (Griffith University, AU)  
Mike Donnelly (Swinburne University of Technology, AU)  
Nick Ellerby (Oasis, GB)  
Nick Main (Deloitte Touche Tohmatsu, GB)  
Nidhi Srinivas (The New School, US)  
Nigel Roome (Vlerick Leuven, BE)  
Otto Scharmer (MIT, US)  
Paul Hopkinson (University of Gloucestershire, GB)  
Paulo Resende (Fundacao Dom Cabral, BR)  
Percy Marquina (Centrum Catolica , PE)  
Peter Little (Queensland University of Technology, AU)  
Philippe Du Pasquier (Business School Lausanne, CH)  
Pierre Tapie (ESSEC, FR)  
Ralph Meima (Marlboro College, US) Richard  
Barrett (Barrett Values Centre, US) Rishab  
Thakrar (Business School Lausanne, CH) Sandra  
Waddock (Boston College, US)  
Sanjay Sharma (Univ. of Vermont, US)  
Sanjeeb Kakoty (Rajiv Gandhi Indian Institute of Management, IN)  
Sascha Spoun (Leuphana University, DE)  
Sauli Sohlo (Oulu Business School, FN)  
Sevanna Kassarian (POAL, US)  
Susan Jackson (Rutgers University, US)  
Suzanne Feinmann (WBCSD, CH)  
Thomas Bieger (University of St.Gallen, CH)  
Thomas Sattelberger (Deutsche Telekom, DE)  
Tobias Hagenau (Northern Institute of Technology Management, DE)  
Vyacheslav Gordeyev (Moscow International Higher Business School, RU)  
Walter Baets (University of Cape Town, ZA)  
Walter Fust (Kofi Annan Foundation, CH)  
Yuriy Blagov (St.Petersburg University, RU)

Se da reconocimiento y se agradece también a Jürgen Zimmermann (ZA) por la redacción final de la Agenda, y a Gay Haskins (GB) y Rosie Boscawen (GB) por la primera ronda de redacción. La fotografía de los retiros de Nueva York y St. Gallen fue dirigida por Jon Reznick (EE.UU.) y el retiro de Bruselas, por Emilie Derville (BE). Nuestro agradecimiento a Ilka Franzmann (DE) por su incansable labor en la dirección de la película de 50+20 y a Claudius Bensch (DE) por su dirección de arte de la instalación de puntos de referencia y bancas. Y gracias a Claudius y a Ilka por la conceptualización de la campaña de puntos de referencia. Gracias a Nic Grobler (ZA) por el diseño gráfico de la identidad de 50+20, el diseño de la agenda y el sitio web. También agradecemos a Jacqueline Fouché (ZA) por apoyar el desarrollo del sitio web. Muchas gracias a Jan Kees van der Wild (CH) y su equipo de Volcafé por permitir el transporte y el patrocinio de las bancas.

Esto realmente es un esfuerzo de colaboración. *Gracias.*





GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP  
INITIATIVE

La Iniciativa de Liderazgo Globalmente Responsable (*Globally Responsible Leadership Initiative*) es una alianza mundial de más de 74 empresas, escuelas de administración de empresas y centros de aprendizaje que trabajan juntos para desarrollar una generación de líderes globalmente responsables. Fundada por EFMD y UNGC en 2004, publicó "Un llamado a la Participación" en 2005. El trabajo de este y posteriores proyectos catalíticos, nuevas prácticas de aprendizaje, abogacía y liderazgo de pensamiento, se centra en una profunda transformación en la educación en administración más allá de los cambios incrementales. En el 2009, el GRLI comenzó a crear un proyecto de la escuela de administración de empresas del siglo 21. Este trabajo ha sido incorporado en la Agenda de 50+20 y para la Cumbre de Río.  
[www.grli.org](http://www.grli.org)



World Business School  
Council for  
Sustainable Business

El Consejo Mundial de Escuelas de Administración de Empresas para el Negocio Sostenible (WBSCSB) se fundó en agosto de 2010 en una conferencia previa a la Reunión Anual de la Academia de la Administración, organizado por Paul Shrivastava del Centro O'Brien de la Universidad Concordia en Montreal. Un pequeño número de decanos y directores de todo el mundo acordaron que era la hora de que la comunidad de escuelas de administración de empresas participen en el diálogo público sobre la sostenibilidad y cómo la educación en administración puede contribuir a la solución de los desafíos globales. El WBSCSB es una plataforma para la acción más que un club de membresía y está plenamente comprometido en el proyecto 50+20.

[www.wbscsb.com](http://www.wbscsb.com)

**PRME** Principles for Responsible  
Management Education

Los Principios para la Educación en Administración Responsable (PRME) es una iniciativa **patrocinada** por el Pacto Mundial de la ONU con la misión de inspirar y defender la educación en administración responsable, la investigación y liderazgo **del** pensamiento a nivel mundial. Los Principios tratan de establecer un proceso de mejora continua entre las instituciones académicas relacionadas con la administración para desarrollar una nueva generación de empresarios líderes capaces de gestionar los complejos desafíos que enfrentan las empresas y la sociedad. Más de 450 instituciones académicas de 80 países se han inscrito. El Comité Directivo de los PRME incluye AACSB International, EFMD, AMBA, GMAC, la Asociación de Escuelas de Administración de Empresas de África y la Asociación de Escuelas de Administración de Asia-Pacífico, CEEMAN, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración de empresas, EABIS, GRLI, y Net Impact.

[www.unprme.org](http://www.unprme.org)

IMAGINA UN MUNDO DONDE LA EMPRESA ES RECONOCIDA POR  
SU CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD.

*Nick Main, Deloitte*



## **Avales para 50+20**

**50+20 no sólo eleva su mirada hacia los encargados del desarrollo de nuestros futuros líderes, sino que también proporciona una hoja de ruta clara para cumplir esa ambición. Como tal, es una contribución importante a un camino de transformación que afecta no sólo el futuro de las empresas, sino al planeta en sí.**

*Paul Polman - CEO, Unilever*

La iniciativa 50+20 es un esfuerzo ambicioso que pone de relieve la urgente necesidad de un cambio radical en lo que enseñamos y cómo la educación en administración se da hoy. En un mundo que se enfrenta a retos tan diferentes y en rápida evolución, la iniciativa es muy oportuna y necesaria.

*Peter Bakker - Presidente, WBCSD*

**El futuro de la humanidad depende de la calidad de sus líderes políticos y empresariales. La visión 50+20 nos da esperanza en un mundo desesperanzado, dirección para un viaje perdido, energía a una generación apática e inspiración para un nuevo modelo de la educación y la investigación en administración dirigida a desarrollar el liderazgo transformativo y responsable para un mundo mejor, un futuro mejor.**

*Anne S. Tsui – Motorola, profesor de Administración Internacional, Arizona State University*

**Ahora por fin tenemos un modelo que se puede utilizar como base para un nuevo contrato entre las escuelas de administración de empresas y la sociedad. Cambiar la forma en que educamos a nuestros líderes empresariales de mañana va a cambiar el mundo para mejor.**

*Rakesh Khurana - Marvin Bower Profesor de Desarrollo del Liderazgo, Harvard Business School*

