
APRENDER EN LA INCERTIDUMBRE NUEVOS VALORES Y MÉTODOS PARA FORMAR A LOS PROFESIONALES

ALFONSO GONZÁLEZ

Director General

TISCAR LARA

Vicedecana de Cultura Digital

EOI Escuela de Organización Industrial

En la primera década del 2000 hemos podido comprobar cómo se ponía fin al periodo de mayor crecimiento económico en la historia de la humanidad protagonizado por los países occidentales. Un mundo previsible, estable y regulado se soportaba en un sistema formativo que buscaba la homogeneidad, dominado por la oficialidad de las titulaciones y por

un marco riguroso de competencias profesionales. Las reglas han cambiado radicalmente en pocos años. En una sociedad y en una economía crecientemente global, incierta y digital, las personas, como ciudadanos o como profesionales, demandan nuevos sistemas de aprendizaje, flexibles, permanentes y eficientes. La única seguridad que puede ofrecer la formación es la competencia que proporciona el dominio de las habilidades que permiten adaptarnos a sucesivos e imprevisibles escenarios de una carrera profesional configurada por la constante sucesión de proyectos personales.

Dirigir la crisis sistémica que vivimos hacia una revolución por la libertad y democratización del aprendizaje es una oportunidad que no nos podemos permitir desaprovechar. En esta dirección, las escuelas de negocio merecen una especial atención, ya que por su propia naturaleza son la punta de lanza de las transformaciones que se están produciendo en la sociedad. En ellas se experimenta y se prototipa con el dinamismo y velocidad propios de tener que atender a la formación de emprendedores y directivos. Ambos agentes sociales son gestores que se miden de manera inmediata y constante a las exigencias

de una realidad que es veloz en su cambio e incierta en su dirección.

En 1999, a las puertas del cambio de siglo, comenzó a circular por Internet el Manifiesto Cluetrain (1), una serie de ideas que criticaban la arrogancia de las empresas y su desdén hacia los consumidores, al mismo tiempo que apuntaban a una nueva forma de hacer negocios desde el diálogo, el contacto personal y la horizontalidad como valores propios de la Red. En el manifiesto, que pronto se convirtió también en libro, los autores partían de una máxima que no por evidente resulta menos importante: los mercados son conversaciones.

Doce años después, la web 2.0 con su proliferación de tecnologías y espacios para la interacción social desintermediada, ha provocado que lo que parecían declaraciones de intenciones en el Manifiesto Cluetrain se hayan convertido en evidencias incontestables.

Hoy el futuro de las empresas pasa necesariamente por su apertura y participación en las redes sociales. Las estrategias de social media no se plantean como meros escaparates, como ventanas de oportunidad donde

captar más clientes, sino como mercados en su sentido más amplio: bazares de encuentro, diálogo y relación bidireccional con los consumidores, también llamados *prosumers* por su condición de participantes activos.

La velocidad con la que se ha producido el cambio en las motivaciones personales para el aprendizaje, en las metodologías utilizadas, en los contenidos propuestos y, sobre todo, en las autoridades que acreditan la experiencia acumulada, se acelera de manera creciente. Será en torno a estas cuatro ideas como podamos construir los elementos característicos de la transformación que estamos viviendo en el mundo de la formación y de manera especial en ámbito de las escuelas de negocio, convertidas en auténticos laboratorios de valores, procedimientos y legitimidades.

COMPARTIR VALORES ▼

¿Qué aprendemos? ▼

La crisis que explotó en 2008 y que ha colapsado la economía global apunta principalmente a la responsabilidad de las agencias financieras, a las administraciones públicas que no supieron reaccionar a tiempo para corregirla, pero también a las instituciones académicas que han formado a sus principales gestores. Este último vínculo actúa en una doble dirección. Por un lado, por su influencia como espacios de aprendizaje de determinadas técnicas y valores, pues de sus aulas salieron los principales actores de esta suerte de entramados financieros de riesgo; y por otro, por la directa relación personal de reconocidas autoridades académicas con la industria de los negocios (2).

Las señales de decadencia del sistema comenzaron hace diez años, concretamente con la caída de Enron en 2001 como recoge el decano de McGill Henry Mintzberg en su libro «Directivos, no MBAs» (2004). Sin embargo, no ha sido hasta la crisis global de 2008 y el liderazgo de Harvard para abordar el debate desde el plano institucional, cuando se han disparado todas las alarmas y se ha tomado conciencia del tejido de responsabilidades.

En paralelo a la reflexión de los decanos, otra de las críticas más significativas llegó desde el corazón de los MBAs y concretamente de un alumno de Harvard, Max Anderson, quien en 2009 hizo suya la necesidad de un compromiso por una gestión responsable y movilizó a toda la comunidad educativa para promover entre sus miembros la adhesión a un juramento hipocático: el MBA Oath o *Responsible Value Creation* (3).

Este compromiso, que ha alcanzado hasta la fecha un número de 5000 firmantes que representan a 300 instituciones (4), no es nuevo en las escuelas de negocio. Antes, otras como Thunderbird ya se regían por juramentos de este estilo, pero la propuesta de

Harvard llegó en un momento de profunda reflexión provocando un gran efecto viral entre los alumnos de otras instituciones.

Por su parte, las Escuelas también han reaccionado al debate y se están comprometiendo a cumplir con la formación en valores a través de la introducción de la ética en sus currículos y firmando los principios de iniciativas internacionales que apelan a la responsabilidad en la formación, como es el PRME (5) *Principles for Responsible Management Education* impulsada por la ONU a través de su proyecto Global Compact (6).

La crítica no ha alcanzado sólo a cuestionar el papel de las escuelas de negocio y los valores en los que ha formado a los MBAs como causa directa de la reciente crisis, sino que va más allá, hasta el punto de condenar de forma radical todo el sistema que rodea a la formación superior y minimizar su relevancia en la sociedad actual.

La situación de descrédito académica e institucional por un lado y de desconfianza en la rentabilidad de los títulos por otro, ha llevado a algunos círculos empresariales a hablar de «la burbuja de la educación superior» como el próximo mercado por explotar.

Uno de sus mayores detractores con cierta influencia en la opinión pública es Peter Thiel, ex fundador de Pay-Pal e inversor en Facebook. A finales de 2010, Thiel decidió financiar el proyecto *20 under 20* (7) para ofrecer a 20 jóvenes estudiantes menores de 20 años la oportunidad de montar su propio negocio como alternativa a embarcarse en estudios universitarios.

Thiel, conocido por sus aciertos predictivos de las dos burbujas previas en este siglo –la puntocom y la inmobiliaria–, argumenta su crítica al sistema basándose en el progresivo endeudamiento de los estudiantes bajo la confianza ciega socialmente compartida de la promesa de la formación superior como inversión incuestionable y como única garantía de progreso.

En un entorno socioeconómico de crisis como el actual, se da la paradoja de que el mercado laboral no puede garantizar la empleabilidad de los mejores profesionales salidos de la formación superior, como tampoco la devolución de la deuda adquirida con cargo a sus puestos de trabajo. Esto era impensable hace tan solo una década, donde el porcentaje de retorno se liquidaba en los primeros años del desempeño profesional. Ahora esta situación es inviable debido al aumento de las tasas de las matrículas, al progresivo endeudamiento de los estudiantes (en diez años la deuda por cursar estudios superiores en EE.UU. se ha multiplicado por cinco y ronda ya el millón de billones) (8) y a la imposibilidad de abandonar el préstamo una vez contratado.

En las últimas décadas hemos visto cómo un mundo crecientemente liberalizado, desregulado y privatizado, en el que el protagonismo del mercado cre-

cía de manera exponencial, demandaba a las empresas de manera urgente nuevos valores y compromisos. Valores de responsabilidad corporativa, intentado proteger los intereses de los propietarios y del capital, no siempre coincidentes con los de los gestores. La desigualdad no es sostenible y eso obliga a que la ética se incorpore como un elemento esencial de la actividad empresarial.

La innovación moral se ha convertido en uno de los elementos más dinamizadores de la actividad económica, hasta el punto de que la empresa sin valores, cuando su conducta se hace pública, es duramente sancionada por el mercado. La empresa reclama su reconocimiento como principal agente en la creación de riqueza y empleo, responsable y sostenible. Prueba de ello es la integración cada vez más extendida entre sus prácticas de gestión de la Triple Cuenta de Resultados (9) que contabiliza la rentabilidad no sólo financiera, sino también social y medioambiental.

Formar ciudadanos, formar profesionales ↓

La diferenciación entre la formación de profesionales y de ciudadanos se diluye con la misma fuerza con que se funde nuestra vida personal y profesional. Por un lado, las empresas buscan personas responsables, creativas, con habilidades sociales y conocimientos humanísticos, pues sólo en ellas encuentran los atributos para trazar los mapas de los territorios inciertos por los que navega la economía global. Por otro, el papel participativo que crecientemente reclama la ciudadanía demanda altas dosis de conocimiento experto, de manera especial sobre una institución básica como es el mercado.

Plantear la adquisición de los conocimientos y de las habilidades necesarias para el desarrollo profesional como algo separado y distante de la condición de consumidor y de ciudadano, es desconocer qué es la sociedad del conocimiento. De igual forma que planificar la oferta formativa desde los intereses de las instituciones educativas y no desde las demandas de la sociedad, es un derroche insostenible.

Partimos de un sistema de formación postsecundaria altamente intervenido y en el que la eficiencia no ha sido una prioridad. Sin embargo, las circunstancias sobre las que se ha soportado esta realidad han cambiado rápidamente. El monopolio que en la acreditación del conocimiento ha detentado en la práctica el Estado en los últimos doscientos años se está resquebrajando, al igual que se están diluyendo las barreras nacionales de entrada al mercado de trabajo a través de la regulación de las profesiones.

Por otro lado, el legalista mercado público de empleo decae en su importancia de manera constante y significativa, mientras que es el propio Estado, con el objeto de dinamizar el mercado de trabajo, quien busca modelos alternativos para la acreditación de

competencias profesionales distintos a los tradicionales cauces de la titulación oficial formal.

Internet es uno de los factores de globalización y desintermediación de los canales habituales de desarrollo profesional, facilitando y favoreciendo el contacto directo entre la industria y la captación de talento de capital social (10). Esto se ve potenciado por la capacidad que tiene el profesional de construir su currículum de una forma viva y constante a través de su propio trabajo online en medios públicos y personales como son los blogs, los wikis y las redes sociales.

La visibilidad que logra alcanzar el estudiante desde sus portafolios digitales, donde crea su propia reputación como experto, y la capacidad de transparencia que aporta la posibilidad de seguir sus avances de forma constante, hace que empleadores e inversores tengan más elementos de calidad para valorar una trayectoria profesional que la prueba de confianza ciega que ha ostentado el título académico hasta ahora.

ORGANIZAR LA INFORMACIÓN ↓

¿Cómo aprendemos? ↓

Internet es el gran medio que nos proporciona información inmediata, gratuita, accesible e ilimitada desde cualquier punto de conexión y en cualquier momento del día. Con el desarrollo de la web 2.0, la Red se ha convertido además en un espacio globalizado de interacción y participación ciudadana, donde cualquier usuario tiene la posibilidad de contribuir al proceso de producción colectiva de conocimiento a través de herramientas digitales multimedia de publicación personal y colaborativa.

Esta nueva generación de la Red ha situado al consumidor en el centro de la relación, capacitando su potencial como productor y prescriptor de contenidos en un ecosistema digital donde convive con el resto de empresas e instituciones especializadas en el mercado del conocimiento. Internet ha pasado de ser un recurso educativo para la consulta de información a un espacio de relación, producción e intercambio de conocimiento entre personas que aprenden entre sí. La web 2.0 y, lo que es más importante, la tecnología de lecto-escritura que lleva asociada, ha abierto un nuevo campo de experimentación en el que la Red comienza a ser el entorno natural donde aprender y enseñar lo aprendido.

Las dinámicas propias de Internet nos enfrentan al dilema de lo abierto y proponen nuevos parámetros con los que comprender la generación de valor produciendo una tensión constante entre lo apreciado como equivalente de tener precio y el deseo de lo cerrado como garante de la exclusividad. En una época donde la información fluye, se multiplica y se reinterpreta a sí misma, es cada vez más difícil generar escasez artificial.

Los modelos de negocio que antes vivían de la dosificación del saber sufren la dificultad de construir nuevos contextos para garantizar esas condiciones. Con los movimientos de liberación de contenidos en abierto se pone fin a los monopolios privilegiados de intermediación en la producción y difusión de conocimiento en terrenos que ya están transformando los procesos de organización de la Educación, la Ciencia, la Política y necesariamente también la empresa.

Aunque con frecuencia surgen voces desesperadas y a contracorriente que apelan a la necesidad de volver a cerrar los contenidos para dar mayor valor a los programas formativos, la veteranía de proyectos como el OpenCourseWare OCW de instituciones tan reconocidas internacionalmente como MIT apuntan en la dirección contraria. En 2011 el proyecto OCW, con más de 5700 cursos en 11 idiomas y replicado en más de 200 centros académicos de 50 países, cumple una década y se consolida como una referencia indiscutible en el campo de los OER o *Open Educational Resources* (11).

Los resultados del proyecto muestran que, lejos de suponer un descenso de matriculaciones en sus cursos y por tanto canibalizar su propio negocio, la estrategia de liberar cursos online ha aumentado la imagen de reputación del MIT y ha revertido socialmente en el desarrollo de países emergentes con dificultades de acceso a la Educación Superior de calidad (12).

Estos procesos de apertura de contenidos suelen ir acompañados de políticas institucionales que garantizan el libre acceso al conocimiento que generan sus investigadores, como fue la norma Open Access aprobada por la Universidad de Harvard en 2008 (13), y regulan su divulgación con fórmulas flexibles de uso de derechos de autor que desafían los límites del *copyright* (14) En este sentido, las claves más utilizadas en los entornos académicos son las licencias CC *Creative Commons*, unos instrumentos jurídicos que nacieron hace una década en Stanford para dar cobertura a la libre producción, difusión y uso de los contenidos en la Red. La iniciativa se ha ido popularizando tanto entre los creadores que a fecha de diciembre de 2010, ya se contabilizaban 400 millones de contenidos publicados con CC y disponibles en Internet (15).

La tipología de contenidos en abierto cada vez son más sofisticados en su formato y accesibles en sus canales de distribución. Así, además de los documentos tradicionales en formato de texto, cada vez se generan y publican más contenidos audiovisuales para dar respuesta a la práctica creciente de consumo de vídeo online (16) por parte de los usuarios. Con este objetivo, las escuelas de negocio abren sus propios portales corporativos en los servidores de vídeo en la web (YouTube, Vimeo, etc.) y cada vez más en los servicios especializados en dispositivos móviles como es la plataforma iTunes University (17) para su consulta desde *smartphones* y *tablets*.

La popularización del acceso a cantidades ingentes de contenidos digitales no sólo depende de la labor de comisariado y liberación que van aportando progresivamente las instituciones académicas, sino también del aumento de nuevos agentes que generan y comparten sus propias producciones. Los repositorios institucionales conviven con la nube de aplicaciones y contenidos que se alojan en plataformas de contenido generado por el usuario, en sus siglas en inglés UGC (18), como es YouTube para vídeos, Slideshare para presentaciones multimedia o Flickr para imágenes.

En Facebook hay más de 700 millones de usuarios registrados, cada día se envían 177 millones de mensajes a través de Twitter, cada minuto se sube a YouTube el vídeo equivalente a dos días de reproducción y cada segundo se incorpora un nuevo miembro a LinkedIn. Internet en general y las redes sociales en particular son las nuevas plazas digitales en las que los ciudadanos conviven y se relacionan con las empresas y las instituciones. A través de sus tecnologías digitales, cada vez más conectadas y ubicuas en dispositivos móviles, los usuarios aprenden a generar valor profesional con la creación de sus propios contenidos.

La comunicación es uno de los pilares más importantes dentro de todo proceso educativo. Las personas no aprenden de manera aislada por el simple contacto con la información, sino que es a través de la interacción, de la puesta en común y de la discusión de las ideas con otras personas como se construye colectivamente nuevas formas de asimilación y generación de conocimiento.

La movilidad y la ubicuidad que introducen las tecnologías móviles están cambiando los hábitos de los usuarios en su forma de consultar y utilizar la información, así como en la manera de comunicarse entre sí a través de las redes sociales. En este entorno socio-técnico asociado a la web 2.0, el aprendizaje en movilidad (o *mobile learning*) se apoya en el creciente desarrollo multimedia de las tecnologías disponibles en la actualidad (*smartphones* y *tablets*) que posibilitan la aplicación de enfoques comunicativos de producción personal en su integración dentro del modelo educativo.

Un estudio del Pew Internet&American Life Project (19) en 2008 indicaba que, en 2020, el dispositivo móvil sería el principal medio de conexión en el mundo. Las previsiones se han acelerado más de lo esperado. En diciembre de 2010 (20), la compra de teléfonos móviles ya había superado a la de PC's, por lo que cabe esperar una creciente penetración de los dispositivos móviles según se vayan sofisticando sus capacidades de computación y productividad multimedia.

Vemos cómo el aprendizaje a distancia se hace cada vez más próximo y conectado, llevando también al hogar la mejor calidad de transmisión en redes de banda ancha. Ambas tecnologías, dispositivos móviles y alta velocidad en procesamiento de datos, comien-

zan a converger en plataformas interactivas de multipantalla en remoto que explotan los beneficios de la computación móvil (tablets y smartphones) unida a la televisión con procesador o también llamada Smart TV.

Esta fusión entre los contenidos en abierto diseminados en la Red, la participación activa de los usuarios en sus interacciones personales en las redes sociales y la conectividad desde cualquier lugar y en cualquier momento que permiten las tecnologías móviles son las claves de un escenario de educación expandida que diluye los límites del aula tradicional y ensancha las oportunidades de aprendizaje.

Alumnos y profesores ya no son los únicos actores del proceso educativo, sino que conviven con otras personas, con otros contenidos y con otras problemáticas que emanan del mundo real y global. Esta interacción en la nube digital y abierta de Internet permite aprender nuevas competencias que se consideran fundamentales para la sociedad del futuro. En los nuevos contextos profesionales cada vez será más importante tener las habilidades para ser capaces de acceder a la información, evaluar su fiabilidad, trabajar en red con otras personas y ser capaz de comunicar los resultados en el menor tiempo posible.

FACILITAR LA EXPERIENCIA ▼

¿Para qué aprendemos? ▼

Si admitimos que el mundo ha cambiado y que el negocio de la formación no tiene sentido en la venta de contenidos exclusivos ni en el contacto privilegiado con unas élites de excelencia, su máxima aportación es maximizar el valor de la experiencia, de trabajar en comunidad y de desafiar los riesgos desde el compromiso compartido. De aprender, en definitiva, en la incertidumbre. Si hasta ahora un título era el garante de una adquisición de conocimientos como moneda de cambio que acreditaba un resultado estandarizado, hoy es el proyecto personal del aprendizaje profesional transparente y abierto el que sirve para mostrar el proceso del mismo. La pregunta no es qué sabes, sino qué sabes hacer y qué has hecho que lo pueda demostrar.

El método del caso, que ha caracterizado durante las recientes décadas la metodología más genuina de las escuelas de negocio, hoy se muestra insuficiente para afrontar los retos de esta nueva sociedad incierta. Como recoge Juanma Roca en su libro *MBA's: ¿Ángeles o Demonios?* (2009), son muchas las voces que comienzan a cuestionar la validez de este método como principal herramienta de aprendizaje en el mundo de los negocios, por representar una versión simplificada y artificial de situaciones difícilmente replicables y por su incapacidad de ejercitar otras habilidades de práctica real como paso siguiente a la discusión del grupo.

El método del caso nació como una gran innovación dentro de las escuelas de negocio, pues permitía replicar un conocimiento a través de un formato estandarizado. Tradicionalmente, el empleo de los casos ha permitido el trabajo en grupo para barajar posibles soluciones y discutir sobre sus potenciales riesgos bajo la conducción de un profesor experto y conocedor de la respuesta correcta. Sin embargo, este método parte de unas variables prefijadas y de una solución cerrada en un contexto que no es el actual. En el entorno de incertidumbre del presente, es fundamental que los estudiantes y futuros gestores aprendan a combinar sus propias variables tomando como referencia nuevos indicadores que vengan a equilibrar el beneficio económico con cuentas de resultados también sociales y medioambientales.

El propio concepto de éxito en los negocios y de lo que significa su rentabilidad está siendo transformado con la incorporación de nuevas métricas provenientes de la sostenibilidad. Esto requiere, por tanto, de nuevas metodologías de aprendizaje que primen la práctica del aprender haciendo desde la responsabilidad y los valores éticos, con la valentía suficiente y la creatividad necesaria para proyectar nuevas soluciones posibles a los problemas emergentes.

Las técnicas de simulación, que introducen el componente del juego y de la seguridad responsable en la toma de decisiones, se adaptan con naturalidad a estas necesidades formativas. Cabe diseñar por tanto, nuevas herramientas de simulación que incorporen nuevas variables de triple cuenta de resultados para proyectar negocios sostenibles y rentables.

Las instituciones de educación superior han sido tradicionalmente los agentes legitimados por la sociedad para acreditar y certificar el proceso de adquisición de determinados conocimientos estandarizados y transmitidos a tal fin. Con el desarrollo de la Sociedad de la Información, el acceso y la producción de contenidos digitales invierte el peso de la certificación sobre la memorización de conocimiento y lo desplaza a la puesta en práctica de habilidades, destrezas y estrategias orientadas a la resolución de problemas. Esto no sólo genera cambios necesariamente en la metodología de enseñanza, sino también en las formas de evaluar el proceso de entrenamiento de estas capacidades.

Entran aquí en juego nuevos actores propios de la Red que contribuyen a procesos de evaluación social con lógicas digitales de meritocracia en abierto. Un ejemplo paradigmático de este tipo de evaluaciones que trascienden el universo del aula fue el proyecto de la Universidad de British Columbia donde los alumnos trabajaron directamente en Wikipedia (21) y cuya evaluación estuvo condicionada al grado de calidad y reputación que lograran conseguir sus contribuciones según la valoración de la propia comunidad de Wikipedia.

Son los currículos profesionales, vivos y personales, acreditados desde la propia identidad digital, diná-

mica y constante, conectada y social, los que pueden abrir camino en un entorno económico incierto, que requiere de acción colectiva y de responsabilidad individual.

Aprender en la incertidumbre significa entregarse a la exploración de los problemas desde distintas perspectivas, intentando comprender el origen poliédrico de sus causas y el alcance divergente de sus consecuencias. Esta forma de afrontar la gestión del riesgo exige de metodologías creativas basadas en el prototipado rápido y funcional. La metodología Design Thinking (22), ampliamente testada en la dSchool de Stanford, se ha destacado en los últimos años como un sistema eficaz para buscar soluciones multidisciplinarias con técnicas propias del diseño como es la incorporación de los usuarios en los procesos de innovación abierta y el prototipado de ideas para agilizar su implementación.

El objetivo del prototipado es poder presentar la idea al usuario, continuar el diálogo abierto en la fase de observación y contrastar las ideas generadas con sus preferencias, problemas y opiniones, para luego trabajar con el feedback y poder enfocar, optimizar e implementar la idea en una solución real.

A su vez, la organización de las ideas son tratadas como prototipos en sí mismas y se apoyan sobre técnicas de *visual thinking* que ayudan con representaciones esquemáticas y muy gráficas a representar problemas complejos en narrativas visuales. Si en la Ilustración aprendimos a comprender el mundo con la palabra escrita en dos dimensiones, en la sociedad actual necesitamos de una mayor capacidad analítica para integrar nuevas variables y comprender los problemas en tres dimensiones. En este sentido, la visualización gráfica de datos estadísticos comienza a ser una de las técnicas más utilizadas en los campos científicos, empresariales y periodísticos para analizar la información y tomar decisiones críticas sobre relaciones complejas de fuentes diversas.

Uno de las mayores riquezas de las escuelas de negocios es su proximidad al campo laboral, por su capacidad para conectarse con escenarios reales de los entornos de trabajo. Esto se percibe tanto en la aplicación de técnicas de role-play en el método del caso, ahora mejoradas con los simuladores, como en la propia selección del profesorado ya que son profesionales que, como emprendedores o directivos con un pie en el día a día del mercado, forman a los futuros gestores en riesgos y valores del mundo real a través de técnicas de creatividad y dinamización de equipos. Por otro lado, son los alumnos, con su conocimiento previo, su motivación presente y su pasión futura, quienes dan la medida del valor del grupo. La teoría de redes e inteligencia colectiva nos ha demostrado cómo la suma de un grupo conectado vale más que la capacidad de cada uno de ellos.

En estas nuevas formas de aprender haciendo, las habilidades que adquieren mayor protagonismo en

el profesor son las técnicas de gestión de ideas y dinamización de grupos, muy alejado de su rol tradicional como transmisor de saber experto. A ello ha contribuido también la proliferación de los contenidos en abierto en formatos multimedia (vídeo, audio, texto, etc.) que se distribuyen en plataformas online (mobile, web, smart Tv, etc.). Dejar de poner el foco en la elaboración y transmisión de materiales docentes y poder dedicarse a la atención personalizada al alumno, logra una mayor eficacia en la gestión del tiempo por parte del profesor y la posibilidad de convertir el aula en un laboratorio de organización del trabajo en equipo y puesta en práctica de proyectos colaborativos.

El laboratorio y el prototipo requieren, además de buenos entrenadores, herramientas de trabajo que faciliten la cooperación y el aprendizaje entre pares. Internet como red global de nodos interconectados desde dispositivos móviles, que facilitan el acceso y la producción de información de una forma constante y ubicua, amplifica los límites de lo que hasta ahora hemos visualizado de forma tangible y conceptual como un aula. Quiénes son nuestros compañeros y quiénes nuestros maestros se enriquece con el potencial de todos los medios abiertos a la participación colaborativa en las redes sociales. La movilidad, una consecuencia directa y liberadora de la conectividad que nos ofrecen los dispositivos móviles, implica una revisión de los espacios y tiempos de trabajo, y por tanto también de los espacios y tiempos de aprendizaje.

IMPULSAR UNA SOCIEDAD ABIERTA ▼

¿Quién reconoce lo aprendido?

¿Quién acredita el mérito? ▼

Hasta ahora hemos analizado cómo los distintos pilares sobre los que se ha sostenido la educación superior en Negocios se están viendo cuestionados y transformados por la irrupción de las tecnologías digitales en las formas de producir y divulgar conocimiento experto. Una mirada desde el otro lado de la balanza, desde la sociedad que demanda y absorbe a estos profesionales, también nos aporta una nueva perspectiva más abierta y global a tener en cuenta en su rediseño: qué se entiende hoy por mérito y quién está habilitado para reconocerlo.

La educación superior está atravesada por el movimiento de la apertura del conocimiento. Primero fueron los contenidos, en una amplia profusión de documentos disponibles en la Red para la libre producción y consumo de cualquier usuario. Después fue el turno de los participantes del proceso educativo, estudiantes y profesores, que ensancharon sus espacios de interacción en el nuevo ágora de la web 2.0. Ahora es el momento de revisar el tercer pilar de todo proceso formativo: la acreditación que garantiza la adquisición de ese conocimiento. Cómo

reconocer el aprendizaje que genera valor y se expande más allá del aula comienza a ser uno de los retos de las instituciones a la hora de componer su oferta formativa y de justificar su sistema de acreditación.

Parece evidente que si las escuelas no son las únicas llamadas a la producción de conocimiento y los usos sociales de las tecnologías digitales están expandiendo los límites del aula, cabe preguntarnos cuáles son las estructuras llamadas a acreditar la adquisición de habilidades y competencias profesionales en un entorno abierto, difuso e incierto. Se pone en cuestión, por tanto, la fundamentación de las estructuras de aprendizaje en la adquisición de conocimientos teóricos normalizados como forma de habilitación para la obtención de títulos oficiales que dan paso para el ejercicio profesional y para toda la vida.

Reconocimiento del aprendizaje formal e informal ▼

El modelo de aprendizaje basado en la adquisición de conocimientos esencialmente teóricos, normalizados y para toda la vida, que habilita para la obtención de títulos oficiales con los que incorporarse a un ejercicio profesional exclusivo, ha perdido su hegemonía. Se va conformando, por el contrario, un modelo de servicios de formación crecientemente desregularizado y liberalizado, demandante de escenarios y legitimidades globales, que cuestiona las instituciones y títulos actuales, y propicia la aparición de nuevos actores y de nuevos productos cada vez más enfocados a las necesidades específicas del alumno para su desarrollo personal y profesional.

Esta transformación, que ya está en marcha, comienza a experimentar con distintos modelos de evaluación, también abierta, y de acreditación, también social. Desde los más altos organismos internacionales que regulan el entorno de la educación se está trabajando en los últimos años en el diseño de sistemas que permitan reconocer y certificar oficialmente el aprendizaje no formal e informal. Un ejemplo de ello en el contexto europeo es el EQF o European Qualifications Framework (23) que busca fomentar tanto la movilidad geográfica en el mercado laboral como el aprendizaje permanente y describe indicadores para todos los contextos de aprendizaje: educación formal, no formal e informal.

Este tipo de iniciativas, que combinan la evaluación informal y la acreditación sujeta a un periodo de vigencia temporal, cuentan con una amplia experiencia en el campo de la enseñanza de idiomas donde la lengua ha sido comprendida tradicionalmente como una integración del saber, el saber hacer y el saber ser. En este sentido, el Marco Común Europeo para las Lenguas (MCER) (24) lleva años aplicando fórmulas de reconocimiento de evidencias de aprendizaje no formal con la evaluación del portafolio personal donde es el alumno quien recoge pruebas

de sus distintas destrezas comunicativas (p. ej. viajes de ocio al país de la segunda lengua, visionado habitual de películas en versión original, etc.).

El formato más popular de cursos orientados a la evaluación abierta se conoce con las siglas MOOC de Curso Abierto Masivo Online (*Massive Open Online Course*) y son compatibles con una oferta de acreditación formal de pago. Las características básicas de un MOOC tienen en cuenta los siguientes elementos: los contenidos formativos se encuentran en abierto y disponibles para cualquier persona independientemente de si se ha matriculado en el curso o no, no existen profesores como tal sino facilitadores de experiencias de aprendizaje, los participantes pueden diseñar su propio itinerario personal sin necesidad de seguir una secuencia estandarizada y se comprometen a compartir todo el material que se genere en el proceso de trabajo colaborativo. Este tipo de cursos tienen como referente las acciones formativas online que han promovido tanto Stephen Downes como George Siemens (25) en los últimos tres años.

Así, nos encontramos desde los proyectos más clásicos que beben directamente de la tradición de la educación a distancia con instituciones que ofrecen contenidos y certifican pruebas formales, hasta colectivos que tratan de crear nuevos sistemas de identificación de evidencias para el reconocimiento mutuo de niveles de aprendizaje.

En el primero de los casos podemos identificar ejemplos en la Open Educational Resources University (26), un espacio global que ofrece recursos educativos en abierto genéricos y la posibilidad de obtener certificados académicos por distintas instituciones, o la aplicación Global MBA que ofrece la London School of Business and Finance en Facebook (27) a modo de plataforma integrada desde donde acceder a los contenidos de su Máster.

En el segundo escenario destacan proyectos de organismos que, desde fuera de las instituciones académicas habituales, construyen sus propias insignias o *badges* que a modo de sellos modulares sirven para acreditar la consecución de determinados niveles de práctica a través del reconocimiento mutuo entre pares. La Fundación Mozilla (28) es la principal referencia en este campo y una de las que más trabajo lleva avanzado en esta dirección, llegando incluso a conformar una estructura de *p2p University* (29).

Por último y para cerrar esta gama de intensidades entre los sistemas de evaluación y acreditación más formales e institucionales frente a los más abiertos y sociales, es importante mencionar los proyectos de Máster DIY (do it yourself) o Máster DIWO (30) (do it with others): iniciativas particulares de personas que quieren aprender en un ámbito de conocimiento y se organizan en red para construir su propio proceso sin necesidad de estar insertos en el diseño de un curso formativo.

A MODO DE CONCLUSIÓN ¶

Es ilusorio pensar que las necesidades del mercado de trabajo, e incluso las procedentes del ansia de conocimiento de cualquier ciudadano, vayan a poder establecerse y satisfacerse desde los intereses y visión de aquellos que construyen la oferta formativa institucional. Serán las demandas de la sociedad y del mercado de trabajo las que irán configurando las exigencias a las que debe someterse este aprendizaje, eso sí, en un continuo diálogo con los proyectos profesionales y ambiciones de cada persona. Sólo las instituciones capaces de escuchar al mercado y a las personas, de adaptarse y evolucionar, tendrán su nicho y su función asegurada.

El futuro está en nuestras manos y pasa por liderar desde las escuelas de negocios el proceso de cambio, por ser capaces de compartir valores, de organizar la información, de facilitar la experiencia de aprendizaje y de impulsar una sociedad más abierta.

NOTAS ¶

- [1] Manifiesto Cluetrain: http://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_Cluetrain
- [2] Académicos tras la especulación. El País, 31-05-2011 http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Academicos/especulacion/elpepisoc/20110531elpepisoc_1/Tes
- [3] MBA Oath: <http://mbaoath.org/>
- [4] MBA Oath firmantes: <http://mbaoath.org/list-of-oath-signers/>
- [5] PRME Principles for Responsible Management Education: <http://www.unprme.org/>
- [6] Global Compact, ONU: <http://www.unglobalcompact.org/>
- [7] Thiel Foundation: <http://thielfoundation.org/>
- [8] Student Student Loan Debt Outpaced Credit Card Debt For The First Time Last Year. Bernie Sanders, US Senator. 13-04-2011 <http://sanders.senate.gov/newsroom/news/?id=644009A9-0EF7-48A5-A80C-86575DFE3413>
- [9] Triple bottom line: http://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line
- [10] El 65% de los directivos utiliza las redes sociales para contratar. Cinco Días, 9-06-2011:

- http://www.cincodias.com/articulo/economia/65-directivos-utiliza-redes-sociales-contratar/20110609cdscdieco_12/
- [11] Open Educational Resources: http://es.wikipedia.org/wiki/Open_educational_resources
- [12] Open Sharing, Global Benefits. Stephen Carsson de OCW. EOI, 16-04-2010 <http://www.eoi.es/mediateca/?videoid=304>
- [13] Harvard goes Open Access, 18-02-2008: <http://cyber.law.harvard.edu/node/3462>
- [14] Licencias Creative Commons: <http://creativecommons.org/>
- [15] The power of open, Junio 2011: <http://thepowerofopen.org/>
- [16] comScore Releases May 2011 U.S. Online Video Rankings, Mayo 2011 http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2011/6/comScore_Releases_May_2011_U.S._Online_Video_Rankings
- [17] iTunes University: <http://www.apple.com/education/itunes-u/>
- [18] User Generated Content: http://en.wikipedia.org/wiki/User-generated_content
- [19] The Future of Internet III, Pew Internet. Diciembre 2008: <http://www.pewinternet.org/Reports/2008/The-Future-of-the-Internet-III/1-Summary-of-Findings/3-Thinking-Ahead-to-2020-Themes-Many-Respondents-Struck-in-Their-Answers.aspx?r=1>
- [20] How the smartphone is killing the PC. The Guardian, 5-06-2011: <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/jun/05/smartphones-killing-pc>
- [21] Project Murder Madness and Mayhem: http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:WikiProject_Murder_Madness_and_Mayhem
- [22] Design Thinking: http://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking
- [23] Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje. Unión Europea. http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/leaflet_es.pdf
- [24] Marco Común Europeo de Referencia de las Lenguas http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_común_europeo_de_referencia_para_las_lenguas
- [25] Conectivismo, <http://lfc.umanitoba.ca/connectivism/>
- [26] OER University: http://wikieducator.org/OER_university/Logic_model#Overview
- [27] LSBF Global MBA Facebook: <http://apps.facebook.com/lsbfglobalmba/>
- [28] Mozilla Badges: <https://wiki.mozilla.org/Badges>
- [29] P2P U Badges: <http://badges.p2pu.org/questions/>
- [30] Máster DIWO: <http://www.masterdiwo.org/>