

## Estudio Exploratorio Sobre la Internacionalización de Escuelas o Facultades de Negocio: una Visión Multinacional

### Abstract

A content analysis is conducted in this exploratory study with the objective of determining, with a multinational vision, the relevant variables suggested by presidents, deans and internationalization department heads, of universities of different regions of the world, for the internationalization process of business schools. The relevant variables that were established as the most important in the internationalization process of business schools were the following: students, faculty and courses and contents. A thorough explanation of these variables is presented of these variables in the conclusions. The experts addressed in the study determined, as well, that the business schools that initiate the internationalization process are the ones that establish the paths that they will follow in their internationalization strategy. Conclusions of this study also establish what are the inhibitors that affect the internationalization process as well and provide reasons for it.

**Key words:** Internationalization, business schools, internationalization paths

### Introducción

A partir de la apertura generalizada de las economías de los países, hacia finales del siglo XX, han surgido muchos tratados de libre comercio y otras formas de integración. Lo anterior ha generado grandes retos y muchas oportunidades para las empresas en el mundo. Oportunidades para expansión de sus mercados, lograr economías de escala, aprovechar costos de insumos y retos como lo son operar en mercados diferentes al nacional, cumplir con leyes diferentes a su ámbito de operación, volatilidad de las monedas y lograr adaptar al talento humano de la matriz a mercados diferentes, así como atraer y desarrollar a talento humano local para cumplir con los objetivos de la matriz. Muchos son los elementos críticos para que las empresas sean exitosas en sus procesos de internacionalización, siendo el relacionado con el talento humano uno de ellos. Asociado con este elemento se encuentra el papel de las universidades en general y con las facultades de negocios en particular, el desarrollar a sus estudiantes con características para competir en el entorno global, una demanda constante y con énfasis en diferentes variables según las tendencias de la globalización. Competir en un entorno global requiere que las escuelas o facultades de negocio estén muy bien preparadas en muchos frentes, siendo uno de ellos la internacionalización.

En este artículo revisaremos las variables que académicos experimentados de facultades de negocios de varias regiones del mundo consideran como las más importantes para internacionalizar a una escuela de negocios. El estudio sugiere de manera breve e incluyente conjugar la visión, de responsables de diferentes partes del mundo, los ejes que consideran más importantes para la internacionalización de escuelas de negocios.

### Revisión de la Literatura

Las organizaciones empresariales desde las últimas décadas del siglo XX iniciaron, incrementaron o concluyeron procesos de internacionalización, además de exportar sus productos o establecer sucursales de sus empresas en nuevos mercados se percataron de la necesidad de contar con talento humano que llenaran los requisitos demandados por estas nuevas formas de operar. Las universidades en general y las escuelas o facultades de negocio en particular detectaron o fueron requeridas de cubrir esta necesidad e iniciaron procesos de internacionalización. Geringer y Pendergast (2010) replicaron un estudio encuestando empresas de las Fortune 500, donde se expresaba la importancia de una educación internacional en negocios y las destrezas requeridas por los ejecutivos y las áreas potencialmente problemáticas.

El proceso de internacionalización de una escuela o facultad de negocios pasa por varias etapas, entender dicho proceso y las formas como responden a la economía global y como los egresados deben apoyar a las organizaciones es insumo para la preparación de los alumnos (Cavusgil, 1991), resulta de mucha utilidad revisar el proceso propuesto para Ucrania, economía del este de Europa (Kyj, Kyj & Marshall 1995) ya que sugiere 6 etapas que apoyarían el proceso de internacionalización de escuelas o facultades de negocio. Las etapas son: encontrar un socio apropiado para ofrecer un programa conjunto, asegurar la aprobación del gobierno, para el caso de la internacionalización en caso de que fuera necesario, contar con instructores competentes así como preparar material instruccional, el programa debe contar con un sistema de instrucción coherente, debe utilizarse tecnología instruccional innovadora para mantener costos bajos y competitivos y por último el programa debe estar sustentado en las colegiaturas para asegurar sus viabilidad a largo plazo. Como se puede observar, todos estos puntos con algunas adaptaciones pueden servir de guía para el proceso de internacionalización de escuelas

## Estudio Exploratorio Sobre la Internacionalización de Escuelas o Facultades de Negocio: una Visión Multinacional

y facultades de negocio, y para realizar ese proceso correctamente se debe conocer lo que demandan las organizaciones, que realizan negocios internacionales, del personal que contratan vs. lo que se enseña en las escuelas de negocios (Milhauser & Rahshulte, 2010).

Kwok y Arpan (2002), en su estudio basado en una encuesta aplicada en el año 2000, concluyen que en general el proceso de internacionalización de la facultad, los programas y los alumnos ha mejorado son pocas las escuelas de negocios muy satisfechas con sus procesos. La razón más probable para que sean pocas las escuelas satisfechas es que el proceso de globalización en el mundo crece mucho más rápido de lo que lo hacen los programas y la facultad de sus escuelas. Los resultados del estudio de Kwok y Arpan (2002) sugieren que la internacionalización de las escuelas de negocio es un proceso continuo que debe incrementar la velocidad en que se realizan estos procesos en las universidades y escuelas de negocio.

De acuerdo con Kwok (1995) las escuelas que busquen internacionalizarse deberían intentar hacerlo con otras universidades acreditadas, e.g. AACSB ya que estas progresan más rápido y mejor en estos procesos ya que la acreditadora establece estándares que deben cumplir. Lo anterior no implica que universidades no acreditadas no realizan buenos procesos de internacionalización sino que no lo hacen de acuerdo al patrón sugerido por acreditadoras y además son más lentas en estos procesos.

Los elementos y retos de la internacionalización de la educación en negocios en Latino América ha sido un tema de estudio muy importante en fechas recientes (Elahee & Norbis, 2009) y preocupación de muchas escuelas de administración de esta región del mundo. Este estudio busca aportar conocimiento y experiencias de expertos de diferentes partes del mundo para que sirva como guía. Para ello se pretende conocer elementos o variables importantes para realizar exitosamente este proceso, además de descubrir causas que puedan inhibir o retrasar el ansiado proceso de internacionalización de escuelas y facultades.

### Objetivos de la Investigación

Los objetivos perseguidos en esta investigación son:

- 1) Determinar los elementos cruciales para emprender el proceso de internacionalización de una escuela de negocios desde la perspectiva de académicos de diferentes regiones del mundo.
- 2) Encontrar similitudes y diferencias en el enfoque de los procesos de internacionalización emprendidos en las universidades de adscripción de los académicos que participaron en el estudio.
- 3) Encontrar posibles inhibidores o retardadores de procesos de internacionalización de escuelas y facultades de negocios

### Metodología

- 1) El primer paso tomado fue seleccionar académicos y administradores académicos con amplia experiencia y de diferentes regiones del mundo, Norteamérica, Suramérica y Europa, que son o hayan sido altos directivos académicos en sus instituciones, e.g. decano, director(a) de internacionalización, con experiencia internacional como docentes o responsables de internacionalizar sus facultades o escuelas de negocio.
- 2) Como segundo paso se procedió a contactarlos vía correos electrónicos para solicitarles su colaboración para el estudio.
- 3) El tercer paso fue decidir la herramienta de análisis a utilizar para interpretar las respuestas recibidas.
- 4) Como herramienta fundamental de la investigación se decidió utilizar un método cualitativo como lo es el análisis de contenido. Consideramos que este método permitiría que los participantes en el estudio pudiesen expresarse al responder la pregunta: ¿Cuáles considera usted que son los elementos más importantes para internacionalizar una escuela o facultad de negocios? En caso de que considere que alguno de los elementos necesite explicación, proceder a hacerla.
- 5) Como quinto punto se procedería a realizar el conteo de palabras o frases claves en las respuestas, como lo sugiere el análisis de contenido, para conocer las variables que los participantes del estudio consideran importantes para internacionalizar escuelas o facultades de negocio.
- 6) Como último punto se procedería a la interpretación de las variables consideradas importantes a la luz del contexto del estudio.

### Análisis de datos

El estudio está basado en las respuestas emitidas por 11 expertos de diferentes partes del mundo con más de 10 años de experiencia académica y en procesos de internacionalización, que trabajan o trabajaron en universidades públicas y privadas de países desarrollados y emergentes. Es importante mencionar que las experiencias académicas internacionales en conjunto, de los participantes en el estudio, sin ser exhaustivos, ha sido con los

## Estudio Exploratorio Sobre la Internacionalización de Escuelas o Facultades de Negocio: una Visión Multinacional

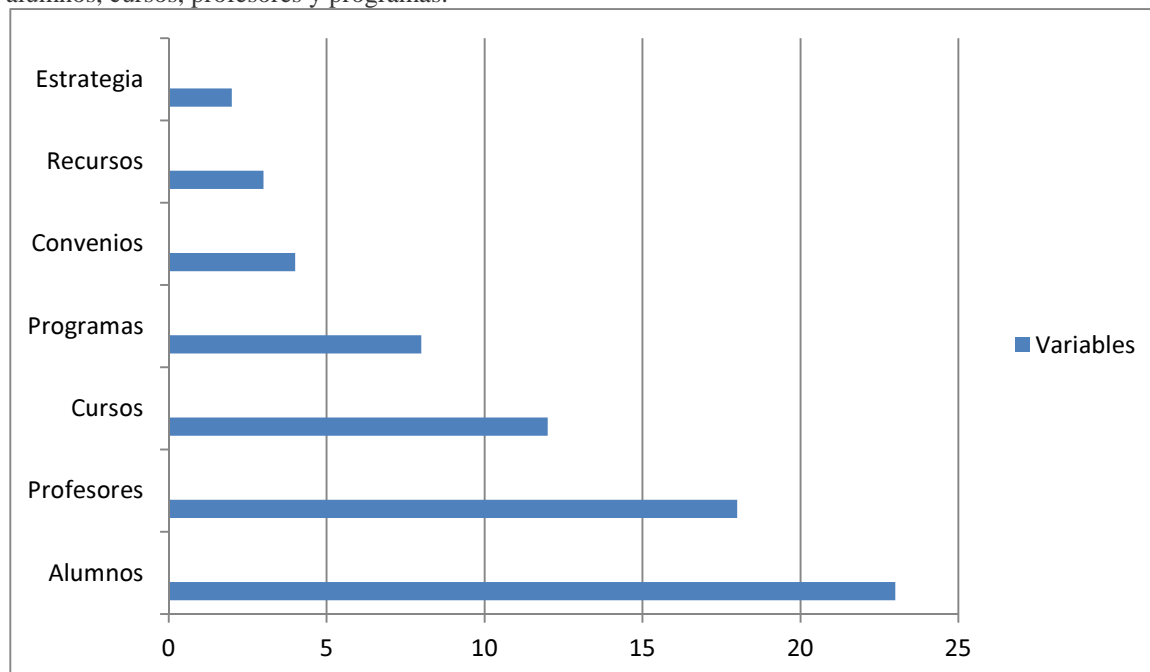
siguientes países: Alemania, España, Italia, Francia, Inglaterra, Suecia, Finlandia, Rusia, Polonia, Bulgaria, China, Corea del Sur, Singapur, Nigeria, Camerún, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, México, Canadá, Estados Unidos de América y Australia. Lo anterior permite ver que la experiencia de los participantes cubre los 5 continentes.

A continuación se presenta una descripción estadística de los participantes en el estudio.

# de participantes en el estudio	11 personas
Nivel de estudios	Licenciatura (1) Maestría (1) Doctorado (9)
Responsabilidad	Rector o ex rector (1) Decanos (5) Director de programa (3) Director de internacionalización (1) Profesor (1)
Nacionalidades	Alemanes (1) Colombianos (2) Estadounidenses (3) Italianos (1) Mexicanos (4)

Tabla 1. Perfil de los participantes en el estudio

Con base en el conteo de las palabras o frases más importantes expresadas en las respuestas aportados por los participantes, como sugiere el análisis de contenido, presentamos un histograma en donde se puede apreciar con toda claridad los conceptos más mencionados en las respuestas. Las variables más mencionadas fueron: alumnos, cursos, profesores y programas.



Gráfica 1. Histograma de variables más importantes arrojadadas por el análisis de contenido

### Resultados

Del análisis de contenido realizado se concluye que los tres elementos o variables más importantes resultan en orden de importancia alumnos, profesores y cursos.

## Estudio Exploratorio Sobre la Internacionalización de Escuelas o Facultades de Negocio: una Visión Multinacional

**Alumnos:** respecto a los alumnos encontramos que estos deben como mínimo manejar dos idiomas, siendo el inglés obligatorio, aunque lo recomendable es que haya el dominio de tres idiomas. El manejo de varios idiomas, por parte de los alumnos, amplía las opciones para que estos cuenten con una mayor oferta de cursos durante el periodo de sus intercambios e inclusive puedan tomar cursos en sus universidades impartidos por profesores visitantes. Otro detalle importante relacionado con los alumnos es que el intercambio no afecte los planes de graduación para los mismos, es decir, que aquel que participe en un intercambio no vea afectado el periodo de terminación de sus estudios. Esta preocupación está relacionada con el factor económico, mismo que resulta crítico para estudiantes que no cuentan con recursos suficientes y que no tienen la opción de recurrir a apoyos económicos del gobierno o alguna otra fuente externa. La oferta de intercambios para alumnos debe ser amplia e igual o superior a la calidad de la escuela de donde provienen, además de compatible con los periodos escolares, lo que facilita el proceso de internacionalización. Por oferta amplia se entiende opciones en varias partes del mundo, varios idiomas, que permitan cubrir los diversos intereses de los alumnos en donde obtengan conocimientos y desarrollen habilidades que los vuelva más atractivos a las empresas una vez concluidos sus estudios. Con respecto a universidades socias de calidad percibida como igual o superior se puede llegar a presentar un problema tanto para las consideradas mejores universidades así como para las que no se perciben como tal. En el caso de las percibidas como muy buenas e.g. rankings, la premisa enunciada anteriormente limita el número de socios, esto es una que esté en quinto lugar sólo vería como potencial socio a las cuatro que se encuentren mejor posicionada que esta y en el caso contrario, pocos serían los interesados en asociarse con la misma ya que se percibe que no tendría características mejores que ofrecer. Se debe utilizar mucho más que los rankings para determinar las universidades socias y no caer en la trampa que puede generar el asociarte con sólo aquellas universidades mejor posicionadas. En general se considera que el proceso de internacionalización no sólo consiste en enviar alumnos a universidades socias con las que se firman convenios sino también recibir alumnos de varias instituciones ya que ayuda a crear ambientes multinacionales en los cursos. El proceso de internacionalización para los alumnos no sólo consiste en recibir clases en otras universidades del mundo, que por cierto deberían estar ubicadas en países importantes desde un punto de vista de negocios, sino también tener la oportunidad de realizar prácticas profesionales y/o proyectos internacionales.

**Profesores:** estos son de suma importancia en el proceso de internacionalización, deben estar convencidos, entusiasmados, con la posibilidad de participar en viajes y estancias en el extranjero y preparados (e.g. que cuenten con pasaporte, dominen otro idioma), ya que imponerles este proceso podría conducir al fracaso. De los profesores se espera que conduzcan sus cursos con contenido internacional, no sólo con ejemplos locales o de economías desarrolladas del mundo sino relevantes a la región. La escuela o facultad debe contar con una plantilla de profesores, diversa, diferentes nacionalidades, con dominio de diferentes idiomas entre ellos el inglés, diferentes formas de pensar porque permite exponer a los alumnos, locales o de intercambio, a un ambiente internacional en los hechos, además de experiencias académicas y/o de consultoría internacional. Para lograr esa plantilla diversa las universidades y/o escuelas de negocio deben implantar a través de convenios o invitaciones programas de profesores visitantes de estancias cortas y largas. La visita de este tipo de profesores es un buen inicio para iniciar proyectos de investigación con los profesores locales, además del intercambio de ideas, proyectos, tendencias y el aprendizaje de nuevas técnicas didácticas, uso de software, portales y muchas herramientas más que hacen la labor del docente más atractiva, retadora y significativa.

**Cursos:** deben tener un contenido internacional, a la vez debe ser buenos sustitutos de los cursos que tomarían los alumnos visitantes en la universidad en donde estudian su carrera. La oferta debe ser amplia, no solo de cursos relacionados con la carrera que estudian sino también sobre cultura y deben ofrecerse tanto en el idioma local como uno diferente, de preferencia inglés, ya que termina resultándole más atractivo al alumno visitante porque la experiencia internacional no termina retrasando sus planes de graduación. Otra opción en cuanto a cursos es utilizar la tecnología para que sin que el alumno tenga que dejar la ciudad en donde estudia pueda cursar materias ofrecidas en otras universidades con las que se tenga convenio, el tipo de cursos puede ser en línea o bien por videoconferencia, si estos fueran los casos se debe aprovechar para realizar proyectos conjuntos, es decir conformar equipos de trabajo con alumnos de otras universidades. Existen algunos aspectos que se deben coordinar cuando es videoconferencia, uno de ellos es el horario otro es la tecnología y el ancho de banda utilizado para recibir la señal.

**Programas:** estos requieren docentes calificados con maestrías y doctorados, demandan de los estudiantes el dominio de un segundo o hasta un tercer idioma.

**Convenios:** la visión de los participantes en el estudio es que se deben establecer suficientes acuerdos para el ofrecimiento de programas de doble titulación o intercambios, con universidades bien calificadas (ranking) que también permitan el intercambio de profesores.

## Estudio Exploratorio Sobre la Internacionalización de Escuelas o Facultades de Negocio: una Visión Multinacional

Recursos: es de suma importancia contar con los suficientes recursos, profesores, instalaciones (dormitorios, servicios médicos, transporte), oficinas responsables de internacionalización y en particular monetarios, para el arranque del proceso y el mantenimiento del mismo una vez que esté en operación. Si bien es cierto tuvo pocas menciones explícitas esta variable al realizar el análisis de contenido, se interpreta de las respuestas que es un elemento clave para la internacionalización ya que sin recursos difícilmente se podrán lograr acuerdos o convenios con otras instituciones académicas de otras partes del mundo.

### Conclusiones

El proceso de internacionalización de una facultad o escuela de negocios se sustenta en tres ejes fundamentales, de acuerdo en los académicos consultados, que son: alumnos, profesores y contenidos o cursos. Esos ejes se desarrollarán en función de una visión y estrategia que debe determinar la autoridad máxima de la organización académica y a su vez esa estrategia tiene que estar apoyada en recursos, profesores, infraestructura y dinero para iniciar, desarrollarse, mantenerse y si fuera necesario reajustarse por cambios en tendencias y/o demandas en el mundo de los negocios y el académico.

En general encontramos coincidencias entre todos los participantes en el estudio en cuanto a las variables más importantes, la gran diferencia está en la estrategia que se sigue en el proceso de internacionalización, es decir hay quienes aseguran que todo debe comenzar con los profesores, otros consideran que debe ser con los alumnos, otros consideran que el arranque del proceso debe ser simultáneo tanto para profesores como alumnos y existen evidencias que el proceso debe estar centrado en los contenidos. El proceder de una forma u otra debe estar basado en la estrategia que se adopte en lo más alto de la organización. También hay coincidencia en la participación activa de actores en lo más alto de la organización ya que normalmente tienen la visión y además autoridad para proveer o contactos para obtener los recursos necesarios para que el proceso de internacionalización sea exitoso.

Los grandes retardadores o inhibidores del proceso de internacionalización son: que sea un proceso que no cuente con el apoyo de las máximas autoridades de la universidad, la falta de recursos propios u obtenibles, que sea un proceso impuesto a los profesores, la falta de acuerdos de intercambios o convenios, esto por procesos lentos y burocráticos o por falta de seguimiento a la memoranda de acuerdos o entendimiento, la poca compatibilidad entre los programas de los posibles socios académicos, como ejemplo se tiene los créditos y/o duración de los cursos, los calendarios escolares no coincidentes o poco flexibles y la base de operación (trimestral, cuatrimestral o semestral), el dominio de otros idiomas por parte de los alumnos y profesores, los costos de intercambio para los alumnos, costos de colegiaturas y manutención, o la falta de becas o apoyos, la atractivo de la ciudad en donde se encuentra la universidad social, en el caso de Latinoamérica normalmente la capital del país es considerada como la más atractiva aunque hay algunas excepciones a la regla. Por último un detalle de suma importancia, la seguridad del lugar en donde se llevará a cabo el intercambio. Encontramos ciudades latinoamericanas en donde la percepción de inseguridad de las mismas obedece más a situaciones ocurridas en el pasado a situaciones que vive en la actualidad. El papel que juegan los medios en esta percepción es importante ya que en muchas ocasiones las únicas noticias que se publican de muchos países latinoamericanos son las relacionadas con la violencia e inseguridad. Existen ocasiones en donde las Secretarías o Ministerios de Relaciones Exteriores emiten comunicados donde establecen ciudades o regiones del mundo que los nacionales (alumnos y profesores) no deben visitar, situación que limita y termina afectando de manera importante a algunas universidades. Para el caso de algunos países, especialmente los desarrollados, se tiene que acatar la recomendación ya que son los gobiernos los que proveen de fondos para que sus alumnos participen en programas internacionales.

# Estudio Exploratorio Sobre la Internacionalización de Escuelas o Facultades de Negocio: una Visión Multinacional

## Bibliografía

Cavusgil, S. T. (1991, November-December). Internationalization of Business and Economics Programs, Issues and Perspectives. *Business Horizons*, 92-100.

Elahee, M. & Norbis, M. (2009). Internationalizing Business Education in Latin America: Issues and Challenges. *Journal of Teaching in International Business* 20, 312-329. DOI 10.1080/08975930903405084.

Geringer, J.M. & Pendergast W. R. (2010). CEO views on the value of international business skills and education. *The Journal of Management and Business* 1(1), 12-29s.

Kwok, C.C.Y (1995). International Business Education of the United States in the 1990s: Accredited vs. Nonaccredited Schools. *The International Executive* Vol. 37(1) 17-34.

Kwok, C.C.Y. & Arpan J. S. (2012). Internationalizing the Business School: A Global Survey in 2000. *Journal of International Business Studies* 33.3, 571-581.

Kyj, L.S., Kyj, M. J. & Marshall, P. S. (1995, November December). Internationalization of American Business Programs: A Case Study Ukraine. *Business Horizons*, 55-63.

Milhauser, K. L. & Rahshulte, T. (2010). Meeting the Needs of Global Companies Through Improved International Business Curriculum. *Journal of Teaching in International Business*, 21, 78-100.