

COLABORACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ESCUELAS DE NEGOCIOS EN PROGRAMAS IN-COMPANY: FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

Prof. Roy Campos Retana MBA, Universidad de Costa Rica

RESUMEN

A pesar de que abundan los programas de capacitación corporativa, existe poca literatura que estudie los programas hechos a la medida. Mediante un estudio comparativo de casos, que abarca nueve programas in-company en seis países de Latinoamérica, se analizarán las dinámicas de colaboración entre empresas y escuelas de negocios. A partir de la densidad de esa variación, será posible estudiar factores comunes de éxito y fracaso y las expectativas corporativas respecto a ellos. Este estudio de carácter exploratorio permitirá sentar los fundamentos para futuras investigaciones.

Palabras clave: estudio comparativo de casos, programas in-company, dinámicas de colaboración.

ESTADO DEL PROBLEMA

No es fácil identificar los factores claves para determinar el éxito o fracaso en los procesos de capacitación corporativa (Barnett & Mattox, 2010). Estos factores pueden estar relacionados con la teoría de la evaluación, el diseño instruccional, la tecnología, las estadísticas y los procesos básicos de cada negocio. De hecho, las percepciones de éxito varían según la organización, e incluso dentro de las organizaciones: es una combinación compleja de teoría y práctica, de prueba y error. A nivel mundial, las escuelas de negocios ofrecen capacitaciones y cursos variados, dentro de los cuales poseen especial importancia aquellos que están adaptados a las necesidades de las organizaciones. Algunos *rankings* como el del Financial Times (2017), sitúan los mejores programas a la medida –*customised programs*– en función de aspectos tales como preparación, diseño del programa, materiales y métodos de enseñanza, claustro, nuevas destrezas y aprendizaje, acompañamiento, facilidades, entre otros. Estos rankings tampoco toman en cuenta los procesos de colaboración entre las partes implicadas para comprender los factores de éxito y fracaso en el desarrollo de estos programas.

A pesar de ser de especial actualidad y relevancia en la educación ejecutiva, existe escasa literatura que explique la relación de las escuelas de negocios con las empresas en el desarrollo de los programas *in-company* o *customised programs*. Esta escasez de literatura limita los procesos de aprendizaje en las personas y entre las organizaciones (Senge, 1990), así como conocer nuevos modos de responder ante problemas provenientes del contexto externo a la organización, y también reaccionar ante problemas internos a ella. Para resolver esta brecha de investigación, este trabajo pretende estudiar las dinámicas de colaboración entre empresas y escuelas de negocios en los programas in-company.

OBJETIVOS

El objetivo general de esta investigación es *analizar factores de éxito y fracaso en las dinámicas de colaboración entre empresas y escuelas de negocios en los programas in-*

company. Los objetivos específicos son tres: primero, comprender el perfil de los ejecutivos involucrados en el desarrollo de los programas in-company; segundo, entender cómo esos programas ayudan a enfrentar los desafíos corporativos internos y externos; tercero, conocer las percepciones y expectativas en la experiencia de los programas in-company.

RESUMEN DEL DISEÑO METODOLÓGICO

En general, los estudios de casos son el método preferido en tres condiciones (Yin, 2014): *primero*, cuando se plantean las preguntas “cómo” o “por qué”; *segundo*, cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos; y *tercero*, cuando se centra en un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real. En resumen, se trata de un tipo de investigación empírica, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes; y en el que se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Eisenhardt, 1989).

La pregunta de investigación de este estudio es la siguiente: *¿cómo colaboran las empresas y las escuelas de negocios en los programas in-company?* Además, *esta investigación es de carácter exploratorio*, debido a que se desconocen suficientes estudios previos (teóricos o empíricos) sobre las dinámicas de colaboración en los programas in-company; por tanto, *no existe una hipótesis que se pueda validar*. El *objeto de este estudio* son programas in-company extensos en escuelas de negocios de Latinoamérica, que se han impartido en los últimos tres años, en su mayoría de sectores empresariales distintos.

Audiencia, sponsors y estado de la investigación

La audiencia a la cual están dirigidos el estudio de estos casos está compuesta por dos sectores, el corporativo y el de educación ejecutiva, específicamente las áreas involucradas en los procesos tanto de comercialización y diseño de los programas, como de su gestión y entrega. El *sector corporativo* lo representan personas involucradas en procesos de aprendizaje y desarrollo, cuando implican a las áreas de recursos humanos (RRHH) y la alta dirección. El *sector de educación ejecutiva* lo constituyen los departamentos de programas in-company, cuando implican a las áreas académicas y logísticas.

La cantidad de los informantes fueron seis por programa, cuyo perfil podía variar según la disponibilidad. *Tres personas de parte de la escuela de negocios*: el encargado de in-companies, el director académico y el director de programa; o algún profesor relevante en el curso. *Tres personas de parte de la empresa*: el encargado de coordinar el programa en RRHH, un directivo relacionado y otra persona del área de talento y aprendizaje; o algún participante. Para abordar a cada institución e informante se siguió un protocolo de investigación.

El estado del estudio es el siguiente. La etapa de recolección de datos se llevó a cabo entre noviembre de 2017 y mayo de 2018, completando un total de 57 entrevistas en profundidad en seis países de Latinoamérica. Estas entrevistas corresponden a nueve programas in-companies (casos). Todas las entrevistas se hicieron vía Skype y el audio se grabó con autorización de los entrevistados. Actualmente el proyecto se encuentra en la etapa de transcripción de entrevistas (16 de 57). La codificación de datos dio inicio en el mes de mayo con uso del programa Atlas.ti, especializado en análisis cualitativo mixto.

RESULTADOS PRELIMINARES

Hay un proceso de colaboración, que primero se genera individualmente (empresa y escuela de negocios), y luego se complementa entre ellas. Se sintetiza a continuación en tres dimensiones.

Primero, colaboración dentro de la empresa. La empresa expresa una necesidad de capacitación, la cual es comunicada por los departamentos de talento y aprendizaje o RRHH, quienes a su vez siguen lineamientos de la alta dirección, o bien reciben requerimientos de parte de las unidades de negocios o departamentos involucrados. Esta necesidad es definida como un problema que suele ser detonado principalmente por una presión externa a la organización (transformación digital, competitividad en el sector, entre otros).

Segundo, colaboración dentro de la escuela de negocios. La escuela diseña una solución para la necesidad de capacitación expuesta por la empresa, la cual es elaborada por la persona encargada del departamento de in-companies, quien a su vez recibe soporte académico, ya sea de la dirección académica de la escuela, el director de área académica o profesores particulares del área académica implicada. La escuela de negocios define la solución del problema de la empresa a partir de la precisión de ese diagnóstico.

Tercero, colaboración entre la empresa y la escuela de negocios. La expresión del problema por parte de la empresa, y el diagnóstico del problema por parte de la escuela de negocios, se consigue principalmente mediante entrevistas preliminares entre la persona encargada de in-companies y la persona responsable del desarrollo del talento en la empresa. Estas citas previas son las que dan lugar a una propuesta comercial, la cual es aceptada, modificada o rechazada por la empresa. Dependiendo de cada escuela y de la complejidad del problema de la empresa, pueden sucederse otras entrevistas más detalladas, a las cuales suele acudir un profesor, quien se encarga de enriquecer el sustento académico de la propuesta comercial. Inicia un proceso de aprendizaje inter institucional y la dinámica de colaboración se acentúa paulatinamente, y el ajuste se facilita cuando los representantes de la empresa poseen experiencia en capacitación.

La colaboración entre la empresa y la escuela de negocios puede ir desde la modificación del programa en general, hasta sus particularidades. El detalle de ese ajuste entre ambas organizaciones involucra escogencia de contenidos y profesores, pero principalmente casos. Gracias a la madurez de la dinámica de colaboración para resolver el problema, el aprendizaje corporativo se acrecienta en ambas organizaciones en dos sentidos. Primero, de parte de la empresa, mediante la respuesta organizativa ante un desafío externo; segundo, de parte de la escuela de negocios, a través de lo que podría llamarse una venta consultiva.

Hay dos fuentes de evaluación: las realizadas por la escuela de negocios y las efectuadas internamente por la empresa. En cuanto a las primeras, las encuestas de satisfacción del programa suelen ser aplicadas por las escuelas de negocios durante el programa o al finalizar el programa; y en ocasiones algunas empresas las complementan con evaluaciones propias. En cuanto a las evaluaciones internas realizadas por la empresa, hay diferentes niveles de evaluaciones corporativas: a) ligadas al desempeño de los ejecutivos (evaluaciones 360, *assessments*); b) vinculadas al departamento en el cual trabajan los ejecutivos (niveles de rentabilidad de su unidad de negocios); c) relacionadas a la organización como un todo (evaluaciones de clima organizacional, encuestas de satisfacción); d) *benchmarks* institucionales (posición en la encuesta Great Place to Work). Pueden funcionar independientemente unas de otras, o complementarse entre sí. En este estudio fue habitual encontrar evaluaciones efectuadas por las escuelas, pero pocas de parte de las empresas: estas últimas solían reducirse a las percepciones subjetivas de los representantes corporativos.

CONCLUSIONES PRELIMINARES

Aunque hay excepciones (planes de sucesión internos, por ejemplo), la necesidad de capacitación de parte del sector corporativo es preponderantemente reactiva ante una amenaza del entorno, generando así una necesidad interna e inmediata para la organización.

La expectativa generada por la escuela de negocios hacia la empresa es alta en cuanto al nivel de efectividad de esa solución, y el nivel de confianza de parte del equipo académico con respecto al diagnóstico realizado por el departamento de in-companies es a su vez elevado. La dinámica de colaboración de este departamento con escuela y empresa es intensa y demandante.

El método del caso es el preferido porque funciona por analogía, lo cual permite simular en los participantes escenarios afines a su realidad corporativa, sin necesariamente ser iguales a ella, y por tanto de cambiar esquemas mentales. Empresa y escuela de negocios están convencidas que entre más fuerte es esa analogía, mayor será el impacto en la formación de sus ejecutivos.

Aunque han trabajado conjuntamente, escuelas de negocios y empresas no suelen trabajar la evaluación del programa de manera conjunta. Pese a la importancia que tiene la capacitación corporativa para las empresas, la mayoría no sistematizan la medición de los beneficios de sus programas in-company, ni cualitativa ni cuantitativamente.

En todo el proceso de *colaboración*, el precio no parece ser un elemento crítico en la escogencia de programas, ni afectar la colaboración. Tiene mayor relevancia el prestigio de la escuela de negocios en la región, la metodología de enseñanza (mayoritariamente método del caso) y la reputación del claustro (balance entre preparación académica y experiencia profesional).

A pesar de que ni las escuelas de negocios, ni las empresas, identificaron en sus programas situaciones de fracaso, en este estudio se indagaron algunas dificultades que pudieron atravesar durante el diseño e implementación de esos programas. Se sintetizan a continuación.

Factores de éxito. Precisión en el diagnóstico del problema de la empresa por parte de la escuela de negocios, y apertura de la empresa hacia la escuela de negocios. Flexibilidad entre ambas organizaciones, principalmente de parte de la escuela de negocios hacia las necesidades de la empresa. Alto nivel de adaptación en la solución de capacitación ofrecida a la empresa. Atención personalizada, excelente servicio, logística sobresaliente, superación de las expectativas de los clientes. Alta integración del equipo comercial con el académico de la escuela, y con el área de desarrollo del talento en la empresa. Prestigio institucional y del claustro de la escuela de negocios, por encima de otras organizaciones similares en el mercado. Generación de *networking* para la empresa, Capacidad de alinear la cultura organizacional hacia un objetivo concreto. Escogencia de casos que cambien el *mindset* de los participantes.

Factores de fracaso. Incapacidad de la escuela de negocios para entender la problemática corporativa, o incapacidad de la empresa para expresar su problemática institucional. Profesores inadecuados para abordar contenidos específicos. Mala escogencia de los casos y materiales de enseñanza, con limitado poder para establecer analogías con la realidad de los participantes. Lentitud de parte de la escuela de negocios para realizar mejoras inmediatas; por ejemplo, sustitución de casos y de profesores. Poco nivel de diferenciación de la escuela de negocios, limitada reputación corporativa (calidad percibida en el tiempo) o reducida trayectoria en el mercado regional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barnett, K., & Mattox, J. R. (2010). Measuring success and ROI in corporate training. *Journal of Asynchronous Learning Network*, 14(2), 28–44.
- Doh, J. P., & Stumpf, S. A. (2007). Interview and Commentary: Executive Education: A View from the Top. *Academy of Management Learning & Education* VO - 6, (3). Retrieved from <http://ezproxy.si.unav.es:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url&db=edsjsr&AN=edsjsr.40214464&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Financial Times. (2017). FT Rankings: Executive Education Customised 2017. Retrieved October 22, 2017, from <http://rankings.ft.com/exportranking/executive-education-customised-2017/pdf>
- Ghoshal, S., Arnzen, B., & Brownfield, S. (1992). A Learning Alliance between Business and Business Schools: Executive Education as a Platform for Partnership. *California Management Review*, 35(1), 50–67.
- Lockhart, J. C. (2013). Executive Education: Can it Be Too Good? *Journal of Executive Education*, 12(1). Retrieved from
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. United States of America: Basic Books.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday-Currency.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.