

7. Anexos

7.1. Anexo 1: PCM estudiados

Tabla 1
Perfil de las empresas participantes
(Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú, 2017-2018)

Nombre (hipotético)	Sector de la empresa	Cantidad de colaboradores	País donde se impartió	Perfil de participantes	Tipo de programa
PCM #1	Petrolero	1.100+ (en la región)	Argentina	Mandos medios	Liderazgo gerencial
PCM #2	Financiero	1.300+	Ecuador	Gerentes	Habilidades directivas
PCM #3	Financiero	1.500+	Ecuador	Gerentes	Gerencia financiera
PCM #4	Construcción	1.500+	Colombia	Gerentes	Habilidades gerenciales
PCM #5	Financiero	40.000+	México	Gerentes	Liderazgo gerencial
PCM #6	Farmacéutico	5.300+	México	Gerentes	Liderazgo gerencial
PCM #7	Educación superior	150+	México	Consejos directivos	Juntas directivas
PCM #8	Financiero	47.000+	Brasil	Gerentes	Habilidades gerenciales
PCM #9	Salud	700+	Perú	Mandos medios	Habilidades gerenciales

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 2
Composición de las entrevistas en los casos de estudio
(Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú, 2017-2018)

Casos de éxito (5)	Entrevistas a la empresa	Entrevistas a la escuela	Casos con dificultades (4)	Entrevistas a la empresa	Entrevistas a la escuela
PCM #2	3	3	PCM #1	1	5
PCM #3	3	5	PCM #4	3	4
PCM #5	3	4	PCM #7	4	4
PCM #6	3	5	PCM #9	3	3
PCM #8	1	5			

Fuente: Elaboración propia, 2021

7.2. Anexo 2: Guía de entrevista semi estructurada

Tabla 3
Cuestionario integrado para empresas y escuelas de negocios (2017-2018)

Tema	Preguntas de ejemplo
Perfil del informante	<p>¿Cuál es su preparación académica?</p> <p>¿Cuántos años tiene trabajando en esta organización?</p> <p>¿Hace cuánto tiempo trabaja en el sector? <i>Para empresas:</i> comercial, industrial) de esta organización. <i>Para escuelas de negocios:</i> educación ejecutiva.</p> <p>¿Qué responsabilidades le competen?, ¿Cuáles de esas tareas se refieren a capacitación y desarrollo de PCM?</p>
Contexto económico y político del sector	<p>¿Puede hablarme los factores del entorno –por ejemplo, económicos y políticos– que tengan algún efecto relevante en el sector donde se desempeña esta organización?</p> <p>¿Cómo cree usted que influyen esos factores a las necesidades de capacitación de su organización?</p> <p>Tomando en consideración los factores externos antes comentados, así como los internos que caracterizan a su compañía, ¿cuál es el aporte de los PCM, en general?</p>
Percepciones generales	<p>En general, ¿Cómo se plasman esos beneficios dentro de la organización: cómo lo miden a lo largo del tiempo?</p> <p>¿Qué factores son necesarios a tomar en cuenta a la hora de diseñar un programa para la compañía? <i>Profundizar en materiales, logística, claustro, complejidades, factores internos o externos, acompañamiento.</i></p> <p>¿Cuáles variables permiten que exista una adecuación del PCM con las necesidades de la empresa? <i>Profundizar en contenidos, métodos de enseñanza, facilitadores, tecnología, obstáculos que puedan darse.</i></p>
Expectativas del PCM	<p>Cuando piensan en un PCM en particular para esta empresa, ¿Qué buscan fortalecer en su personal? <i>Profundizar en conocimientos, habilidades, áreas de la organización, competitividad.</i></p> <p>En relación al programa _____ desarrollado con el _____ Business School, cuénteme sobre las expectativas que tenían la empresa y el participante, y cuánto ayudó este programa a apalancar esas expectativas. En concreto.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Antes del programa. ¿Cuáles fueron los objetivos del programa y los alcances que se esperaban, tanto para la organización como en el participante? <i>Profundizar en diseño, negociación, comunicación, servicio, problemas que pudieron presentarse.</i> – Durante el programa. ¿Cómo fue el proceso durante el cual se desarrolló el programa en todos sus aspectos? <i>Profundizar en profesores, facilidades, competencias, metodología, algunas dificultades que se hayan dado.</i> – Después del programa. ¿Qué le pareció el programa, qué tan satisfecho está y cómo mide esas variables de satisfacción, tanto en la organización como para los participantes? <i>Profundizar en métricas: promoción, retorno sobre inversión, reconocimiento.</i>
Experiencia del PCM	<p>Tomando en consideración todo lo que sucede antes, durante y después de un PCM ¿Cuáles diría usted que son los tres o cuatro factores claves para el éxito de un PCM, que le harían volver a optar por un programa así para su organización?</p> <p>¿Qué aspectos de las distintas escuelas de negocios o proveedores toma usted en cuenta para desarrollar un PCM?</p>
Conclusión, cierre	<p>¿Qué haría realmente feliz una relación de colaboración entre la empresa y la escuela de negocios?</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021

7.3. Anexo 3:

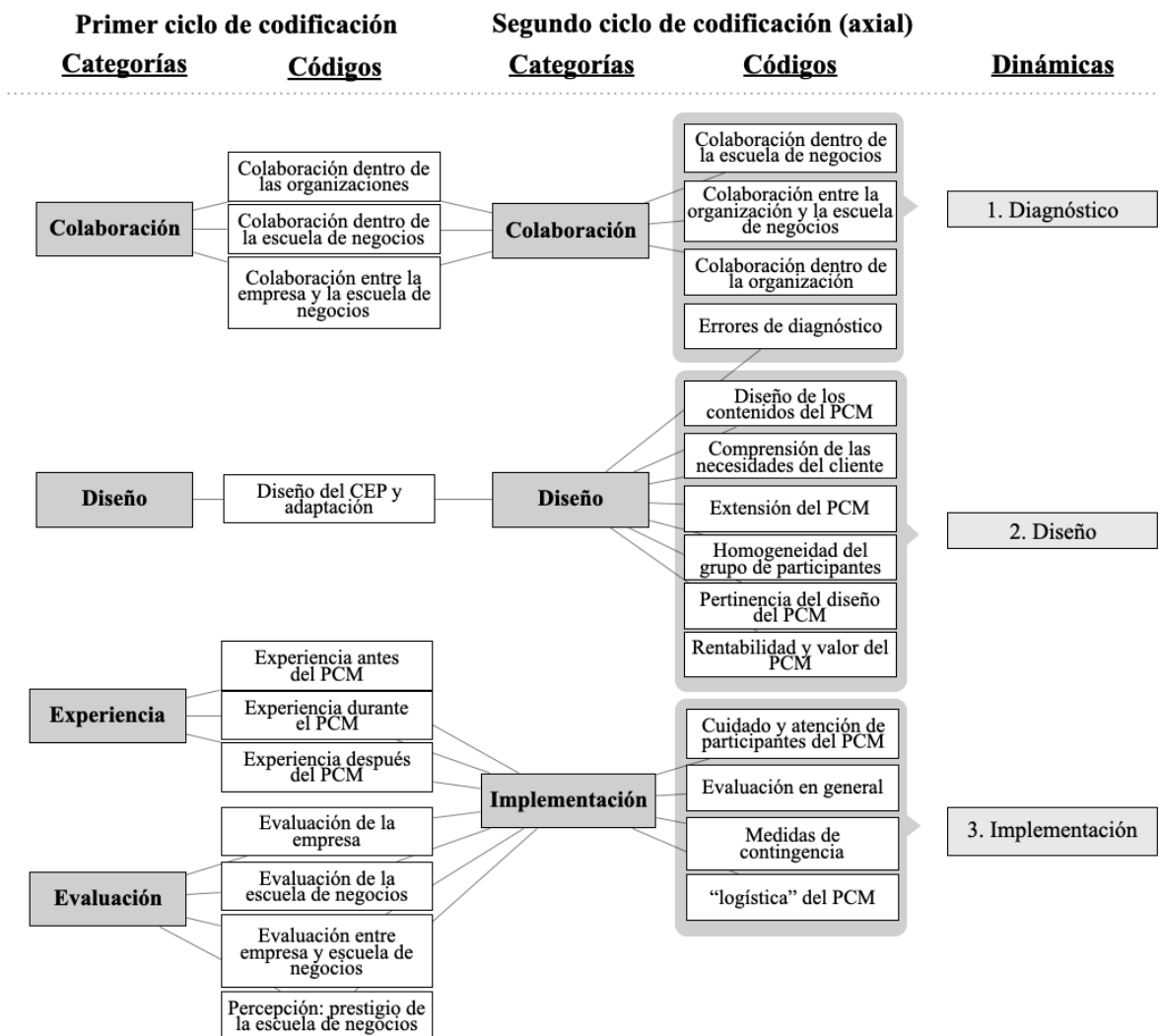
Tabla 4. Información adicional para la fundamentación de variables

Diagnóstico
<p><i>“Para entender al cliente, hay que tener contacto con él, entenderlo, y no darle lo que tenés de estándar. Entender al cliente y su necesidad, y después tener una flexibilidad en la capacidad de adaptar la solución a la realidad” (1:110).</i></p> <p><i>“Es una venta consultiva que no la puede hacer un “junior” porque, generalmente, tus clientes, las personas con que trato de reunirme, son personas que conocen muy bien lo que necesitan o, si no lo conocen, necesitan tu asesoría, entonces es más una venta consultiva” (2:29).</i></p> <p><i>“Ese es uno de los riesgos: que el diseño del programa responda a lo que gestión humana quiere, pero no necesariamente a lo que la empresa necesita” (4:36).</i></p> <p><i>“Fueron varios meses de trabajo, tuvimos infinidad de reuniones, fuimos a visitarlos a sus diferentes locales, conversamos con diferentes directivos, ellos también vinieron, hubo una cercanía importante. Eso también se manifestó en la inauguración del programa y la clausura” (9:28).</i></p>
Diseño
<p><i>“Otro punto importante es cuidar el perfil de participante que va a asistir al programa. Si no, no resulta fructífero, y no es una buena inversión, ni de tiempo, ni en recursos financieros, para alguien que no lo va a aprovechar”(5:43).</i></p> <p><i>“Debe haber también cierta homogeneidad en el nivel de los participantes; o sea, si tú mezclas gerentes con jefes, causa cierto desnivel, igual que en una maestría ejecutiva se pide que haya un cierto número de años de experiencia, una cierta formación” (3:102).</i></p> <p><i>“Los profesores eran nacionales e internacionales, muy bien preparados. Algunos contaban con un doctorado de universidades importantes, y otros gozaban de amplia experiencia empresarial” (2:32).</i></p> <p><i>“Nos pidieron a unos profesores internacionales. Acudimos un poco a las escuelas hermanas cercanas, porque si no, se complicaba un poco, y decidimos pedir una persona de Chile y una persona de Colombia que ya conocíamos. El porcentaje de escuelas hermanas nunca ha superado el 20%. El 80% lo hacemos con profesores nacionales” (2:35).</i></p>
Implementación
<p><i>“Nosotros tuvimos veintidós grupos, yo creo, y en todas las evaluaciones nosotros fuimos calibrando los casos de acuerdo a las evaluaciones, de manera que se pudiera percibir el paralelo, que las personas pudieran llegar al objetivo: el aprendizaje. Incluso tuvimos que cambiar algunos casos, para poder llegar a eso, y fue un trabajo de acompañamiento muy cercano el que tuvimos que hacer para lograr eso” (8:36).</i></p> <p><i>“El programa se basó principalmente en el análisis de casos para la toma de decisiones. Se trataba de historias reales que se dieron en el mundo de los negocios, desde empresas muy importantes, hasta otras no tan relevantes, pero que constituían ejemplos interesantes para que los profesores pudieran entregar una enseñanza particular. El estudio de los casos se hacía de manera individual; posteriormente, se analizaban en un foro grupal y, finalmente, se discutía en una sesión plenaria donde intervenían todos los participantes” (2:31).</i></p> <p><i>“Cuando van terminando el programa, vamos haciendo un acompañamiento con ellos para ver cómo van mejorando en los temas de liderazgo (...). Esto les ayuda a complementar los temas que necesitan para seguir creciendo en el banco” (5:57).</i></p> <p><i>“Lo que yo puedo apreciar de un programa in-company es que te permite que el directivo tenga una visión holística, si lo puedo llamar así, en cuanto a todos los factores que influyen en la empresa” (5:29).</i></p>

Fuente: Elaboración propia, 2021

7.4. Anexo 4:

Figura 3. Libro de códigos (vista parcial)



Fuente: Elaboración propia, 2021

Revista indizada en



Distribuida en las bases de datos:

