

Por qué **funcionan** los In-Company

ROY CAMPOS Y
SILVIA CACHO-ELIZONDO



Esta modalidad de educación no solo ofrece ventajas a la empresa y a las escuelas de negocios, también impulsa la adopción de nuevas técnicas de aprendizaje e incluso mejora la adaptación al cambio.



a través del aprendizaje activo, los In-Company fomentan la reflexión y la conciencia sobre la necesidad de cambio.

Los programas In-Company, globalmente conocidos como Customized Executive Programs, son programas de educación ejecutiva diseñados a la medida de las necesidades de una empresa. A diferencia de los programas abiertos, enfocados, o maestrías en negocios, los In-Company integran el dominio de una disciplina del conocimiento (ej. desarrollo del liderazgo) a la realidad específica de una organización.

Cuando se recrea ese conocimiento en torno a los desafíos de una empresa, se prepara al personal con potencial directivo para enfrentar nuevas oportunidades del mercado o atender una brecha de formación en competencias muy puntuales.

LA MEDIDA EXACTA

En las últimas décadas ha habido un creciente interés estratégico en los In-Company, tanto entre las escuelas de negocios como entre sus clientes. Cuando las escuelas de negocios cuentan con

personal altamente calificado para desplegar un In-Company, no solamente responden a su propósito formativo, sino que desafían a su claustro, consolidan alianzas estratégicas y generan un valor económico agregado para toda la institución.

Por su parte las empresas potencian las capacidades de sus ejecutivos, profundizan en el autoconocimiento tanto individual como colectivo, generan *networking*, fortalecen el alineamiento cultural con los valores de la compañía y, principalmente después de la pandemia, constituyen una ocasión para conocerse personalmente.

Si bien los In-Company presenciales tradicionales siguen siendo una opción valiosa, los programas híbridos que combinan sesiones en línea y encuentros presenciales han demostrado ser cada vez más efectivos. Esta modalidad permite a las empresas aprovechar las ventajas del aprendizaje virtual, como la flexibilidad y el acceso a una mayor diversidad de recursos, sin perder los beneficios del contacto personal y el trabajo en equipo.



A nivel académico, los In-Company permiten a los participantes construir criterios de acción, desarrollar mapas cognitivos adecuados a las realidades administrativas, tomar conciencia de la necesidad de cambio y articulación del pensamiento, así como activar sus conocimientos previos más relevantes. Esto se logra a través de estrategias de aprendizaje activo que promueven la empatía y la reflexión. Además, ayudan a las empresas a hacer frente a problemas únicos y desarrollar capacidades no genéricas.

10 ASPECTOS POSITIVOS

Los programas In-Company poseen numerosos beneficios en el ámbito académico. Desarrollan habilidades y conocimientos específicos para la empresa; transfieren el conocimiento de la escuela de negocios a la realidad práctica de la compañía, y personalizan los materiales para facilitar el aprendizaje de los ejecutivos. Vistos en su

los programas In-Company integran el conocimiento a la realidad específica de la organización, preparando al personal para nuevos retos.

conjunto, son una oportunidad de colaboración y co-creación dentro de la empresa, dentro de la escuela de negocios y entre ambas instituciones.

Adicionalmente, mejoran la competitividad de la organización, desarrollan el liderazgo y habilidades de gestión en los ejecutivos, se emplean métodos de enseñanza más pertinentes, y se ponen las bases para una relación de colaboración de largo plazo entre la empresa y la escuela de negocios. Los beneficios pueden agruparse en 10 puntos:

1. **Soluciones personalizadas y prácticas.** El In-Company crea principios y prototipos de acción específicos para los ejecutivos de la empresa, ayudando a resolver problemas futuros.
2. **Mapas cognitivos.** Desarrolla una comprensión profunda de las realidades administrativas y operativas específicas, adaptando el conocimiento al contexto de la organización.
3. **Articulación del cambio.** Aumenta la conciencia sobre la necesidad de cambio y transfiere una cultura de pensamiento estratégico para facilitar la transformación organizacional.
4. **Activación de conocimiento relevante.** Aprovecha y reactiva el conocimiento previo de los participantes, conectándolo con nuevas ideas y enfoques aplicables.
5. **Retroalimentación y reflexión activa.** Promueve un aprendizaje activo con retroalimentación constante, permitiendo que los participantes reflexionen y ajusten su forma de actuar.
6. **Transferencia de conocimiento interno.** Mejora la transferencia de conocimiento dentro de la empresa, asegurando que lo aprendido se propague de manera efectiva entre equipos y departamentos.
7. **Capacidades específicas para retos propios.** Desarrolla habilidades y conocimientos no genéricos, directamente alineados con los desafíos únicos que enfrenta la empresa.

8. Fortalecimiento de habilidades clave. Potencia habilidades críticas como liderazgo, gestión de equipos y la capacidad de guiar la transformación organizacional.

9. Colaboración empresa - escuela de negocios. Fomenta una relación bidireccional entre ambas organizaciones, facilitando la co-creación de soluciones y el intercambio de conocimiento.

10. Flexibilidad de didáctica. Permite fusionar el aprendizaje virtual y el acceso a una mayor variedad de recursos, sin sacrificar los beneficios del contacto personal y del trabajo en equipo.

No todo es color de rosa. Uno de los puntos más incomprendidos no solo en los In-Company, sino en la formación directiva, es cómo medir el impacto en la organización. La formación en competencias más técnicas resulta más fácil de medir. Sin embargo, conforme se escala en la pirámide organizacional, esas mediciones no son tan fáciles de obtener. Lo anterior se debe a que las decisiones estratégicas son sumamente complejas y obedecen a criterios expertos en la toma de decisiones.

De hecho, no hay investigaciones en el ámbito del *Management* que hayan descubierto una correlación entre la formación directiva y su desempeño. Sin embargo, los In-Company siguen siendo un lujo en la capacitación corporativa, que no solo permite dividir el costo por participante, sino incidir de manera más directa en su formación directiva.

QUÉ FALTA POR INVESTIGAR

El estudio de los In-Company se remonta a principios de este siglo, sin embargo, siguen siendo un fenómeno académico y comercial poco comprendido. Inicialmente se estudió el modo en que habilitan la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo (Haskins & Clawson, 2006) y el modo en que se seleccionan los proveedores (Spearly, 2006). Poco después, fueron analizados como una plataforma para la educación ejecutiva (Anderson & van Wijk, 2010), donde el éxito dependía de su diseño, implementación y gestión (Rathbone, 2010).

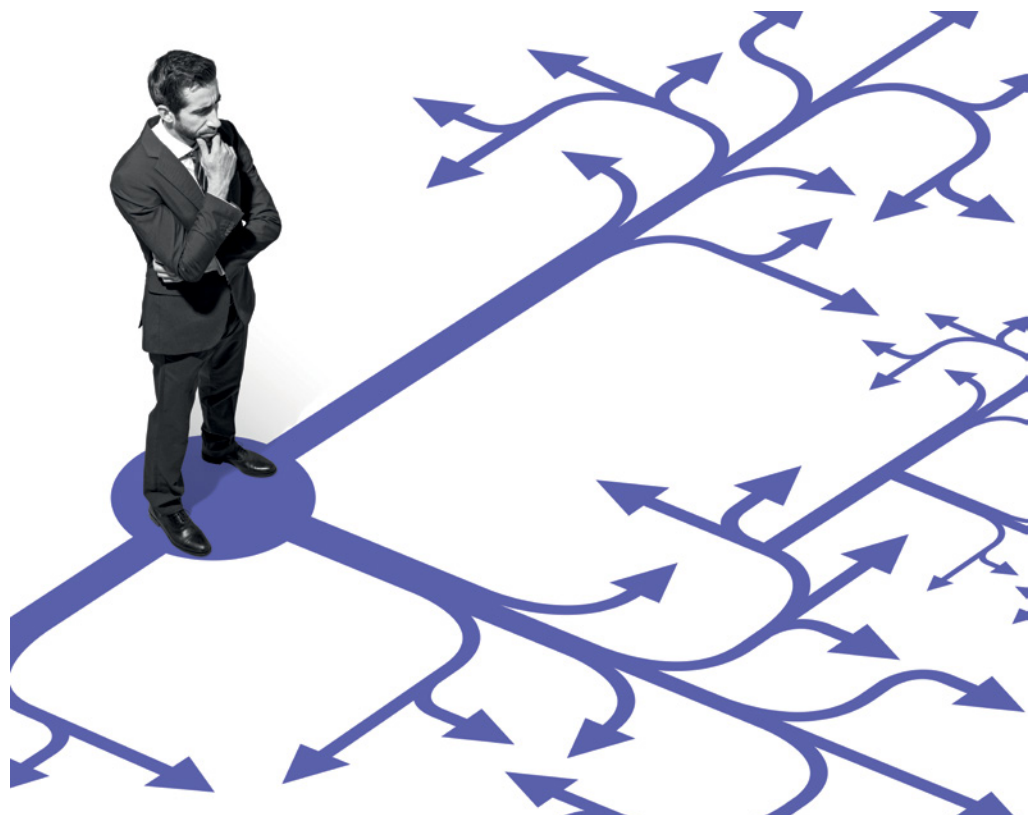
Posteriormente, se estudió cómo pueden influir en la gestión de la cadena de suministro (Bernon & Mena, 2013) y también en ciertos programas empresariales (Dierk & Dover, 2013; Manwani & Lancelott, 2018). Otros trabajos abordaron su diseño, desarrollo, implementación y monitoreo (Haskins & Clawson, 2015), la participación del cliente y el rigor operativo (P. A. Dover et al., 2018; Haskins et al., 2020).

En años recientes se analizaron sus dinámicas de colaboración (Campos, 2022), cómo pueden traspasar las fronteras en la co-creación y *“delivery”* (Campos & Rodríguez-Lluesma, 2022), así como la forma en que el aprendizaje auténtico permite construir analogías entre el salón de clases y la operación de la empresa (Campos & Rodríguez-Lluesma, 2022a).

Aunque los In-Company pueden resolver desafíos organizacionales exclusivos de una compañía, aún se requiere de más estudios para determinar su utilidad (Alajoutsijärvi et al., 2015; Montgomery, 2016). Por un lado, pueden ayudar a las organizaciones a afrontar la tensión entre transformar su cultura actual y construir una nueva, para adaptarse a los cambios del entorno (Harrison et al., 2007; Lockhart, 2013; Smith et al., 2012). Por otro lado, optimizar su diseño e impartición (Foley, 2000) implica gestionar las presiones entre los métodos de enseñanza tradicionales y sustituirlos por enfoques más relevantes y modernos (P. Dover et al., 2009; Lewis & Smith, 2022).

Los programas In-Company constituyen una arena donde deben superarse tanto las fronteras

los In-Company desarrollan habilidades alineadas con los desafíos únicos de la empresa, fortaleciendo su competitividad.



los programas híbridos combinan la flexibilidad virtual con los beneficios del contacto personal y el trabajo en equipo.



culturales y de conocimiento, como las tensiones entre empresas y escuelas de negocios, para desarrollar habilidades prácticas de las organizaciones (Harrison et al., 2007; Jones, 2023). Por ello, es necesario seguirlos estudiando desde enfoques que concilien las paradojas y tensiones inherentes a los procesos humanos (Farris et al., 2003; Sharma et al., 2022). </>

Referencias

- Alajoutsijärvi, K., Juusola, K., & Siltaoja, M. (2015). The Legitimacy Paradox of Business Schools: Losing by Gaining? *Source: Academy of Management Learning & Education*, 14(2), 277-291. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.02.0277>
- Anderson, J., & van Wijk, G.-J. (2010). Customized executive learning: A business model for the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 29(6), 545-555.
- Bernon, M., & Mena, C. (2013). The evolution of customised executive education in supply chain management. *Supply Chain Management*, 18(4), 440-453. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2012-0262>
- Campos, R. (2022). Educación corporativa y colaboración entre empresas y escuelas de negocios: Un estudio comparativo de casos. *Revista Actualidades Investigativas En Educación*, 22(1), 1-28.
- Campos, R., & Rodríguez-Lluesma, C. (2022a). Authentic learning through the case method in customized executive programs in Latin America. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100599. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100599>
- Campos, R., & Rodríguez-Lluesma, C. (2022b). Overcoming boundaries between companies and business schools: The case of customized executive programs. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100608. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100608>
- Dierk, U., & Dover, P. A. (2013). Measuring the Integrative Impact of Managers, Entrepreneurs and Leaders in Sustaining innovation: A Tool for Customized Executive Education Programs. In *Journal of Executive Education* (Vol. 11).
- Dover, P. A., Manwani, S., & Munn, D. (2018). Creating learning solutions for executive education programs. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 80-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.12.002>
- Dover, P., Perkins, S., & Wylie, D. (2009). The role of custom case materials in action-based executive education programs. *Journal of Management Development*, 28(4), 285-300. <https://doi.org/10.1108/02621710910947335>
- Farris, P. W., Haskins, M. E., & Yemen, G. (2003). Executive education programs go back to school. *Journal of Management Development*, 22(9-10), 784-795. <https://doi.org/10.1108/02621710310495775>
- Foley, G. (Ed.). (2000). *Understanding Adult Education and Training* (2nd ed.). Routledge.
- Harrison, R. T., Leitch, C. M., & Chia, R. (2007). Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 332-343. [10.5465/AMLE.2007.26361624](https://doi.org/10.5465/AMLE.2007.26361624)
- Haskins, M. E., & Clawson, J. G. (2006). Making it sticky: How to facilitate the transfer of executive education experiences back to the workplace. *Journal of Management Development*, 25(9), 850-869. <https://doi.org/10.1108/02621710610692052>
- Haskins, M. E., & Clawson, J. G. (2015). Custom executive education program charters: a beneficial task and useful template. *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 7-10. <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2014-0043>
- Haskins, M. E., Hicks, J. S., & Centini, L. (2020). A codified executive education custom client engagement process. *International Journal of Educational Management*, 34(6), 1035-1048. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0218>
- Jones, D. R. (2023). An alternative liminal journey of a head of department: the unfolding hysteric tensions, questions, and lessons learnt. *Academy of Management Learning and Education*, 22(2), 274-292. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0060>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR decade award: navigating paradox is paradoxical. *Academy of Management Review*, 47(4), 528-548. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>
- Lockhart, J. C. (2013). Executive Education: Can it Be Too Good? *Journal of Executive Education*, 12(1).
- Manwani, S., & Lancelott, M. (2018). Business design management education: case insights. *Poslovna Izvrstnost - Business Excellence*, 71-78. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.71>
- Montgomery, L. (2016). *Choosing your executive education programme: custom vs. open-enrolment*. <https://execed.economist.com/career-advice/choosing-your-programme/choosing-your-executive-education-programme-custom-vs-open>
- Rathbone, C. L. H. (2010). *Executive Development Journeys: The Essence of Customized Programs*. Palgrave Macmillan.
- Sharma, G., Greco, A., Grewatsch, S., & Bansal, P. (2022). Cocreating forward: how researchers and managers can address problems together. *Academy of Management Learning and Education*, 21(3), 350-368. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0233>
- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3), 463-478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- Spearly, J. L. (2006). *An investigation into the major factors that influence the selection of a custom executive education provider*. The Pennsylvania State University.



Silvia Cacho-Elizondo es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School, además de ser directora académica de los programas In-Company.

Roy Campos es profesor en el área de Administración de Empresas en IEELS.



50 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE
LES MOUSTACHES



RESTAURANT

Luis Galvez, propietario del restaurante
y egresado del Programa AD-2, te espera.

 [Las Moustaches](#)
 [RestaurantLesMoustaches](#)
www.lesmoustaches.com.mx
restaurant@lesmoustaches.com.mx

Reservaciones: 5533 3390 • 5525 1265
Río-Sana 98, Ciudad de México, entre Reforma y Río Loma
Comida: lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs