



# **Investigación sobre el impacto del programa MBA en los egresados del PAD que están en la Alta Dirección**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Diego Alberto Nieves Estrada**  
**Antonio Felipe Velasquez Fernandez**

**Asesor(es):**  
**Dr. Alejandro Bernardo Manuel Fontana Palacios**

**Lima, noviembre de 2023**



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

#### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Diego Alberto Nieves Estrada, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas - MBA de la Facultad de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 48131480.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Investigación sobre el impacto del programa MBA en los egresados del PAD que están en la Alta Dirección"  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Máster en Dirección de Empresas - MBA.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Antonio Felipe Velasquez Fernandez, identificado con DNI N° 43972360
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Alejandro Bernardo Manuel Fontana Palacios, identificado con DNI N° 02888002
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 02/11/2023.

.....  
Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Antonio Felipe Velasquez Fernandez, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 43972360.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
"Investigación sobre el impacto del programa MBA en los egresados del PAD que están en la Alta Dirección"  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación<sup>1</sup> para optar el Grado de Maestro<sup>2</sup> de Máster en Dirección de Empresas.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
  - Diego Alberto Nieves Estrada, identificado con DNI N° 48131480
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Dr. Alejandro Bernardo Manuel Palacios Fontana, identificado con DNI N° 02888002
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 02/11/2023.

Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

## **Dedicatoria**

A Sil, por estar ahí siempre.

**Diego Alberto Nieves Estrada**

A quienes con su don de servicio me inspiran.

A mi madre, quien me enseñó lo que es el  
trabajo duro.

A Giuli, que cultiva lo mejor de mí.

**Antonio Felipe Velásquez Fernández**



## **Agradecimientos**

A Alejandro Fontana, nuestro asesor, por su amistad y ayuda en todo momento.



## Resumen

Las distintas escuelas de negocio a lo largo del mundo enfocan sus esfuerzos en distintas aristas de la empresa y su entorno. Se pueden ver mallas curriculares diversas, pero casi todas tienen como punto de referencia la orientación a las finanzas, el marketing y la ventas, las operaciones y los recursos humanos. Al margen de que cada escuela tenga una principal característica (enfoque cuantitativo, en liderazgo, entre otros), hay poco o ningún tipo de estudio relacionado al impacto que genera una *business School* en sus egresados. El enfoque del PAD, entonces, termina siendo de vital interés para un análisis cualitativo, tomando en cuenta su particular foco en personas y el centro a través del cual gira no solo su escuela de negocios sino la Universidad de Piura: la persona humana.

Esta investigación se plantea analizar el impacto que tienen los programas de MBA del PAD en sus egresados. Se toma como sujeto de análisis al directivo con comprobada experiencia directiva, egresado del PAD de uno de sus programas MBA (MBA *part time*, MBA *full time*, MBA ejecutivo, MBA senior) y que pertenezcan a la alta dirección de sus compañías.

El primer capítulo introduce los objetivos de la investigación y unas breves líneas relacionadas a la empresa privada. El segundo capítulo ahonda en la metodología utilizada, a saber, *grounded theory*, así como la justificación de la investigación. El tercer capítulo presenta un completo estado del arte, antecedentes, un análisis de la historia de los programas MBA de las principales escuelas del mundo y conclusiones. El cuarto capítulo muestra un detallado desarrollo del proceso metodológico y los hallazgos obtenidos de las más de diez entrevistas a profundidad a los sujetos de estudio. El quinto capítulo presenta el balance y las conclusiones del estudio. Finalmente, el sexto capítulo muestra la bibliografía utilizada.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Capítulo 1. Presentación de la investigación.....	11
1.1 Justificación .....	11
1.2 Metodología .....	11
Capítulo 2. : Estado del arte .....	13
2.1 Antecedentes .....	13
2.1.2 Breve historia de los programas MBA .....	13
2.1.3 Críticas a las escuelas de negocios .....	14
2.1.4 Repensando el rol del ME en las Escuelas de Negocio .....	16
2.1.5 Conclusión de los antecedentes .....	17
Capítulo 3. Desarrollo metodológico .....	19
3.1 Proceso metodológico .....	19
3.2 Grounded Theory .....	19
4.3 Conexión de Axial Codes y Selectives Codes.....	28
4.3.1 Selective Code: Tiene experiencia directiva o estratégica .....	28
4.3.2 Selective Code: Enfoque humano y de unidad.....	28
4.3.3 Selective Code: Reconoce riesgos y oportunidades .....	29
4.3.4 Selective Code: Capacidad de diagnóstico empresarial .....	29
4.4 Factores explicativos del impacto hallado .....	29
Capítulo 4. Hallazgos .....	32
4.1 Balance de la investigación .....	40
Conclusiones.....	42
Lista de referencias.....	44

## Lista de Tablas

Tabla 1: Entrevistados del grupo 1 _____	21
Tabla 2: Entrevistados del grupo 2 _____	22
Tabla 3: Proceso de axial coding _____	25
Tabla 4: Ejemplo de comparación constante _____	25
Tabla 5: Ejemplo de selective coding _____	26
Tabla 6: Selective codes definitivos _____	27
Tabla 7: Ejemplo de axial codes asignados a un selective code _____	27



## Lista de Figuras

Figura 1: entrevista transcrita a Fernando Ríos, gerente general de RIMAC _____	23
Figura 2: open coding de entrevista a Fernando Ríos, gerente general de Rimac _____	24
Figura 3: Primer momento: antes de cursar en el PAD _____	38
Figura 4: segundo momento: la intervención del PAD en su liderazgo _____	39
Figura 5: tercer momento: egresado del programa MBA del PAD en una posición de Alta Dirección.	40



## Introducción

La empresa privada es un actor social clave en el desarrollo de la sociedad a través de la generación de recursos económicos, trabajo y conocimientos de las personas. Dentro de estas organizaciones, la figura del directivo es crucial para su correcta conducción. Ellos se suelen formar en escuelas de negocio para perfeccionar sus competencias directivas y desempeñar su rol con eficacia. Dichas escuelas imparten diversos programas educativos en el que destaca el Master of Business Administration (MBA), el cual mejora sus habilidades en la gestión de empresas a nivel estratégico, financiero, contable, operativo, comercial y del personal.

La presente investigación explora el impacto que ha tenido el programa de MBA en los egresados del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura en Perú que ocupan puestos de Alta Dirección. Esto con la finalidad de dar a conocer cómo sus egresados están aplicando el aprendizaje de dicha casa de estudios y, a la par, proveer un modelo que explique la trascendencia del PAD en su rol directivo.

Los fundamentos metodológicos de este estudio provienen del *Grounded Theory*. Este es un método de corte cualitativo que de manera rigurosa recoge y procesa las reflexiones de las personas, en este caso de los directivos, para elaborar un modelo con categorías y conceptos que emergen de su misma voz. Esta investigación está estructurada en cuatro secciones. La primera es una presentación del estudio y la metodología; la segunda sección profundiza los fundamentos teóricos sobre los estudios que muestran cómo es la educación en *Management (Management Education)* en las principales universidades a nivel global y latinoamericano, y el impacto en sus directivos; la tercera sección ahonda sobre el procedimiento metodológico que se dio en la investigación, los hallazgos y el modelo alcanzado; y la última sección hace un balance entre los aportes que tiene este estudio y la literatura investigada en la sección 2, las conclusiones y las recomendaciones finales para mejorar el impacto en los egresados y el alcance para futuras investigaciones sobre esta temática.

La información provista por los entrevistados se obtuvo entre julio y diciembre del 2022, y participaron directivos egresados del programa MBA del PAD que provienen de empresas de alto impacto económico y social en el Perú. Se ha buscado comprender cómo es su acción directiva sobre la base de lo aprendido en el PAD, el rol que este último ha tenido sobre ellos y la reflexión sobre cómo mejorar la educación en las escuelas de negocios. Por eso, se espera que quienes usen este estudio no solo entiendan mejor el valor que tiene el PAD sobre sus egresados, sino que este sirva como un insumo adecuado para las políticas educativas de las escuelas de negocio en Latinoamérica.

## Capítulo 1. Presentación de la investigación

Esta sección pretende que el lector comprenda el propósito y la metodología empleada en la investigación.

### 1.1 Justificación

El interés por realizar esta investigación se origina en conocer cómo ha sido el impacto que han tenido los programas MBA del PAD Escuela de Dirección en sus egresados que se desempeñan en cargos de alta dirección en las principales empresas del país. Para lograr esta investigación, los autores de este estudio participaron en talleres en la Universidad de Piura sobre Metodología de la Investigación y *Grounded Theory* dictados por el profesor Steven Rayburn de McCoy College of Business Administration, Texas, Estados Unidos; y recibieron la asesoría del profesor Alejandro Fontana, quien actualmente se desempeña como Investigador del PAD y es miembro del grupo de investigación GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid.

Asimismo, la metodología empleada (*Grounded Theory*) para la investigación recabó información cualitativa de manera rigurosa para mostrar al PAD qué valoran y aplican sus egresados. De esta manera, se ha conocido desde la voz de los protagonistas en qué medida intervienen los aprendizajes que obtuvieron en los programas MBA del PAD para su práctica directiva en su organización. Finalmente, se tiene la expectativa que se incluya esta metodología para futuras investigaciones relativas al *management* y que los hallazgos puedan ser tomados en cuenta por el PAD para una mayor comprensión sobre su rol en la formación de sus estudiantes de MBA.

### 1.2 Metodología

El objetivo de la investigación fue hallar cuál es el impacto del programa MBA en los egresados del PAD que están en la alta dirección de las empresas en las que laboran. Como este es el primer estudio con esta temática, se vio conveniente que fuese de carácter exploratorio para lo cual, la metodología cualitativa es por excelencia la más oportuna. Esto se debe a que permite dar voz a los egresados para que desde su experiencia y percepción puedan brindar información sobre dicho impacto.

Además, se optó por emplear *Grounded Theory*, un método de trabajo cualitativo que permite de manera rigurosa obtener, desde la voz de los egresados, información que es categorizada y conceptualizada con la finalidad de generar un modelo que explique cuál ha sido el impacto del PAD. Estas categorías podrían ser usadas en posteriores estudios a modo de variables para futuras investigaciones cuantitativas.

A continuación, se presentan el objetivo, la pregunta de investigación, la unidad de análisis, el método de selección de la muestra y el instrumento cualitativo aplicado:

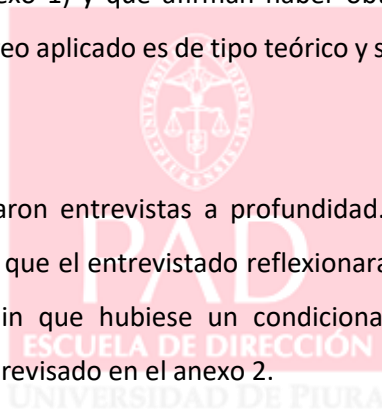
*Objetivo:* explorar el impacto del programa MBA en los egresados del PAD que están en la Alta Dirección.

*Pregunta de investigación:* ¿cuál ha sido el impacto de los programas del MBA del PAD en los egresados que actualmente ocupan puestos de Alta Dirección?

*Unidad de análisis:* directivo egresado del programa de MBA del PAD (MBA-PT, Executive-MBA, Senior-MBA) que actualmente labora en un puesto de Alta Dirección.

*Método de selección de la muestra:* se seleccionó a los directivos egresados que trabajan en empresas con una alta facturación (ver anexo 1) y que afirman haber obtenido un aprendizaje positivo del programa MBA del PAD. El muestreo aplicado es de tipo teórico y será explicado con mayor detalle en la sección Proceso metodológico.

*Instrumento cualitativo:* se aplicaron entrevistas a profundidad. Este tipo de entrevista contiene preguntas abiertas. Esto permitió que el entrevistado reflexionara y profundizara en su respuesta al poder expresarse con libertad sin que hubiese un condicionante que dirigiese su mensaje. El instrumento empleado puede ser revisado en el anexo 2.



## Capítulo 2 : Estado del arte

Esta sección da un balance sobre las investigaciones globales en materia de *Management Education* y su impacto en los egresados. La finalidad es tener un estado del arte y comparar en la sección cuatro la diferencia entre el impacto generado en los egresados del PAD con el de otras escuelas de negocios.

### 2.1 Antecedentes

Las investigaciones relativas al *Management Education* (ME) se pueden dividir en dos grupos: las que abordan temas sobre cómo educar en gestión a organizaciones de carácter social y de salud; y las que reflexionan sobre el rol del ME con la sociedad. No se han encontrado estudios cuantitativos ni cualitativos que expliquen el impacto del ME en la dirección de empresas de los graduados de las escuelas de negocios. Sin embargo, abunda bibliografía de los *Critical Managemet Studies* (CMS) que cuestiona el ME y a las escuelas que lo imparten pues consideran que la conducción de las empresas por los directivos de los años 80s, 90s y 00s no ha tenido una base ética ni de responsabilidad social, y ha deteriorado la calidad del sector privado. Para argumentar aquello, señalan los eventos de corrupción en dichas épocas y la débil incorporación del enfoque ético en los programas de negocios.

Respecto al ME, su programa insignia es el MBA. El título del MBA se originó en los Estados Unidos a principios del siglo XX en un contexto de industrialización donde no solo se requería mano de obra intensiva, sino también de inversión de capitales. En esa etapa, los directivos necesitaban desarrollar nuevas habilidades para gestionar empresas; las técnicas de gestión empezaron a especializarse; y la educación superior comenzó a incluir programas para capacitar a sus estudiantes en administración de empresas.

#### 2.1.2 Breve historia de los programas MBA

La Escuela de Graduados de Administración de Empresas de Harvard estableció el primer programa MBA en 1908, con un rápido aumento en el número de estudiantes. Comenzando con 80 estudiantes en 1908, tenía más de 1,000 en 1930. Para 1930, solo las universidades estadounidenses ofrecían un título de MBA. Pasaron décadas antes de que el resto del mundo comenzará la educación formal en administración de empresas (Zeff, 2008). No fue hasta 1950 que se ofreció el primer MBA fuera de los Estados Unidos, en la Escuela de Negocios Richard Ivey de la Universidad de Western Ontario en Canadá. En 1955, la primera escuela de negocios asiática ofreció un MBA en el Instituto de

Administración de Empresas de Karachi, Universidad de Karachi, en Pakistán, en colaboración con la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania. En 1957, se fundó la primera escuela de negocios europea, el *Institut Européen d'Administration des Affaires* - INSEAD, que ofreció su primer MBA en 1959. En América Latina, el primer programa de MBA se ofreció en la Fundação Getúlio Vargas, en Brasil, en 1958 (Daniel, 1998).

En Latinoamérica, los primeros MBAs se crearon en departamentos universitarios específicos con cierto nivel de autonomía, o más comúnmente, como escuelas de negocios, algunas de las cuales contaban con el respaldo de escuelas de negocios en Estados Unidos. Varias instituciones relevantes comenzaron sus escuelas de negocios en la primera mitad del siglo pasado. Algunas escuelas se crearon de forma autónoma y otras recibieron apoyo de escuelas de América del Norte y Europa. En la mayoría de los casos, llevó tiempo hasta que estas escuelas ofrecieran programas de posgrado en administración de empresas (Lorusso, 2010).

Las escuelas de negocio con mayor reputación en Latinoamérica son las siguientes: EGADE e IPADE, ambas de México; INCAE de Costa Rica; IAE de Argentina y EAFIT de Colombia (qschina, 2023). A nivel global, las 5 primeras que han destacado en los últimos 5 años son Columbia Business School y Harvard Business School, ambas de Estados Unidos; INSEAD de Francia y Singapur e IESE de España (Financial Times, 2023). Entre los programas que ofrecen, el más destacado es el *Master Business Administration* (MBA). Este tiene por objetivo brindar conocimientos en gestión y dirección de empresas. En el Perú, las principales escuelas de negocios que ofrecen el MBA son Pacífico Business School, ESAN (Graduate School of Business), Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola, la Escuela de Postgrado de la UPC, Centrum y PAD Escuela de Dirección (Eduniversal, 2023)

### **2.1.3 Críticas a las escuelas de negocios**

La escuela de negocios con mayor influencia en el mundo ha sido históricamente Harvard Business School (HBS). Además, de su gran prestigio, también ha orientado el modelo de lo que deben enseñar las escuelas de negocio. Esta ha desarrollado un método de enseñanza único conocido como el método de casos de la HBS. Los miembros de la HBS afirman que el éxito del ME es que en clases se les presentan a los estudiantes situaciones con problemas prácticos para resolver, que se les hace muy familiares por su experiencia de trabajo y cultura empresarial. El formato de casos desempeña un gran papel en esta preparación. Sin embargo, los CMS critican que el contenido de los casos dificulta que se piense en una cultura del capitalismo diferente con situaciones que inviten a reflexionar en términos de sostenibilidad a largo plazo con un fin como el bien común (Spender, 2020).

De otro lado, las críticas que han recibido los ME de Estados Unidos de parte de los CMS es que enfatizan *excesivamente* lo cuantitativo y la toma de decisiones sobre una realidad acotada a la

eficacia económica de la empresa, convirtiéndose así en una disciplina sin propósito donde no se piensa en las personas. Los CMS abogan por revalorar lo que en las escuelas de negocios americanas pueden ser vistas como perder el tiempo: la enseñanza de ética (Kaplan, 2018).

En cambio, las escuelas europeas durante la primera mitad del siglo XX buscaban la interculturalidad dando énfasis a las características propias de cada región. Esto abarcó a que los MBAs tuvieran un enfoque de gestión intercultural y social basado en principios interdisciplinarios donde sus egresados también podían ejercer cargos públicos. Aunque, esto aún se sigue manteniendo, se afirma que se ha ido perdiendo por la *americanización* de las escuelas de negocio en donde se ha empezado a utilizar casos estadounidenses alejados a la realidad europea y se presta a una enseñanza donde el principal interés es el beneficio económico (Kaplan, 2014).

Parra (2014), de Inalde Business School, en su tesis doctoral *Las consecuencias formativas de la competencia entre las escuelas de negocios*, analiza cómo estas enfrentaron una crisis de legitimidad por la crisis financiera del 2008. En dicha investigación resalta la falta de reflexión de las escuelas de negocios y sus programas MBA sobre dichos eventos. El texto también destaca que las escuelas de negocios no pueden ser responsables de las prácticas empresariales y motivaciones de los propietarios y directivos, pero sí de no transmitir una enseñanza crítica al individualismo materialista. Además, se menciona la falta de una visión integral y de largo plazo en la discusión sobre las escuelas de negocios.

Al respecto, profesores de ética y graduados de las escuelas de negocio como Harvard y otras de la misma categoría critican que dichas escuelas ante escándalos empresariales solo reaccionen ante la prensa, pero no revisen su currículo con un enfoque ético centrado en la persona. Señalan que a pesar de grandes escándalos como, por ejemplo, el de Enron, se continúe por la misma senda en donde predomina una cultura centrada en el beneficio del individuo y no del bien común (Alsop, 2006).

Actualmente, hay en Estados Unidos una corriente de opinión que considera que hay una corrupción institucional que se aprovecha de las leyes y regulaciones de la sociedad, tolera conflictos de interés, viola persistentemente las normas aceptadas de equidad y persigue diversas formas de favoritismo. El ejemplo revelador de corrupción institucional en la industria financiera es la manipulación de las reglas de la Comisión de Valores y Bolsa por el escritorio de banca hipotecaria de Citigroup en 2007. Asimismo, los CMS consideran que el compromiso a largo plazo del sector privado se ha debilitado, incluso se ha *desmoronado*, ya que tanto los ejecutivos corporativos como los gestores de fondos de inversión se han preocupado más por el rendimiento financiero a corto plazo que por la búsqueda diligente de un rendimiento comercial sostenible.

#### 2.1.4 Repensando el rol del ME en las Escuelas de Negocio

Se considera que las escuelas de negocio deben dejar su rol centrado solo en ganancias y que debe incorporar la ética en la educación empresarial y sus implicancias en el liderazgo y la responsabilidad social corporativa (Salter, 2012). De otro lado, Salter (2012) considera que los estudiantes pasan muy poco tiempo de su vida académica desarrollando sus capacidades morales y pasan la mayor parte del tiempo aprendiendo a maximizar riqueza.

Él considera que las escuelas de negocios han carecido de cursos de humanidades y que esa es una gran deficiencia. Argumenta que para entender el liderazgo se debe tener una fuerte base en humanidades. Esto se debe a que se requiere comprender la condición humana. Narra que:

cuando el científico del comportamiento, Jim March, impartió su famoso curso en Stanford utilizando "Guerra y Paz" y otras novelas como textos, enfáticamente no estaba enseñando un curso de literatura: estaba utilizando obras de literatura imaginativa para ejemplificar y explicar el comportamiento de las personas en las organizaciones empresariales de una manera más rica y realista que cualquier artículo de revista o libro de texto podría proporcionar. De manera similar, cuando los ejecutivos leen extractos de los clásicos de la economía política y la filosofía en seminarios en el Instituto Aspen, el objetivo no es convertirlos en expertos en Platón y Locke, sino iluminar en ética, cuestión que los textos orientados científicamente pasan por alto o simplifican en exceso (Bennis & O'Toole, 2005).

Las recomendaciones que realizan los expertos en ME para que las escuelas de negocio formen directivos con capacidad para sostener sus organizaciones en el tiempo son las siguientes:

- Mirada a largo plazo.
- Los enfoques tradicionales de gestión no son suficientes para garantizar la supervivencia de una organización.
- Los gerentes deben comprender la organización como un todo para tomar decisiones efectivas.
- Se necesita más investigación sobre las diferencias en la forma en que los gerentes llevan a cabo su trabajo en diferentes niveles y en diferentes áreas funcionales.

Uno de los críticos sobre cómo se ha estado llevando la educación en las escuelas de negocios es el profesor Antonio Argandoña, de la escuela de negocio IESE, quien hace el siguiente razonamiento para mejorar la educación en dichas escuelas (Argandoña, 2007):

Todas las ciencias sociales se basan en una antropología implícita o explícita, o teoría de la naturaleza humana. La antropología en la que se basa la economía es la del *homo economicus*, un actor racional e interesado que busca maximizar su propia utilidad. Esta antropología fue una vez una simplificación útil, pero ahora se la considera demasiado limitada para explicar la

complejidad del comportamiento humano. Entonces, se necesita una nueva antropología que tenga en cuenta las motivaciones, el aprendizaje y las interacciones sociales que influyen en el comportamiento humano. Esta nueva antropología debe basarse en una teoría de la acción que incluya al agente, la acción misma y sus consecuencias.

Por otro lado, la ética es una ciencia normativa de la acción humana y, por lo tanto, debe basarse en la misma teoría de la acción que la economía. Una teoría ética debe incluir todos los elementos de la acción: bienestar, normas y virtudes. La ética tiene un papel principalmente negativo: prevenir decisiones inmorales que pueden conducir a un aprendizaje negativo. Sin embargo, la ética también tiene un papel positivo: animar a las personas a hacer el bien y desarrollar las virtudes que les permitan hacerlo.

En conclusión, el autor argumenta que se necesita una nueva antropología para reemplazar el modelo obsoleto del *homo economicus*. Esta nueva antropología debe basarse en una teoría de la acción que incluya al agente, la acción misma y sus consecuencias. La ética también debe basarse en esta misma teoría de la acción. Al tener en cuenta las motivaciones, el aprendizaje y las interacciones sociales que influyen en el comportamiento humano, podemos desarrollar una comprensión más precisa y útil de la naturaleza humana. Por último, Antonio Argandoña, profesor de IESE considera que para que el ME realmente desarrolle al directivo, este debe incorporar la doctrina social de la Iglesia (DSI), donde el trabajo es una manifestación de la imagen de Dios y donde uno continúa su obra redentora y contribuye a la santificación de la sociedad. Es así como se destaca la función social del trabajo como sustento familiar, oportunidad de adquirir conocimientos y virtudes, contribución al bien común y responsabilidad para con los demás. Por último, considera que la teología moral y la DSI son teorías no terminadas que deben de ser complementadas por las ciencias sociales (Argandoña, 2007).

## ESCUELA DE DIRECCIÓN

### UNIVERSIDAD DE PIURA

#### **2.1.5 Conclusión de los antecedentes**

El reto que tienen las Escuelas de Negocios en el ME, en especial las que dicen haber incorporado variables de carácter humano para la administración y dirección de empresas, es que el perfeccionamiento de las competencias en negocios de sus estudiantes incorpore un enfoque que permita un impacto positivo sobre las personas de su organización, personas de la cadena de valor (proveedores y comercializadores) y personas del territorio en el que se circunscriben sus actividades empresariales.

En el caso peruano, el PAD Escuela de Dirección se centra en mejorar las competencias de dirección de sus estudiantes tomando en consideración el desarrollo de la calidad humana para que sus decisiones hagan crecer no solo económicamente a sus empresas, sino a las personas de su organización y su entorno. Esta ha sido la única institución peruana en desarrollar un modelo antropológico sobre cómo es el ser humano. Esto tiene la ventaja que las decisiones empresariales de

sus profesionales tomen en consideración la naturaleza de la persona para que con ética las desarrollen; no solo tomando en consideración los fines económicos de la empresa, sino a la persona como un fin en sí mismo. Es por eso, que la presente investigación estudia el impacto que ha tenido esta institución sobre sus graduados, eligiendo a los directivos que actualmente pertenecen a empresas de alto impacto en el sector privado.



### Capítulo 3. Desarrollo metodológico

El desarrollo de la investigación contempla primero el proceso metodológico debido a que desde ahí se señalan los hallazgos del impacto del PAD en los directivos, y finaliza con un modelo que los explica de manera ordenada. A continuación, se detalla el proceso metodológico.

#### 3.1 Proceso metodológico

Según los metodólogos de la investigación, un estudio cualitativo es un paso previo a la realización de una investigación de carácter cuantitativo. Del primero nacen categorías y conceptos que pueden ser utilizados posteriormente para la construcción de objetivos, hipótesis, variables y atributos en test y encuestas propios de la metodología cuantitativa. Este es el primer estudio peruano sobre el impacto del programa MBA de una escuela de negocios en sus egresados. Es de carácter exploratorio y se ha visto conveniente que sea cualitativo para que indague sobre las percepciones, creencias, valores e intenciones de los directivos sobre su práctica directiva desde el aprendizaje que han tenido en el PAD.

#### 3.2 Grounded Theory

La metodología seleccionada para recoger, procesar, analizar e interpretar la información de esta investigación es *Grounded Theory*. Es una teoría, pero sobre todo, una práctica metodológica de corte cualitativo muy usada en estudios de marketing, ciencias sociales y ciencias de la salud debido al rigor en el tratamiento de la data cualitativa.

Se caracteriza, porque crea un modelo teórico a partir de la data encontrada; y no utiliza un modelo *a priori*. En vez de ser deductiva como las metodologías de análisis clásico, esta es inductiva: se observa el efecto y se induce cuál ha sido la causa a partir de la información cualitativa. De esta manera, se puede decir que este modelo es *Bottom - up*: parte de la data cualitativa provista por la unidad de análisis: los directivos; y la elaboración de categorías se basa en lo que el sujeto, el directivo, entiende como tal. Por ejemplo, lo que es ser líder y cómo ejerce su liderazgo: lo que cree la unidad de análisis; en vez de partir de una definición académica o consensuada previamente sobre qué es ser líder y en qué basa su ejercicio.

Para profundizar en el proceso metodológico *Grounded Theory*, se ha dividido la descripción en tres partes: herramienta aplicada, selección de muestra y proceso de codificación.

*Herramienta aplicada:* se diseñó una guía de entrevista a profundidad coherente con el modelo metodológico seleccionado. Este tipo de guía (ver anexo 3) contiene preguntas abiertas que permitieron que los entrevistados ahonden en reconocer y manifestar su práctica directiva, remitiéndose a los caminos que ha tomado desde los aprendizajes que ha tenido en el PAD. Además, este tipo de entrevista permitió que los entrevistados se expresen y vayan hilando ideas, reflexionando y saturando información.

Se realizaron entrevistas abiertas vía presencial y virtual. A los entrevistados virtualmente, se les entregó el cuestionario digitalizado para que pudieran reflexionar previamente sobre las respuestas a las preguntas. Las entrevistas fueron grabadas vía grabadora de celular y zoom. Solo 1 persona no quiso ser grabada por temas de privacidad.

*Selección de muestra:* Se eligió el tipo de muestreo estándar utilizado en los estudios cualitativos: muestreo teórico. Este tipo de muestra no se basa en la representatividad cuantitativa del universo total del estudio, sino que sigue otra lógica. En el momento de la selección se escogen las personas con mayor potencial para proveer información cualitativa sobre el objeto del estudio. (Strauss, 1987)

Este tipo de muestra no tiene una cantidad exacta de personas seleccionadas. Se basa en el concepto de punto de saturación: el número de entrevistas depende de la obtención adecuada de información (saturación). Generalmente se considera que la saturación se alcanza cuando no surgen nuevas ideas, y la teoría (aplicada) tiene suficiente para modelar toda su complejidad. (Creswell y Poth, 2018). Este punto de saturación se realizó en las siguientes etapas para lograr un trabajo ordenado y óptimo:

*Primer grupo:* se seleccionó un primer grupo de personas caracterizadas por tener una mayor capacidad teórica, y que podían brindar información conceptual y analítica sobre el objeto de estudio. Por eso, en la primera selección se entrevistaron personas que además de cumplir con los criterios de la unidad de análisis (directivos egresados del PAD) eran profesores de dicha casa de estudios o de la Universidad de Piura. Se pretendía combinar el conocimiento experimentado propio del *practitioner*

con el conocimiento experto propio de profesor. Una vez que se saturó la información, se dejó de seleccionar directivos con estas características. La *Tabla 1* muestra la relación de entrevistados.

**Tabla 1**

*Entrevistados del grupo 1*

Entrevistado/Grupo	Empresa	Grupo 1	Grupo 2
<b>Ricardo Ormeño</b>	UDEP	X	
<b>Eduardo Balbín</b>	Procter & Gamble	X	
<b>Hugo Sanchez</b>	T&C Representaciones	X	
<b>Mario Acosta</b>	Real Time Management	X	
<b>Giancarlo Martinelli</b>	Goldfields	X	

**Segundo grupo:** el proceso de saturación se realizó con un número mayor de directivos. Para lograr las entrevistas, se utilizó la base de datos de egresados del PAD. Además, se combinaron criterios de selección propios del estudio con las posibilidades de proveer más información: egresado del PAD con ejercicio directivo igual o mayor de 10 años; laborar en una empresa con más de 100 trabajadores bajo su mando; que la empresa tenga una alta facturación; y que afirmen que el PAD ha tenido un impacto en su práctica como directivos. La *Tabla 2* recoge la relación de directivos entrevistados.

**Tabla 2***Entrevistados del grupo 2*

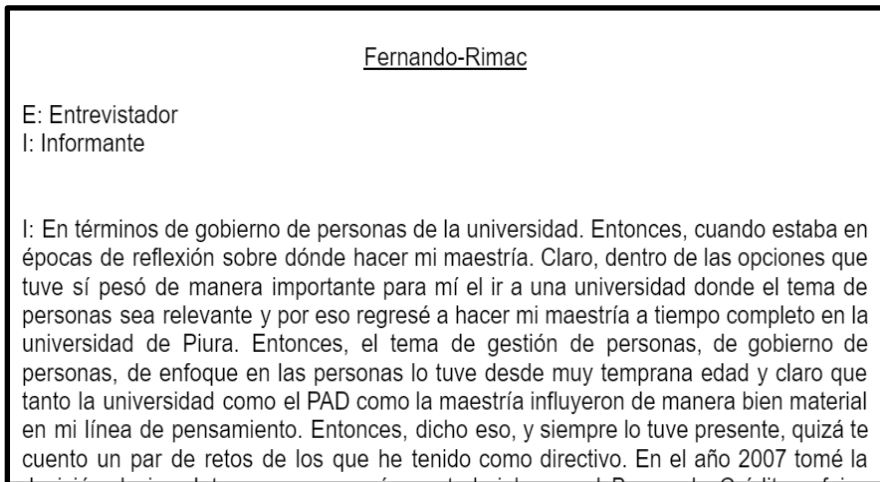
Entrevistado/Grupo	Empresa	Grupo 1	Grupo 2
<b>Fernando Ríos</b>	RIMAC		X
<b>Juan Carrasco</b>	Overall		X
<b>Giovanna Gattas</b>	Pacífico Seguros		X
<b>José Contreras</b>	Open Plaza		X
<b>Aissa Lavalle</b>	Cushman & Wakefield		X
<b>Sergio Samaniego</b>	Minera Ores		X
<b>Samir Rahim</b>	Luz del Sur		X

Una vez que se saturó la información relativa al impacto que ha tenido el programa MBA del PAD en su práctica directiva, se pasó al proceso de codificación.

*Proceso de codificación:* se realizaron las transcripciones de cada una de las entrevistas para luego codificar. A continuación, se recoge un ejemplo de una de las 12 transcripciones realizadas en *word*:

**Figura 1**

*Entrevista transcrita a Fernando Ríos, gerente general de RIMAC*



Luego de transcritas, se realizaron tres tipos de codificaciones para analizar y categorizar los datos recopilados en el orden preestablecido de Grounded Theory. Esto contempla una codificación abierta que se enfoca en la identificación de categorías y patrones emergentes, una codificación axial que se enfoca en las relaciones entre las categorías, y una codificación selectiva que se enfoca en la integración de los hallazgos para desarrollar un modelo teórico coherente. A continuación, se presenta el procedimiento de la codificación:

*Codificación abierta (Open coding):* es el primer nivel de análisis en el que se examinan los datos, se identifican conceptos y patrones emergentes, y se los describe. El objetivo fue identificar las principales categorías de los datos y crear etiquetas descriptivas para ellas. Para lograr el cometido de una codificación simple se realizó el ejercicio en *Word*. A continuación, se presenta un ejemplo del *open coding* realizado:

**Figura 2**

*Open coding de entrevista a Fernando Ríos, gerente general de Rimac*

<u>Fernando Ríos - Rimac</u>	
E: Entrevistador I: Informante	
	I: En términos de gobierno de personas de la universidad. Entonces, cuando estaba en épocas de reflexión sobre dónde hacer mi maestría. ( <b>reflexión sobre maestría</b> )
	Claro, dentro de las opciones que tuve sí pesó de manera importante para mí el ir a una universidad donde el tema de personas sea relevante y por eso regresé a hacer mi maestría a tiempo completo en la universidad de Piura. ( <b>criterios de elección de maestría</b> )
	Entonces, el tema de gestión de personas, de gobierno de personas, de enfoque en las personas lo tuve desde muy temprana edad y claro que tanto la universidad como el PAD como la maestría influyeron de manera bien material en mi línea de pensamiento. ( <b>enfoque personas</b> )
	Entonces, dicho eso, y siempre lo tuve presente, quizá te cuento un par de retos de los que he tenido como directivo. ( <b>retos</b> )

Esta codificación involucró el análisis minucioso de 2,084 líneas, que representan el total de códigos de las entrevistas. Es decir, que luego de transcribir todas estas entrevistas, se sacaron las ideas principales de estas oraciones y se obtuvieron 2,084 *open coding*. Cada una de estas líneas podrían formar parte de una sola oración. Por ejemplo, un entrevistado puede decir una, dos, tres, o hasta cuatro ideas en una oración, y estas ideas se convierten en cuatro códigos diferenciados. En la mayoría de casos lo común era encontrar una idea por oración. Sin embargo, algunas transcripciones arrojaban oraciones complejas de dos o hasta tres líneas de extensión, con hasta cuatro ideas envueltas. La naturalidad de la entrevista propiciaba un ambiente casual que permitía que el directivo se expusiera de forma continua, lo cual enriquecía la conversación, tocando temas diversos.

La importancia del *open coding* radica en que el análisis de cada oración y sus diferentes ideas permite darle objetividad a la investigación. Los *open codes* basados en las ideas de las oraciones son sencillos, no pretenden abstraer conceptos rebuscados o profundos, sino que muestran de forma sencilla y simplificada la idea principal de la oración.

*Codificación axial (Axial coding)*: en este nivel se examinó cómo las categorías identificadas en la codificación abierta se relacionan entre sí a través de la *comparación constante*. El objetivo fue encontrar relaciones entre las categorías y agruparlas en subcategorías más específicas. También se buscó identificar las propiedades y dimensiones de las categorías. Este procedimiento se realizó en Excel. La *tabla 3* recoge un ejemplo del *Axial coding*.

**Tabla 3**  
*Proceso de axial coding*

Code 1	Code 2	Code 3	Code 4	Axial Coding	Axial Coding 2
reflexión sobre maestría				Criterios	
criterios de elección de maestría				Criterios	
enfoque personas				Enfoque humano	
retos				Reto	
Cambio de empresa	Reto Profesional			Cambios	Reto
actitud positiva frente a un reto				actitud positiva	
oportunidad				Oportunidad	
oportunidad de start up				Oportunidad	
duplicar negocio				Negocio	
reto de start up				Reto	
Propuesta de valor	Determinación			Propuesta de valor	Competencias
armar equipo.				Equipos	

La *tabla 3* muestra el formato utilizado para realizar la comparación constante o *axial coding*. Como se mencionó anteriormente, se realizaron 2,084 códigos dentro de todas las oraciones de las entrevistas. En la siguiente tabla se le da un *axial coding* al código extraído de una oración específica. Por ejemplo, en la primera línea del cuadro, el código “reflexión sobre maestría” tiene como *axial coding* “criterios”. Esta es una forma de darle un sentido más general y agrupable a dicho código. Esto se debe a que muchas oraciones mencionan de forma distinta mensajes similares. El cuadro tiene cuatro columnas para los códigos y cuatro columnas para los *axials*. Esto se debe a que el máximo de códigos por oración en las entrevistas ha sido cuatro, y cada una de estas debe analizarse por separado.

Esta etapa fue la más compleja del proceso, ya que el objetivo fue resumir las 2,084 ideas en menos de 350 *axial codes*. Para lograr esto, se hicieron pequeños subprocesos que permitieron terminar los *axial codes* y dejarlas en 324 ideas algo más generales, pero respetando el significado de las oraciones de cada entrevista.

**Tabla 4**  
*Ejemplo de comparación constante*

Code Line to Line	Axial Coding	Axial Coding	Total
aconseja no descuidar	no conformista	identifica estilos directivos	103
Actitud	explica e identifica competencias directivas	identifica riesgos	97
actitud de capataz	identifica estilos directivos	Muestra interés por las personas de la organización	63
actitud positiva frente a un reto	actitud positiva	relata experiencia del trabajo	52
acto de presencia	relata experiencia del trabajo	Reconoce posiciones o áreas de una organización	49
Actualización	fomenta desarrollo de personas	Toma en consideración el factor familia	45
actualizado	actualización de conocimientos	explica e identifica competencias directivas	45
acuerdo laboral	Acuerdo	fomenta desarrollo de personas	45
Adaptación	identifica estilos directivos	identifica motivos y motivaciones	44
adecúa estilos de dirección a la realidad	criterio para adecuar estilo directivo	reconoce importancia del PAD en su formación directiva	42
adecúa Estilos de Liderazgo	identifica estilos directivos	conocimiento de experiencias de alta dirección	38
Adecuación	estructura	virtudes	36
Administración	contratación basada en carreras adhoc	conocimiento de empresas o categorías de la industria	36

La *tabla 4* muestra el proceso metodológico de la etapa del proceso *axial coding*. La tabla de la izquierda muestra un resumen de todos los códigos convertidos en *axial codes*. Por ejemplo, la

primera línea del cuadro de la izquierda muestra que el código “aconseja no descuidar” tiene como axial “no conformista”. Estos conceptos son sacados de una conversación con uno de los entrevistados. Del mismo modo, la tabla de la derecha muestra cuántos códigos repetidos tenía cada *axial code* hasta ese momento del análisis. Por ejemplo, a la primera línea “identifica estilos de dirección” en la columna “Axial Coding” le corresponden 103 citas. Esto quiere decir que el *axial code* “identifica estilo de dirección” ha aparecido en 103 de los 2,084 códigos de las entrevistas.

La importancia de los *axial codes* radica en su capacidad de agrupar, sin perder objetividad, los 2,084 códigos abiertos. Como se mencionó anteriormente, muchas de las ideas de los entrevistados, al formar parte de entrevistas abiertas, son similares en fondo pero no en forma. Los códigos axiales permiten agrupar ideas descritas de forma distinta bajo una idea.

*Codificación selectiva (Selective coding)*: en este nivel, se busca integrar los hallazgos de la codificación abierta y axial para desarrollar un modelo teórico coherente. Se identificaron las categorías y subcategorías más relevantes, y se les asignó un papel central en la construcción del modelo. La *tabla 5* presenta un ejemplo del *Selective coding*.

**Tabla 5**  
*Ejemplo de selective coding*

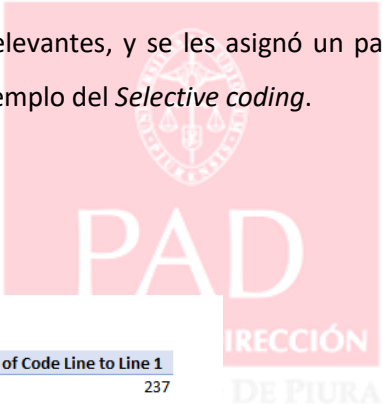


TABLA DE 16 SELECTIVE CODES	
SELECTIVE CODES	Count of Code Line to Line 1
Empresa y Organización	237
Acción Humana	210
Personas	161
Competencias Directivas	140
Aprendizaje	126
Estilo de dirección	94
Problema	91
virtudes	58
Motivos y Motivación	54
Alta Dirección	43
Liderazgo	41
Estrategia	38
Dimensiones de la Organización	35
sistemas de dirección y control	27
Calidad Humana	13
Cultura	8
<b>Grand Total</b>	<b>1376</b>

La tabla 5 muestra el paso de los 324 *axial codes* a 10 *selective codes*. El trabajo de la codificación selectiva se realizó, al igual que la de los *axial codes*, con la intención de llegar a un número mínimo de códigos selectivos. Así, se pasó de 324 *axial codes* a 10 *selective codes*.

La *tabla 6* muestra los diez definitivos *selective codes* que representan la agrupación de 324 *axial codes*, que a su vez agrupan los 2,084 *open codes*.

Tabla 6

*Selective codes definitivos*

SELECTIVE CODING	Code line to Line	# of Code to Lines
Tiene experiencia directiva y/o estratégica	572	27.4%
Enfoque humano y de Unidad	291	14.0%
Respuesta ante crisis	272	13.1%
Capacidad de diagnóstico empresarial	255	12.2%
Liderazgo Trascendental	195	9.4%
Reconoce distintos estilos de dirección	142	6.8%
identifica motivos y motivación	135	6.5%
Incentiva el aprendizaje estructural positivo	119	5.7%
directivo con calidad humana	75	3.6%
Desarrolla Personas	28	1.3%
<b>Grand Total</b>	<b>2084</b>	<b>100.00%</b>

Asimismo, y a manera de explicación, la *tabla 7* muestra un resumen de los *axial codes* que corresponden a un *selective code*. En la primera línea recoge uno de los diez *selective codes*: “Capacidad de diagnóstico empresarial”. Este, a su vez, muestra todos los *axial codes* que se agrupan en “Capacidad de diagnóstico empresarial”. Asimismo, estos *axial codes* cuantifican cuántos *open codes* están asignados a cada *axial code*, en este caso, 255.

Tabla 7

*Ejemplo de axial codes asignados a un selective code*

SELECTIVE CODING	Count of CLLF1
Capacidad de diagnóstico empresarial	255
Reconoce posiciones o áreas de una organización	49
explica e identifica competencias directivas	45
identifica importancia de la tecnología	25
identifica retos laborales	24
Identifica cambios organizacionales	20
estructura	18
Toma de decisiones basadas en análisis	16
realidad	8
sistemas de dirección	7
Consultoría	6
Pensamiento	6
Octógono	5
dimensión	3

Todos estos diez *selective codes* conformarían el pensamiento de los 2,084 *open codes* recopilados de las doce entrevistas a profundidad.

La importancia de los *selective codes* radica en que representan en un número resumido, las ideas centrales de los 2,084 códigos abiertos. Son la esencia del pensamiento de los directivos

entrevistados de forma abierta. Poder agrupar en diez códigos el cuerpo de las entrevistas manifiesta una homogeneidad en los conceptos, ideas y pensamientos de los entrevistados.

#### **4.3 Conexión de Axial Codes y Selectives Codes**

A continuación, se mostrará la conexión existente entre los *selective codes* más representativos y algunos *axial codes*, para dar origen a una narrativa coherente en nuestro proceso de *Grounded Theory*. Se explicarán cuatro *selective codes*.

##### **4.3.1 Selective Code: Tiene experiencia directiva o estratégica**

Algunos *axial codes* que demuestran la conexión existente con el *selective code* son los siguientes:

- a. Conoce de experiencias de Alta Dirección
- b. Conocimiento de la empresa o categorías de la industria
- c. Contrata basándose en carreras *ad-hoc*

Estos *axial codes* son una buena referencia de la conexión. Los directivos entrevistados relataron detalladamente varias experiencias de la Alta Dirección con colaboradores y grupos de interés. También mostraron un conocimiento profundo de sus empresas y de los competidores en la industria, llegando, en la mayoría de los casos, a un *know-how* elevado de categorías o líneas de negocio específicas. Finalmente, cuentan la importancia de los diversos grupos de profesionales según su carrera, y cómo deben abordar a cada cual según su pregrado.

##### **4.3.2 Selective Code: Enfoque humano y de unidad**

Algunos *axial codes* que demuestran la conexión existente con el *selective code* son los siguientes:

- a. Fomenta el desarrollo de personas
- b. Muestra interés por las personas de su organización
- c. Genera confianza

A través de los distintos *axial codes* se muestra que los directivos tienen un marcado interés por los trabajadores. Un gran grupo de directivos cuenta y explica cómo fomenta el desarrollo de sus equipos, cómo muestran interés por los colaboradores, inclusive, al margen del crecimiento, y de qué manera generan confianza en ellos. Muchos empleados buscan a estos directivos pidiendo consejo, y contándoles sobre ofertas externas, entre otras cosas. Algunos, inclusive, piden consejo familiar.

### 4.3.3 Selective Code: Reconoce riesgos y oportunidades

Algunos *axial codes* que demuestran la conexión existente con el *selective code* son los siguientes:

- a. Reconoce riesgos del entorno externo
- b. Conoce malos directivos
- c. Detectan el mal accionar de los empleados

Los directivos entrevistados identifican riesgos y oportunidades. Muchos de estos riesgos los reconocen, porque son externos a la organización o son variables que muchas veces no se pueden controlar, pero que hay que tomar en cuenta. Esto lo explican a detalle en sus entrevistas. También reconocen malos directivos: acaso el mayor riesgo para una empresa. Algunos directivos reconocen que el mal es difusivo, y les es fácil identificar el mal accionar de sus empleados y cómo esto puede repercutir en la empresa.

### 4.3.4 Selective Code: Capacidad de diagnóstico empresarial

Algunos *axial codes* que demuestran la conexión existente con el *selective code* son los siguientes:

- a. Aplicación del Octógono
- b. Reconoce importancia de las áreas y posiciones del negocio
- c. Experiencia en consultoría

Adicional al método del caso, los entrevistados aplican y reconocen las partes que conforman el Octógono, su principal herramienta de análisis organizacional. Con ella analizan todas las aristas de la empresa. También reconocen la importancia estratégica que juegan las posiciones y las áreas del negocio. Por ejemplo, la gestión del talento y las finanzas según el *core* del negocio. Finalmente, muchos de ellos tienen experiencia en consultoría, lo que les permite tener una visión avanzada fruto del acercamiento a distintos negocios y cómo funcionan en el mercado.

## 4.4 Factores explicativos del impacto hallado

Los entrevistados generaron *insights* de los puntos fuertes de la Escuela y recomendaciones para que el PAD siga creciendo.

1. Modelos a seguir: los profesores del PAD son un referente en los alumnos. Tanto por su coherencia en principios y el componente de su ética en valores. Su conocimiento del significado de las personas y su importancia en la organización refuerzan este punto, algo difícil de encontrar en escuelas de negocio. Muchos profesores son también referentes

por su experiencia laboral, líderes de trasnacionales o expertos en consultoría con diversas organizaciones. Una frase que demuestra esta admiración o reconocimiento a sus docentes es las siguiente:

*“Eso es un consejo de Alejandro también. Alejandro Fontana me dijo: «Cuando vayas, anda, métete hasta el último lugar, y anda sal a hablar con la familia del campamento. (...), lo primero es ir ahí, directamente con la gente...”.*

Sergio Samaniego – Gerente General en Minera Ores

2. Herramientas de análisis: los entrevistados reconocen la importancia del análisis en su día a día y cómo el PAD les ha permitido desarrollarlo. A través de un conocimiento integral de la organización (finanzas, gobierno de personas, política de empresas, comercial), y de la correcta identificación del problema, las alternativas y los criterios de decisión, generan una estructura mental valiosa que sirve para la práctica laboral. Una frase que demuestra este reconocimiento al PAD es la siguiente:

*“En mi caso el PAD me dio dos cosas principales. Uno, estructura mental para abordar temas cotidianos de trabajo, de vida: cómo enfocas el problema, cómo lo separas en partes, cómo identificas, cómo armas tu plan de acción.*

Giovanna Gattas – Gerente de Proyectos en Pacífico Seguros

ESCUELA DE DIRECCIÓN

3. Método del caso: el valor que tiene el método del caso no solamente ayuda como herramienta de interacción en el aula, sino que permite aterrizar en una medida mayor los posibles casos de la vida real al ámbito académico; y el alumno es más capaz para tomar las decisiones. Los entrevistados valoran esto por varias razones: estudiar el caso antes de entrar a la clase potencia la calidad de la clase; el trabajo en equipo es vital para revisar los planteamientos propios en un contexto más pequeño; y luego, la sesión general sirve para la creatividad del conjunto, para la interacción con la orientación del profesor, para perfilar el plan de acción. Una frase que demuestra este reconocimiento al PAD es la siguiente:

*“Así como sabes en qué lenguaje hablar con finanzas para que te aprueben el presupuesto, sabes que hay ciertas cosas que es mejor escuchar o quedarte callado. Y es la misma dinámica que el método del caso. Tú no vas a levantar la mano, a opinar, sino estás completamente seguro de que lo que vas a decir aporta al desarrollo del salón”*

Giancarlo Martinelli – Gerente Corporativo de Protección Interna – Sierra Metals Inc.

4. Reflexión ética: los entrevistados valoran el criterio de justicia de los profesores. El docente permite una reflexión 360º que toma en cuenta, independientemente del área de estudio, a la persona como centro. Existe una reflexión que permite observar una postura que quizá en un inicio no se tomó en cuenta, que permite no caer en sentimentalismos o motivos equivocados. Una frase que demuestra este reconocimiento a sus docentes es la siguiente:

*“Uno de los recuerdos más fijos que tengo es que [en] Gobierno de personas I, en el primer semestre, te enseñan a ser ‘bueno’ con la gente. Que respeten el octógono de la persona (...). Y en el segundo ciclo viene Pablo Ferreiro, que hace el primer caso, y todos reaccionan diciendo: «no, es que no lo puedes despedir, porque es [un] ser humano...». Y él viene y te dice: «si tú no lo despides no ganas plata y esto es una empresa»”.*

Aissa Lavalle – Country Manager en Kushman & Wakefield



## Capítulo 4. Hallazgos

Los hallazgos de la presente investigación se derivan de dos momentos del procesamiento de información: *axial coding* y *selective coding*. A continuación, se presentan los hallazgos según *selective coding*:

*Enfoque humano y de unidad:* Se refiere a toda intervención de los directivos hacia sus colaboradores que trae como consecuencia una acción de estos últimos. Los directivos comentan que el impacto que ha generado el PAD en ellos es que tienen una mayor responsabilidad con las personas, pues entienden que una organización se basa primero en las personas que la constituyen. Además, que las decisiones que toman impactan a las personas, y que su rol como directivos es cuidarlas y tomar decisiones (no abdicar del poder que tienen). Además, entienden que las acciones que realizan sobre otros son parte de un proceso a largo plazo, de crecimiento humano y de continua transformación. Al respecto, Aissa Lavalle, country manager Perú de Kushman & Wakefield mencionó:

*“Sostenible es que tú hagas acciones que mejoren a las personas de tu equipo, a las familias y que lo puedas mantener en el tiempo. No que hagas un one touch.”* (A. Lavalle, comunicación personal 23 de noviembre de 2022).

Por otro lado, tienen la capacidad de integrar intangibles de la empresa como la cultura a la dirección de la empresa. Esto se ve en el siguiente *axial code*:

*Integra la cultura:* les dan importancia a los sistemas formales, porque le dan estructura y orden a la empresa. Pero algunos de los entrevistados perciben que la cultura tiene un rol importante en los sistemas de dirección y control de la empresa. Además, consideran que estos sistemas no deben venir de arriba, sino que deben ser una creación conjunta entre los colaboradores involucrados, respondiendo a su realidad cultural. Tres de los 12 entrevistados coinciden que el PAD ha hecho que los sistemas de control conversen con la realidad de los colaboradores. Al respecto, Sergio Samaniego, gerente general de Minera Ores, mencionó:

*“...y el PAD complementó eso tal cual, o sea, pasó a algo mucho más racional y que permitía entender la empresa como un sistema completo. Donde los números son tan importantes como los sistemas de información y el sistema de dirección, y por supuesto, el propósito. O sea,*

*es un sistema completo, integral, que se interrelaciona.”* (S. Samaniego, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022).

*Incentiva el aprendizaje estructural positivo:* Hace referencia a experiencias que consideran que los han educado para ser mejores personas y mejores directivos. Los directivos valoran que el PAD les haya enseñado el funcionamiento de una organización y cuál es su rol en ella. Además, resaltan con mayor fuerza que el PAD les ha dado la oportunidad de conocer a profesores que se han convertido en modelos a seguir. Para ellos, resalta la capacidad que tienen los profesores para identificar problemas, tomar decisiones y que estas cumplan con criterios éticos y no meramente económicos. Asimismo, que estos modelos a seguir tengan estilos de vida que cumplen con el respeto por la familia y el prójimo. Varios de ellos confiesan que ha habido momentos en su vida como directivos en los que han necesitado orientación, y que los profesores del PAD los han aconsejado fuera del aula en esferas como la familiar, la personal y la espiritual. Por último, esto les ha hecho ver que el rol que ellos tienen sobre sus colaboradores no solo comprende lo laboral, sino que para contribuir con mejores personas, se necesita involucrar otras esferas de la vida como las mencionadas: familiar, personal y espiritual, y donde el aprendizaje y la amistad son claves. Al respecto, Eduardo Balbin, managing partner en INAC Perú mencionó:

*“Entonces, claro, de verdad, cuando tú aprendes a pensar y empiezas a atacar los problemas de una forma racional, con un procedimiento lógico y con la razón detrás, las cosas son diferentes.”* (E. Balbín, comunicación personal, 15 de noviembre de 2022).

*Directivo con calidad humana:* consideran que uno de los retos más importantes es desarrollar a las personas. Varios se ven a sí mismos como mentores de sus colaboradores a quienes tienen que hacerlos crecer profesional y humanamente. Sobre este último punto señalan que lo importante es que aprendan no solo guiarse por motivos económicos, de reconocimiento o conocimiento, sino también por motivos trascendentes. Además, esto lo perciben los directivos como una de las bases para la sostenibilidad de la organización a largo plazo; incluso, si la persona que han formado decide irse a otra empresa.

Por otro lado, para hacer posible el desarrollo de la calidad humana, también están preocupados por el crecimiento económico de la empresa, porque eso impactará en el crecimiento de sus trabajadores. A pesar de que varios de los entrevistados son Gerentes Generales de empresas

con accionariado, el enfoque que tienen sobre los beneficios anuales es también de un fin social para sus trabajadores.

Para estos directivos, la calidad humana se ve en cómo las personas trascienden a sí mismas para ayudar a los demás, y guardan formas apropiadas para que el otro entienda. Sin embargo, a pesar de que manifestaron que el desarrollo de la persona a un nivel de alta calidad humana es necesario involucrar otras esferas como la familiar y la personal, no hicieron explícito su interés por el desarrollo de hábitos positivos en sus colaboradores.

Finalmente, la manera como entienden la calidad humana es a partir de los conceptos que provienen del enfoque antropológico de Juan Antonio Pérez López. La claridad conceptual les ha permitido una mayor eficiencia en el crecimiento de sus colaboradores y de sí mismos, debido a que evalúan con mayor exactitud qué es lo que requiere una persona. Al respecto, Giovanna Gattas, gerente de eficiencia en Pacífico Seguros, mencionó:

*“Para mí, cuando yo tengo equipos a cargo, mi finalidad principal es trascender en estos equipos; es ayudarlos a crecer; que de mí se lleven algo, y al final la productividad o logro de resultados es la consecuencia para mí. Eso llega naturalmente”. (G, Gattas, comunicación personal, 01 de diciembre de 2022)*

**Capacidad de diagnóstico empresarial:** Manifiestan que en el PAD se incrementó su capacidad para identificar los problemas. Consideran que esta es una piedra angular para la toma de decisiones. De otro lado, los directivos comentan que el método del caso les ha dado la oportunidad de conocer en las discusiones y trabajos grupales a compañeros que les han aportado otras miradas para identificar y resolver problemas. Además, señalan que ha sido como una aceleradora de experiencia y madurez, pues han absorbido la experiencia de sus compañeros, y además, han sumado horas de interactuar con intensidad con compañeros que laboral y cognitivamente tenían poco en común. Manifiestan que en las aulas mejoraron sus habilidades duras y blandas. Asimismo, comentan que a partir de su paso por el PAD tomaron conciencia de la importancia de que sus colaboradores desarrollen competencias blandas. Hoy en día, su mayor expectativa es que sus colaboradores adquieran una comunicación efectiva. Al respecto, Juan Carrasco, gerente general corporativo para Perú y Colombia de Overall, mencionó:

*“El Octógono me permitió de alguna forma identificar rápidamente las capacidades que tiene una organización y el gap que existe entre lo que uno quiere ser y las capacidades del equipo.”* (J. Carrasco, comunicación personal, 27 de noviembre de 2022).

*Experiencia directiva y estratégica:* Todos los directivos que se entrevistaron tienen conceptos claros sobre la estructura organizativa de su empresa. Manifiestan que su paso por el PAD les ha permitido adquirir un conocimiento de la estructura formal e informal de su organización. Valoran que cuando piensan en su organización son capaces de comprender la variable humana y cultural en interacción con la estructura formal de la empresa. Al respecto, Mario Acosta, profesor del PAD, mencionó:

*“Porque luego, tienes que ver cómo dejas la organización, quiénes son los que vienen detrás tuyo, qué tanto los has formado, qué tanto estás preparando a ese equipo para que funcione sin ti.”* (M. Acosta, comunicación personal, 29 de noviembre de 2022).

*Reconoce distintos estilos de dirección:* es la forma en que se relaciona el directivo con sus colaboradores. Los directivos consideran que el PAD ha moldeado su carácter; reiteran en que hoy en día se muestran más preocupados por las necesidades de sus colaboradores, y que ahora, (los colaboradores) participan en los análisis e incluso en la toma de decisiones. Al respecto, Aissa Lavalle, country manager de Kushman & Wakefield, mencionó:

*“Entonces, creo que aparte del lado financiero: en que tengo que llegar a una meta, etcétera; está el lado humano de transmitir, entre comillas, lo correcto; y lo más importante es servir de apoyo a los otros para que crezcan.”* (A. Lavalle, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022).

*Liderazgo trascendental:* Consideran que el PAD les ha enseñado que ellos como directivos tienen un rol educador: no solo importa la eficacia, sino que también hay que respetar a la persona con modales y formas, y que deben hacer que sus colaboradores persigan el propósito de la empresa. Esta mirada de liderazgo no sale directamente de los casos vistos en clase, sino de las reflexiones finales en la clase y de las conversaciones en los pasillos con los profesores, a quienes ven como ejemplos a seguir. Queda pendiente investigar qué tanto están desarrollando a los colaboradores para que alcancen a conocer su propósito personal, y analicen qué tanto el propósito de la empresa se traspone con el personal.

Por último, comprenden que sus relaciones con los colaboradores tienen que ser cara a cara, evitar intermediarios, ser ejemplo para los demás y conversar de los problemas con sus colaboradores en todas las jerarquías, sobre todo con los de primera línea. Al respecto, Fernando Ríos, gerente general de RIMAC Seguros, mencionó:

*“...y todo lo demás tiene que ver con estrategia, con tecnología; pero lo más importante es esa conexión de liderazgo y el inspirar a un equipo que venía absolutamente por una mala situación, y casi, casi, ya sin importar cómo se había originado”.* (F. Ríos, comunicación personal, 04 de diciembre de 2022).

*Identifica motivos y motivación:* valoran que en el PAD hayan adquirido las competencias para diagnosticar cómo son sus colaboradores, qué necesitan, qué los motiva y cómo pueden hacerlos crecer. Por otro lado, les permite auto diagnosticarse, y crecer como directivos, y sobre todo, como personas. Esto se puede resumir en la mejora de su capacidad evaluativa tras su paso por el PAD. Al respecto, Samir Rahim, subgerente de ingeniería y transmisión en Luz del Sur, mencionó:

*“No solo basta la motivación extrínseca; a veces necesitamos más, hablando el tema del PAD: ir a los otros niveles.”* (S. Rahim, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022).

*Desarrolla personas:* consideran que la persona es el centro de una organización; y por lo tanto, para que la organización crezca, se deben desarrollar personas que sean capaces de liderar equipos, crecer y hacer crecer a los demás. Para esto comprenden que el rol del directivo es ser mentor de sus trabajadores para que alcancen un mayor desarrollo humano. Al respecto, Giovanna Gattas, Gerente de Pacífico Seguros comentó lo siguiente:

*La semana pasada me llamó una persona con la que trabajaba hace 8 años a pedirme un consejo, porque está pensando en una movida profesional. Entonces, eso para mí es todo, porque yo pasé y dejé huella en esa persona. Para esa persona, yo soy una persona que a pesar de que ya no soy su jefe, puede recurrir a mí, y yo le voy a dar un consejo genuino.* (G. Gattas, comunicación personal, 21 de noviembre de 2022).

En las entrevistas, llamó la atención el hecho de que estos directivos consideran que para que las personas crezcan, se debe de tomar en consideración a sus familias. Esto se ve en el siguiente *axial code*.

*Enfoque de familia:* Consideran que mientras la familia del colaborador y la suya esté unida, eso facilitará que el colaborador tenga un propósito más sólido y se le facilitará conseguir sus metas. De otro lado, consideran que han alcanzado una mayor unidad familiar al poner en práctica estilos de liderazgo, comunicación efectiva, y maneras de analizar y resolver problemas que les ha permitido superar retos familiares y ser líderes en estas. Al respecto, Juan Carrasco, gerente general corporativo para Perú y Colombia de Overall, mencionó:

*“Trabajar para mí implica hacer de mí una mejor persona que impacte claramente en mi familia, en las personas que trabajo, que a través de mi esfuerzo pueda generar más puestos de trabajo donde sea; que mi equipo mejore, que se casen, que tengan hijos...”* (J. Carrasco, comunicación personal, 29 de noviembre de 2022)

Samir Rahim, Subgerente en Luz del Sur, comentó que lo que él aprendió en el PAD lo trata de transmitir a su familia:

*“Yo trato de todos estos conceptos que aprendí del PAD, tratar de traducírselos en un lenguaje más familiar a ellos. A mí me ayuda mucho en casa, con mi familia, con mi mujer y con mis hijos.”* (S. Rahim, comunicación personal, 30 de noviembre de 2022).

*Respuesta ante crisis:* Han desarrollado la capacidad para leer el entorno cambiante del mercado y los escenarios que pueden afectar a la empresa. Además, son capaces de ver cómo esto influye en el personal y puede representar un riesgo para la operación. Este nivel de análisis en el que combinan lectura de entorno con enfoque de personas hace que puedan plantear medidas de respuesta que involucran a las personas. Al respecto, José Contreras, gerente general de Open Plaza, comentó:

*“El ejemplo más fresco y vivido es el de la pandemia. ¿Por qué?, porque no sabíamos que iba a pasar, los centros comerciales se cerraron, y me llamaban los locatarios para decirme: “oye ¿cómo voy a hacer? no te voy a poder pagar la renta. (...)*

*Y mi gente estaba muy estresada diciendo: “¿qué vamos a hacer?” y ellos recibían las llamadas de los locatarios y otros operadores del centro comercial. Entonces mi conocimiento, mi formación hizo que escuche a cada colaborador y saber qué es lo que más le preocupaba.”* (J. Contreras, comunicación personal, 25 de noviembre de 2022).

Estos 10 *selective codes* hallados a partir de los testimonios de los directivos entrevistados manifiestan cómo entienden a la persona, su organización y su rol como directivos. El impacto que ha tenido el programa MBA del PAD en sus egresados que en la actualidad ejercen en puestos de Alta Dirección se puede apreciar en un modelo teórico compuesto de tres momentos, que hablan de una transformación del directivo.

Basados en las entrevistas, se observan tres momentos: antes de cursar en el PAD; cuando interviene el PAD; y cuando ejercen en la Alta dirección.

### **Figura 3**

*Primer momento: antes de cursar en el PAD*



*“Tenía intuiciones de cómo dirigir personas basada en mi enorme experiencia como directivo, pero acompañada de incertidumbre... Otra cosa es tener el conocimiento (experto), la estructura mental, la sensibilidad para estar con tu gente, y eso te lo da el PAD”.*

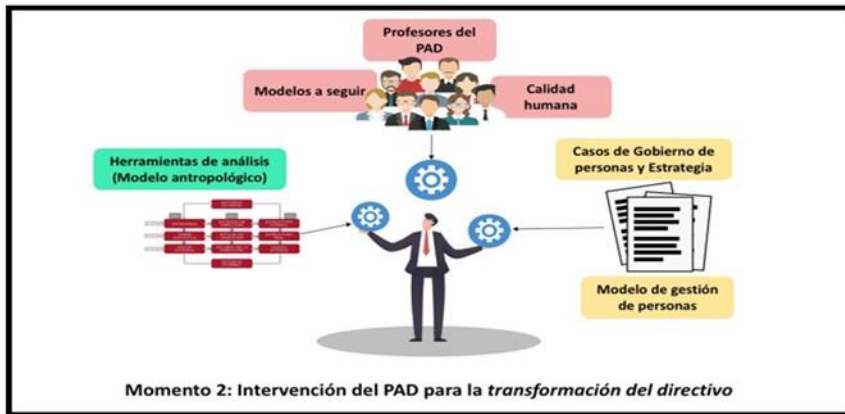
(J. Contreras, comunicación personal, 30 de noviembre de 2022)

**José Contreras - SEMBA**  
**Gerente General Open PLAZA**

En el momento 1 de la *Figura 3*, el directivo se encuentra con incertidumbre sobre la estrategia que tiene para ejercer el liderazgo. Los entrevistados coincidieron que cuando se trataba de gestionar personas, les era difícil elaborar una estrategia y darle una orientación. También se preguntaban sobre su propio estilo de dirección, y finalmente, no sabían cuál era su rol como líderes de la organización.

**Figura 4**

*Segundo momento: la intervención del PAD en su liderazgo*



*“Lo que recibes en el PAD va también por lo que te dicen, y cómo y quién te lo dice, porque una cosa es que te lo diga yo, y otra cosa es que te lo diga un (modelo a seguir) un Pablo Ferreiro o un Alejandro Fontana”*

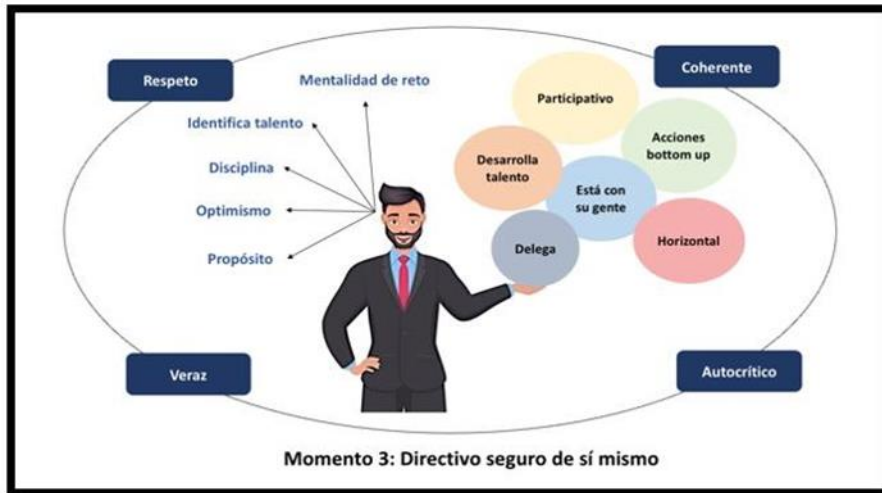
**Juan Carrasco - MEDEX  
CEO de OVERALL**

En el momento 2 de la *Figura 4*, los directivos reinterpretan lo que significa estudiar en el PAD: no es sólo recibir conocimientos para perfeccionar su quehacer directivo; sino mejorar en su calidad humana para ejercer un liderazgo que trascienda la acción y eleve la calidad de los demás miembros de su organización.

Los autores de esta investigación clasificamos en tres las causas de la transformación constante del directivo que pasa por el PAD: herramientas de análisis para entender y gestionar mejor a las personas; casos de gestión de personas que ponen en práctica la capacidad resolutoria del directivo y que, en paralelo, fungen como conocimientos expertos que validan o modifican sus intuiciones sobre cómo actuar como directivos; y por último, algo que catalogamos como fundamental: contar con modelos de cómo ser como personas; unos referentes que orientan la calidad de persona que uno como directivo busca alcanzar.

**Figura 5**

*Tercer momento: egresado del programa MBA del PAD en una posición de Alta Dirección*



En el momento 3, los directivos coinciden en una serie de cualidades que conducen a una mejora de la organización y al crecimiento de las personas con las que se relaciona: incentiva su aprendizaje, su crecimiento profesional y la trascendencia de sus acciones. En paralelo, se rescata su alta capacidad evaluativa para comprender la interdependencia entre los diversos agentes de su organización.

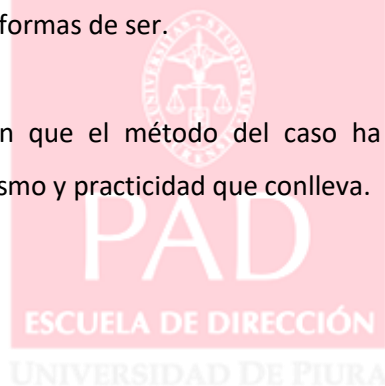
En resumen, los directivos que dicen haber sido impactados por el enfoque de personas coinciden en que hay un aspecto transformacional que reside en el aumento de su capacidad evaluativa, motivacional y de virtudes; y que esto les permite un ejercicio de liderazgo que hace que su organización pueda crecer, ser sostenible en el tiempo y que cuente con un equipo que lo hace posible con la base de su crecimiento como personas.

#### 4.1 Balance de la investigación

A continuación, se presenta el balance de la investigación:

1. El impacto que ha generado el PAD es positivo en el grupo de personas que asimiló el componente ético del programa MBA.
2. El impacto se puede dividir en un incremento en sus competencias organizacionales, relacionales y personales. Todo bajo un enfoque con propósito y centrado en la persona.

3. Este impacto no solo se circunscribe al ámbito organizacional, sino que interviene en otras esferas de la vida, como la familiar. Aún falta explorar este lado, pero son conscientes que tomar mejores decisiones centradas en las personas es un beneficio para el rol que asumen en sus familias.
4. Las acciones de este grupo tienen como foco el desarrollo humano de sus colaboradores, de sí mismos y de sus clientes.
5. Los egresados del PAD consideran a sus profesores modelos a seguir. Los consideran también modelos de virtud, con buenos estilos de dirección.
6. Los egresados consideran que las discusiones en clase aumentan su capacidad de entendimiento de la organización, al tener una alta diversidad de compañeros con diferentes experiencias de trabajo y formas de ser.
7. Los egresados consideran que el método del caso ha sido crucial para su proceso de aprendizaje por el dinamismo y practicidad que conlleva.



## Conclusiones

Respecto a la literatura revisada, que ante la coyuntura actual desacredita a las escuelas de negocios americanas por su falta de ética, y se tiende en las escuelas europeas a volver a poner a la persona en el centro de la organización, hay una gran oportunidad para que el PAD promocióne su enfoque y el resultado que ha tenido sobre los egresados que han asimilado el ADN del PAD.

Se debe tomar en consideración que los graduados de HBS adjudican parte del éxito del ME recibido a que han llevado casos que les han resultado familiares y aplicables a la realidad que viven. De otro lado, profesores de las escuelas de negocio europeas critican su americanización y resaltan que en parte se debe al aumento de casos americanos, y a la disminución de los casos propios. Por lo tanto, se sugiere que el PAD desarrolle casos que tomen como principio la realidad empresarial y social peruana, con un componente ético que incorpore una mirada de sostenibilidad a largo plazo enfocado en el bien común.

De otro lado, en las entrevistas surgieron comentarios de preocupación entre los directivos por el recambio generacional de profesores. Perciben que hay una necesidad de mayor número de profesores jóvenes. Desde su perspectiva, la mayoría de profesores del PAD son personas mayores y esto puede crear reticencias ante la posibilidad de conocimientos y actualizaciones que hoy en día son importantes, dado el entorno cambiante y dinámico del mundo empresarial. Una frase que demuestra esta recomendación de parte de los entrevistados es la siguiente:

*“(…) si yo pongo un personaje, el PAD es una persona ya mayor y necesita rejuvenecer, necesita relanzarse, necesita gente joven.”*

Jose Antonio Contreras – Gerente General en Open Plaza

Debido a que en esta investigación se argumenta que uno de los factores que explica el éxito del PAD en sus egresados se debe al modelo a seguir que representan varios de sus profesores, y estos tienen una larga experiencia en el PAD; una posible medida integradora es que haya nuevos profesores jóvenes que ingresen al PAD para que adquieran experiencia, mientras que, además de ganar autoridad por méritos propios, esta les sea transferida por la mentoría y representación de los profesores catalogados como modelos a seguir. De esta manera, se excluye cualquier actitud pasiva donde el mercado provee de nuevos profesores jóvenes, y el PAD, con una política específica, los

construye manteniendo su propuesta de valor, pero renovándose a una cultura propia de las nuevas generaciones.



## Lista de referencias

- Alsop, R. (2006, febrero). Business ethics education in business schools: A commentary. *Journal of Management Education*, (30). <https://doi.org/10.1177/1052562905280834>
- Amdam, R., Larsen, E., y Kvålshaugen, R. (2000). *The Content of Management Education in Europe*. The content of management education in Europe.
- Argandoña, A. (2007). *Anthropological and ethical foundations of organization theory*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0707-E.pdf>
- Bennis, W., y O'Toole, J. (2005). How business schools have lost their way. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2005/05/how-business-schools-lost-their-way>
- Bowen, D., y Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Canals, J., y Heukamp, F. (2020) *The Future of Management in an AI World*. IESE Business School.
- Canals, J. (2009). Seeking a Greater Impact: New Challenges for Business Schools. *IESE Business School*. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0838-E.pdf>
- Ciappei, C., y Cinque, M. (2015). How Can Philosophy Help Management and How Can Management Help Philosophy? Towards a Holistic Approach for Management Education. *Università degli Studi Firenze*. <https://doi.org/10.17421/2498-9746-01-24>
- Coetzer, M., Bussin, M., y Geldenhuys, M. (2017). *The Functions of a Servant Leader*. *Administrative Sciences*, 7 (5). <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Colombo, L. (2023). Civilize the Business School: For a Civic Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 22(1). <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0430>
- Creswell, J., y Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Dorset.
- Daniel, C. (1998). *MBA: The first century*. Bucknell University Press.
- Eduniversal. (2023). Business Schools Ranking 2023 . <https://www.eduniversal-ranking.com/>
- Eisenberger, R. (2001). *Reciprocation of Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Engwall, L. (2007). The anatomy of management education. *Scandinavian Journal of Management*. 23(1) 4-35.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Lima, Perú. Planeta.

- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research*. Dorset, Gran Bretaña. Sage.
- Gitsham, M., y Clark, T. (2014). Market demand for sustainability in management education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSHE-12-2011-0082/full/html>
- Greenleaf, R. (2007). *El Servidor como Líder*. The Robert K. Greenleaf Center. 79-85
- Hauser, C., y Amann, W. (2023). *The Future of Responsible Management Education*. University Leadership and the Digital Transformation Challenge.
- Kaplan, A. (2014). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237314000425>
- Kaplan, A. (2018). A school is “a building that has four walls... with tomorrow inside”: Toward the reinvention of the business school. *Business Horizons*.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300624?via%3Dihub>
- Kumar, A. (2019) From Henley to Harvard at Hyderabad? (Post and Neo-) Colonialism in Management Education in India. *Enterprise & society*. (366-400).  
<https://www.cambridge.org/core/journals/enterprise-and-society/article/abs/from-henley-to-harvard-at-hyderabad-post-and-neo-colonialism-in-management-education-in-india/D86283D3805CF6712A8AA5B09E0A4AFF>
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., y Henderson, D. (2008). Servant leadership - Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2008), 161-177.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000040>
- Llano, C. (1997). *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. Ciudad de México, México. Fondo de Cultura Económica.
- Lorusso, F. (2010). Presente, pasado y futuro del sistema MBA: Discusiones sobre enseñanza y relevancia desde América Latina. *Confluenze. Rivista di Studi Iberoamericani*, 2(2), 319-332.
- McColl-Kennedy, J., Vargo, S., Dagger, T., Sweeney, J., y Van Kasteren, Y. (2012). Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.  
<https://doi.org/10.1177/1094670512442806>
- Melé, D. (2007). Integrating Ethics into Management. *Journal of Business Ethics*. 78 (291-297)
- Navarro, P. (2008). The MBA Core Curricula of Top-Ranked U.S. Business Schools: A Study in Failure? *Academy of Management Learning & education*.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2008.31413868>
- Parra, J. (2014). *Las consecuencias formativas de la competencia entre escuelas de negocios*. Universidad de Navarra. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/35395>

- Pérez, J.A. (1996). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (7ma edición). Madrid, España. Rialp.
- Polman, P. (2021). Business School Education. *Responsible Management Education* (ed) (1 ed). The PRME Global Movement. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003186311-35/business-school-education-paul-polman?context=ubx&refId=1be21549-e179-4f99-9355-20d629210bbc>
- Prahalad, C., y Ramaswamy, V. (2004, agosto). Co-creation experiences - the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Qschina. (20 de mayo de 2023). Obtenido de <https://www.qschina.cn/en/university-rankings/mba-rankings/latin-america/2023>
- Rayburn, S., Badrinarayanan, V., Anderson, S., y Gupta, A. (2021). Continuous techno-training and business-to-business salesperson success: How boosting techno-efficacy enhances sales effort and performance. *Journal of Business Research*, 133(2021), 66-78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.066>
- Richards, L. (2015). *Handling Qualitative Data*. Dorset, Gran Bretaña. Sage.
- Rivera, C. (2010). *Building a Model of Leadership Development for Times of Changes*. (Tesis de doctorado, Universidad de Letonia, Letonia). [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/4815/32641-Kludio\\_Andres\\_Rivera\\_2010.pdf?sequence=1](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/4815/32641-Kludio_Andres_Rivera_2010.pdf?sequence=1)
- Salter, M. (2012). How short-termism invites corruption... and what to do about it. *Harvard Business School*. [https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-094\\_8260785f-0417-45d1-8abc-0afe86f87eaa.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-094_8260785f-0417-45d1-8abc-0afe86f87eaa.pdf)
- Schneider, B., Ehrhart, M., y Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(3), 61-88. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., White, S. S., y Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Sellés, J. (2006). *Antropología para Inconformes*. Rialp.
- Sharma, Sh., y Conduit, J. (2016). Co Creation Culture in Health Care Organizations. *Journal of Service Research*, 19(4), 438-457. <https://doi.org/10.1177/1094670516666369>
- Spender, J. (2020). The business school in America: a century goes by. *Palgrave Macmillan*. [https://www.researchgate.net/publication/236624393\\_The\\_Business\\_School\\_in\\_America\\_A\\_Century\\_Goes\\_By](https://www.researchgate.net/publication/236624393_The_Business_School_in_America_A_Century_Goes_By)
- Stone, A., Russel, R., y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant Leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730410538671/full/html>
- Thomas, L., Wilson, A., y Thomas, H. (2013). *Promises Fulfilled and Unfulfilled in Management*

*Education*. Emerald Group Publishing Limited.

Financial Times. (20 de mayo de 2023). Business School rankings.  
<https://rankings.ft.com/rankings/2909/mba-2023>

Venkat, K. (2007, diciembre) Impact of MBA Education on Student's Values: Two Longitudinal Studies. *Journal of Business Ethics*, 83, 233- 246.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9614-y>

Zeff, S. (2008, junio). The contribution of the Harvard Business School to management control, 1908–1980. *Journal of Management Accounting Research*, 20(s1), 175-208.  
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1150211>

