

## Desarrollo directivo a través de casos en vivo

### Los desafíos de Gracias

#### **Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocio en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, gobiernos, empresas y escuelas de negocio coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, sociales y ambientales<sup>1</sup>; algunos autores enfatizan el desarrollo humano integral y la dimensión de desarrollo comunitario como dos ejes adicionales, resaltando la dignidad de la persona humana como centro del desarrollo junto con las sociedades intermedias y comunidades de influencia<sup>2</sup>.

¿Qué se requiere para transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social? Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, se requiere entonces una mejora tanto en la persona como en el proceso de toma de decisiones. Y mejora se logra potenciando la experiencia del estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o**

---

<sup>1</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>; UN Global Compact [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org); Datar et al. (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

<sup>2</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration) Hollensbe et al. (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html), Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integracion: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>, Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en septiembre de 2019, editado bajo licencia Creative Commons. Para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.



**permanentes**; el **cambio**, las **metodologías innovadoras** adecuadas a las nuevas realidades.

Los **criterios naturales o permanentes** son la llave para descubrir los desafíos en la toma de decisiones y para guiar las metodologías innovadoras para el desarrollo de líderes a través de la toma de decisiones transformadoras. No son dogmas sino pautas que guían la acción que pueden ser descubiertos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas que proveen la filosofía y las teorías.

Hay **dos tipos de criterios naturales o permanentes** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre los cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones<sup>3</sup>. En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes inter-organizacionales, meta-organizaciones y de comunidades tanto locales (municipios) como nacionales (países), los criterios de liderazgo se relacionan con el fin último de toda comunidad política (bien común), sus fundamentos (la dignidad de la persona humana y la familia como célula básica de la sociedad) y el contexto necesario para la realización progresiva del propósito (criterios de subsidiaridad, participación, solidaridad, iniciativa privada, bienes universales o comunitarios y solidaridad). El **Apéndice I** contiene una síntesis de estos últimos criterios y evidencias de su impacto en la realidad actual. Respecto a los criterios de **formación** de líderes, los mismos se agrupan en tres niveles: el del conocimiento, el de las capacidades de hacer, y el de las actitudes. El desarrollo de líderes combina el saber más (conocimientos), el ser capaz de tomar mejores decisiones (capacidades) y mejorar, en definitiva, como persona (actitudes).

Respecto a las **metodologías innovadoras**, existe acuerdo entre los académicos y directivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para el desarrollo directivo al combinan experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes directivas clave, tales como la justicia y la prudencia<sup>4</sup>, y para la transformación de los desafíos en soluciones.

Estas metodologías van desde el tradicional método del caso en aula hasta fuera de esta (outdoors), pasando por educación a distancia o *e-learning* a través de foros virtuales. Todas ellas se basan en motivar a los participantes a que descubran criterios relevantes para la toma de decisiones directivas y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos directivos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos. El objetivo final es el desarrollo personal, profesional, organizacional y social tanto de quien toma la decisión como de quienes participan y/o se ven influenciados por la misma.

---

<sup>3</sup> Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE.

<sup>4</sup> Ver Pieper (1994), *Las Virtudes Fundamentales*, Rialp



## **Desarrollo directivo a través de casos en vivo**

Dentro de las metodologías activas, el método del caso uno de los más utilizados. Un caso es una descripción de una situación que enfrenta un directivo en un momento y espacio determinado y su objetivo es servir de piloto de prueba para la toma de decisiones.

Si bien el método del caso es el que domina actualmente el campo de las metodologías activas, se vienen desarrollando distintas variantes e incluso otras metodologías en las cuales no hay casos a discutir. Estas variantes surgen a partir de limitaciones propias de los casos escritos. En efecto, en los casos escritos el alcance temporal y espacial de los mismos viene acotado tanto por la información contenida en el caso como por el criterio de colocarse en el lugar de un decisor que no está presente en la sesión. Además, salvo en los casos en que el protagonista participe de la sesión, sea en persona o virtualmente a través de videoconferencias, no hay forma de poder identificar desafíos y proponer soluciones junto con el protagonista del caso.

El caso en vivo permite superar estas limitaciones, ya que consiste en la presencia del protagonista del desafío en la sesión, durante la cual describe, intercambia experiencias y, según la metodología, analiza y decide en conjunto con los participantes sobre una situación determinada de su experiencia directiva.

Existen distintos enfoques para el desarrollo de casos en vivo, los cuales aún no se encuentran sistematizados en la literatura. Entre esos enfoques se encuentran la presencia física o virtual del protagonista del caso, el cual es entregado anticipadamente a los participantes; la invitación de un directivo para que exponga su experiencia a los participantes sobre el tema a desarrollar, y modalidades similares.

En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de casos en vivo abiertos, las cuales son presentadas en otro artículo<sup>5</sup>. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

---

<sup>5</sup> Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo Directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

## Hoy: Emprender alineando negocios y desarrollo

### Los desafíos de Gracias

Este caso se utilizará para reflexionar y motivar la acción en un tema que está cobrando relevancia en los últimos años: la creación de organizaciones que alineen las motivaciones de las personas con los objetivos de negocio y las necesidades sociales<sup>6</sup>.

El objetivo del caso es reflexionar y decidir sobre dos temas:

- Paradigmas y criterios en la creación de empresas que permitan alinear motivos personales, objetivos organizacionales y necesidades sociales.
- Identificación de desafíos durante la expansión del negocio hasta el momento del caso en vivo, y propuestas para un alineamiento sostenible entre motivos personales, objetivos de negocios y organizacionales y desarrollo.

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación, se presenta una breve descripción de Gracias, los desafíos e hitos clave durante su desarrollo hasta el momento de la presentación del caso en vivo, con *links* a fuentes de información donde se pueden profundizar los mismos.

#### **Contexto – El desafío del agua**

##### **a. En el mundo**

- En 2010, la ONU reconoció el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que es esencial para la realización de todos los derechos humanos\*.
- Tres de cada diez personas en el planeta no tienen acceso a agua potable gestionada de forma segura y disponible para el consumo en su casa.

---

<sup>6</sup> Ver Rocha y Miles (2009) «Collaborative Entrepreneurship. Towards an Alternative Inter-Organizational Model for Re-Humanizing Management», *Journal of Business Ethics*.

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1295311](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295311); Rocha (2008), People, Firms and Society, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1295193](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1295193); B Corps y redescubrir la

misión de la empresa: artículo

[http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista30/revista30\\_38\\_41.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista30/revista30_38_41.pdf); video

<http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/ItemNotaDestacada.aspx?itemid=470>

- En el mundo, cada 90 segundos un chico muere por enfermedades relacionadas con el agua, lo que representa la segunda causa de muerte infantil a nivel global.
- Con suministros suficientes de agua potable y saneamiento adecuado, la incidencia de algunas enfermedades y el nivel de mortalidad por este factor podrían reducirse hasta un 75 %.
- A nivel mundial, 161 millones de niños padecen retraso del crecimiento debido a la malnutrición crónica y 99 millones de niños tienen bajo peso. (Fuente: FAO)

*\*Condiciones que debe cumplir el acceso al agua segura según la ONU*

- Suficiente: el abastecimiento de agua por persona debe ser suficiente y continuo para el uso personal y doméstico. Estos usos incluyen de forma general el agua de beber, el saneamiento personal, el agua para realizar la colada, la preparación de alimentos, la limpieza del hogar y la higiene personal. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), son necesarios entre 50 y 100 litros de agua por persona por día para garantizar que se cubran las necesidades más básicas y que surjan pocas preocupaciones en materia de salud.
- Saludable: el agua necesaria, tanto para el uso personal como doméstico, debe ser saludable; es decir, libre de microorganismos, sustancias químicas y peligros radiológicos que constituyan una amenaza para la salud humana.
- Aceptable: el agua ha de presentar un color, olor y sabor aceptables para ambos usos, personal y doméstico. Todas las instalaciones y servicios de agua deben ser culturalmente apropiados y sensibles al género, al ciclo de la vida y a las exigencias de privacidad.
- Físicamente accesible: todo el mundo tiene derecho a unos servicios de agua y saneamiento accesibles físicamente dentro o situados en la inmediata cercanía del hogar, de las instituciones académicas, en el lugar de trabajo o las instituciones de salud. De acuerdo con la OMS, la fuente de agua debe encontrarse a menos de 1000 metros del hogar y el tiempo de desplazamiento para la recogida no debería superar los 30 minutos.
- Asequible: el agua y los servicios e instalaciones de acceso al agua deben ser asequibles para todos. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sugiere que el coste del agua no debería superar el 3 % de los ingresos del hogar.

**b. En la Argentina**

- En la Argentina, el 17 % de la población no tiene acceso a agua segura y la mitad de las personas no cuentan con cloacas.



- Son 7 millones de personas que no cuentan con servicio de agua potable ([Datos del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda](#)).
- En el país, unas 450 000 familias dedican hasta seis horas diarias para buscar agua.
- En Santiago del Estero, cuatro de cada diez hogares no tienen conexión con el agua corriente, es decir el 40 % de las familias. En Formosa y Chaco, el 35 % de los hogares tampoco accede a cloacas y en diferentes zonas rurales del país los pobladores deben caminar entre 4 y 6 horas para obtener agua potable (Fuente: UCA).
- En Argentina, 8 millones de niños no superan el escalón de las necesidades básicas: alimentarse, abrigarse, curarse, una vivienda digna (Fuente: Observatorio de la Deuda Social de la UCA, 2018).
- El 45 % de la mortalidad infantil se debe a la malnutrición infantil y materna (Fuente: FAO).

<b>CUADRO 1: DEFINICIONES DE DIMENSIONES DE DERECHOS SOCIALES</b>
<b>1. SEGURIDAD ALIMENTARIA.</b> Se considera el acceso por parte del hogar a una alimentación suficiente, lo que supone como mínimo no pasar privaciones en las porciones necesarias de comida por motivos económicos.
<b>2. COBERTURA DE SALUD.</b> Se considera la dotación de recursos frente a situaciones de riesgo para la salud. Su condición deficitaria se define a partir de la situación donde algún componente del hogar no tiene ningún tipo de cobertura de salud y donde el hogar tuvo que reducir gastos en consultas y/o en medicamentos por motivos económicos.
<b>3. ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS.</b> Se consideran como tales aquellos vinculados al saneamiento de la vivienda. Se identifica la situación de carencia cuando existe déficit en el servicio sanitario o ausencia de conexión a la red de agua corriente.
<b>4. VIVIENDA DIGNA.</b> Se evalúa el tipo y los materiales que constituyen la vivienda, por un lado, y el espacio que tiene la misma, por otro, ambos como indicadores asociados al derecho a una vivienda digna. El déficit en cualquiera de estos aspectos determina privación en la dimensión.
<b>5. ACCESOS EDUCATIVOS.</b> El criterio normativo responde a la noción de integración educativa a partir de la asistencia, pasada o presente, a instituciones educativas formales. Se define como carencia en esta dimensión la presencia de niños o adolescentes sin asistencia escolar y que no han terminado el secundario, o bien que ninguno de los componentes adultos del hogar haya alcanzado un nivel mínimo de credenciales educativas.
<b>6. EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL.</b> Asociada al derecho a un empleo decente y a la seguridad social, se considera como carencia la situación en la que un hogar no cuenta, en ninguno de sus componentes, con la presencia de un empleo con aportes a la seguridad social ni con jubilación o pensión contributiva.

### **Gracias como emprendimiento**

Luego de trabajar durante más de diez años en administración, finanzas y negocios de distintas empresas y, en paralelo, dedicar su tiempo y dinero a colaborar con proyectos sociales, Manuel Romero decidió dedicar dos años a recorrer el mundo, realizar un viaje de autoconocimiento e intentar descifrar cómo canalizar su vocación solidaria de forma de generar un impacto exponencial y a largo plazo.

Fue mientras trabajaba de voluntario en África e India que se dio cuenta de que el asistencialismo no sería capaz de provocar cambios sustanciales y que, para lograr una transformación a escala, resultaba imperativo que los proyectos sociales contaran con un financiamiento continuo que garantizara su permanencia en el largo plazo.

Así fue que su amiga Priscila le comentó sobre la existencia de modelos disruptivos de negocio que transferían sus ganancias a causas sociales y él sin dudarlo comenzó a investigar sobre empresas sociales que lograban unir el mundo de los negocios con la generación de impacto social, logrando cambios a escala.

Estos casos de éxito fueron para Manuel una revelación. «Si vine al mundo para algo, es para esto», le dijo a Priscila, y tras comprobar que modelos similares de negocios también funcionaban en Chile y en Perú, decidió replicarlo en la Argentina.

Así es como en 2016, del sueño de dos amigos nació Gracias, empresa social que comercializa productos de consumo masivo y transfiere sus ganancias a la generación a escala de impacto social.

### ***Preparación y puesta en marcha de Gracias***

¿Cómo desarrollar un modelo de negocios en Argentina donde se constituya una empresa cuyo fin será maximizar su lucro en forma exponencial, no para las arcas de sus accionistas, sino para una misión directa que perseguirá a través de una Fundación que logre impactar significativamente con proyectos sociales para aquellas personas en situación de vulnerabilidad o pobreza?

¿Cómo definir una empresa comercial cuya misión, visión y valores tengan no solo como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de alta calidad e impacto, sino que también tengan como eje un fin netamente social?

¿Cómo formar parte de un conglomerado de empresas que buscan diferenciarse del capitalismo *per se*, con una mirada de 360° acerca de la economía circular y de triple impacto?

¿Cómo generar una alianza societaria sin precedentes entre una empresa y organización sin fines de lucro para generar un círculo virtuoso de impacto?

Todos estos interrogantes surgieron en la cabeza de los fundadores a la hora de plantearse establecer este nuevo desafío e instalarlo en el país para convertir un caso de éxito ya generado en el exterior, pero esta vez en suelo argentino.

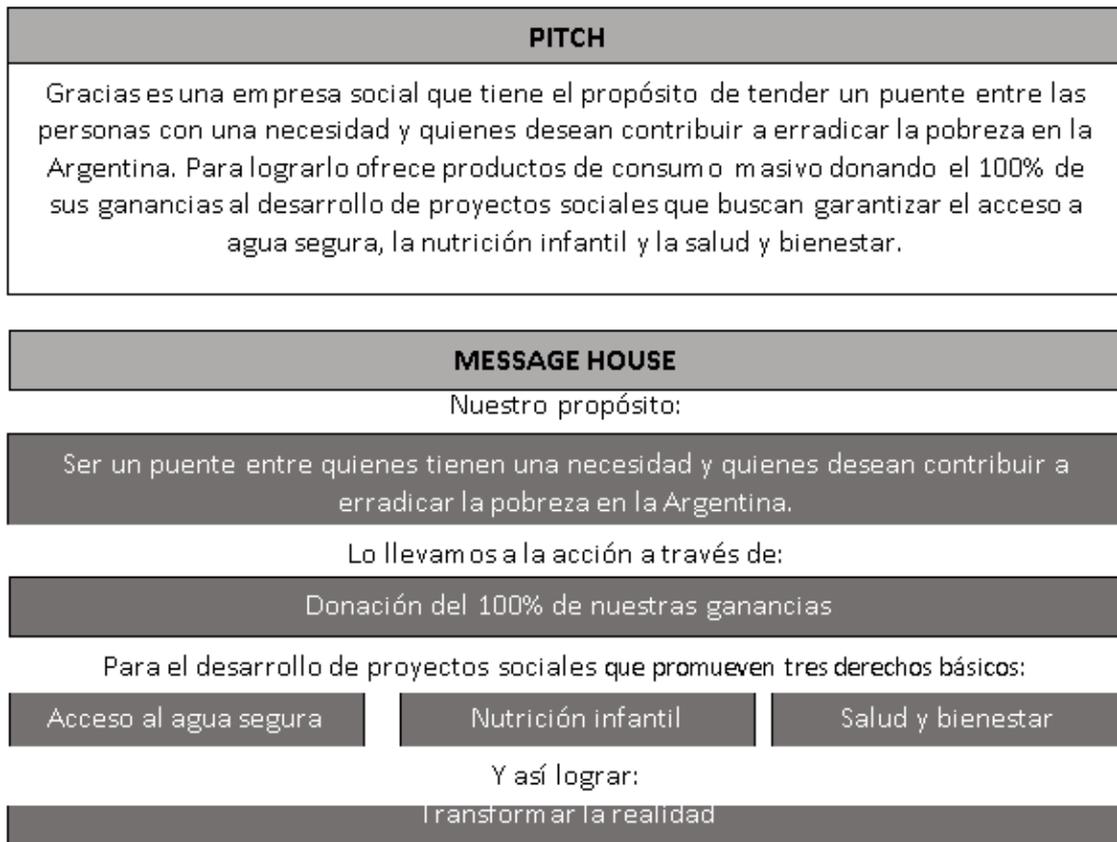
Llevó más de un año poder gestionar todas las consultas legales, societarias, fiscales y determinar el mejor encuadre para poder desarrollar las estructuras comerciales necesarias para que este proyecto logre un marco determinado sobre el cual operar. Pero en paralelo a todos los procedimientos y requisitos a formalizar sobre las normas locales, surgía una nueva alianza estratégica en el camino que iría a definir la razón de ser de este proyecto: convertirse en Empresa B.

## **Meta objetivo: erradicar la pobreza en la Argentina y en América Latina**

Soñar chico o soñar grande cuesta lo mismo. La búsqueda de generar un cambio de modelo mental, de paradigma en la industria y en la economía tradicional, y la búsqueda incesante de querer impactar en aquellos que más lo necesitan es el resultado de tener una visión de este tamaño.

A continuación, se define el eje principal del Grupo Gracias.

### **Eje principal de Grupo Gracias**



Bajo esta perspectiva de negocios, la compañía empieza a operar desplegando el modelo de negocios a los diferentes actores, focalizándose en esta primera instancia en la colocación de los productos B2B (venta a canales directos como empresas de catering, gastronomía, industrias y turismo).

A su vez, se puede ir generando los primeros contactos con los canales indirectos con los cuales llegar a los consumidores a través de puntos de venta (kioskos, mayoristas y minimercados) bajo un contexto macroeconómico complejo y una competencia agresiva. Uno de los grandes desafíos para esta etapa también será el



desarrollo del mercado *online* con la posibilidad de sumar consumidores a la causa llegando directo a sus hogares.

El primer año de operación completo es el 2019, en el que se esperan ventas proyectadas de \$2 000 000 (pesos argentinos), un EBITDA estimado del 5 % y la configuración del equipo de trabajo con un Socio Fundador a cargo de la dirección, una persona de administración y operaciones, y cuatro personas de *staff* externo que dan soporte a la comunicación, tecnología y sustentabilidad, y gestión comercial.

Se lograron reuniones claves con gobiernos y ONG para enfocar los esfuerzos sociales en los cuales impactaran los recursos de la compañía, las alianzas estratégicas con proveedores productivos y estratégicos (por ejemplo, reciclado de PET), y la transparencia lograda a través de los acuerdos con los estudios de abogados y auditoría de primera línea.

En vistas al 2020 con la incorporación del canal masivo, la expansión de más productos en la venta *online* y la incorporación de clientes corporativos, se estima llegar a un volumen de ventas superior a los \$3 500 000 (pesos argentinos), un EBITDA del 12 % y lograr quintuplicar los impactos sociales desarrollados en el 2019 a través de la fundación. Tendrá como objetivo principal también la comunicación y expansión del modelo de negocios para captar mayor exposición y así lograr un crecimiento comercial exponencial. Por último, se buscará la apertura de nuevos canales de productos para ampliar la gama de la marca y avanzar en productos con mayor posicionamiento estratégico y margen.

### **Principales hitos**

- ✓ **Viaje de Manuel alrededor del mundo.** Búsqueda de nuevos horizontes en materia de espiritualidad, negocios, modelos disruptivos e impacto con la gente. Fuente que se materializó con el encuentro entre Manuel y Priscila en Melbourne.
- ✓ **Desarrollo del modelo de negocios B<sup>7</sup>.** En 2016 se comienza a gestar las principales ideas y lineamientos del modelo de negocios. Durante el próximo año se llevan a cabo todas las registraciones de las sociedades como entidades (Empresa – Fundación) como así también el proceso de certificación B.
- ✓ **Lanzamiento de venta de productos.** En el 2018 se lanza la empresa Grupo Gracias SRL con la venta de los primeros productos de consumo masivo como agua y la creación de la Fundación Grupo Gracias para llevar a cabo todos los

---

- <sup>7</sup><http://gracias.co/>
- <http://gracias.co/impacto.html>
- <http://www.observatoriosocial.com.ar/images/articulos/2017-Observatorio-Informe-Multiples-Dimensiones-Pobreza-Enfoque-Derechos-2010-2016.pdf>



proyectos sociales de impacto en la región Gran Chaco (Norte Argentino) y Región Buenos Aires.

- ✓ **Certificación B<sup>8</sup>**. Participación de Grupo Gracias en el proceso de ser certificada como empresa B y en la exposición del caso para diferentes sectores.
- ✓ **Alianzas Estratégicas**. Confección de alianzas con organismos de interés para solucionar la problemática del acceso al agua segura en la Argentina<sup>910</sup>
- ✓ **Acuerdo comercial con grandes cuentas**. Contratos comerciales con grandes marcas, potenciando la imagen y generando impactos sociales (Banco Galicia, Pampa Energía, CCU).
- ✓ **Lanzamiento de nuevos productos**. Lanzamiento de una nueva categoría de productos para diversificar los canales y márgenes de la compañía.
- ✓ **Comunicación**. Potencia el modelo de negocio ya funcionando en su plenitud a través de medios periodísticos y comunicación corporativa.

### **Links de interés**

- <http://gracias.co/>
- <http://gracias.co/impacto.html>
- <http://www.observatoriosocial.com.ar/images/articulos/2017-Observatorio-Informe-Multiples-Dimensiones-Pobreza-Enfoque-Derechos-2010-2016.pdf>
- <https://sistemab.org/argentina/>
- <https://www.argentina.gob.ar/interior/plandelagua/quees>
- <http://sedcero.org/>
- <https://www.instagram.com/gracias.argentina/?hl=en>

### **Desafíos de Gracias durante la sesión**

1. Introducción y comercialización de los productos de consumo masivo (1.<sup>a</sup> etapa Agua) en el canal *retail* y canales secundarios en un contexto económico adverso.
2. Comunicación y adopción de este nuevo modelo de negocios de parte del consumidor.
3. Financiación para un modelo de negocios particular, a fin de cubrir el crecimiento orgánico de la empresa, inversiones y capital de trabajo.

---

<sup>8</sup> <https://sistemab.org/argentina/>

<sup>9</sup> <https://www.argentina.gob.ar/interior/plandelagua/quees>

<sup>10</sup> <http://sedcero.org/>

<https://www.instagram.com/gracias.argentina/?hl=en>



4. Comunicación y recolección de fondos por parte de la Fundación para expandir los proyectos de impacto.
5. Certificación final Empresa B.
6. Crecimiento comercial económico y financiero de la compañía con objetivo de facturación en 2019 de \$2000K / EBITDA 5 % - 2020 \$3.5M / EBITDA 12 %.
7. Lanzamiento de nueva categoría de productos.

## APÉNDICE I

### DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

#### CRITERIOS E IMPACTO

Los criterios-guía de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y su impacto se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)<sup>11</sup>, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas<sup>12</sup>. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)<sup>13</sup>, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento —la **dignidad humana**—, una comunidad básica —la **familia**—, un alineamiento de propósitos a tres niveles —**personas, familias y asociaciones intermedias**— y un contexto —**conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad—.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre

---

<sup>11</sup> Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

<sup>12</sup> Ver Amartia Sen (1990) [http://www.rioba.it/wwh/ec\\_08\\_annex\\_2.pdf](http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf); Laudato Si (2015) [http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integración: <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-presenta-eco-integracion-un-nuevo-libro-inspirado-en-la-enciclica-del-papa-francisco>; Tucson (2018) <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs41463-017-0030-x>.

<sup>13</sup> Ver Rocha (2013) [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration).



- personas, del propósito de los negocios, del *management* en general y del desarrollo integral<sup>14</sup>.
4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil<sup>15</sup> y social al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad<sup>16</sup>.
  5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
    - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por sí misma;
    - **participación** o cooperación para el bien común;
    - **iniciativa privada** como motor del desarrollo a través de la creación de valor y empleo, propósitos propios de la misma que van más allá de la responsabilidad social empresarial<sup>17</sup>.
  6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
    - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
    - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia.
  7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
    - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de

---

<sup>14</sup> Ver Sison y Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research); Blue Print for Better Business <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson and Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha and Ghoshal (2006) [https://www.researchgate.net/publication/4993044\\_Beyond\\_Self-Interest\\_Revisited](https://www.researchgate.net/publication/4993044_Beyond_Self-Interest_Revisited); Rocha (2013). [https://www.researchgate.net/publication/297732474\\_Dominant\\_Development\\_Paradigms\\_A\\_Review\\_and\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration).

<sup>15</sup> Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>.

<sup>16</sup> Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>.

<sup>17</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>.



decisiones virtuosas, el propósito social o bien común requiere de repetición de decisiones colectivas virtuosas.

- Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista.

Estas dos realidades muestran que la **participación** y la **cooperación público-privada** son los procesos o estrategias clave para el desarrollo. El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, y asegura las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.

8. La **cooperación público-privada** como **estrategia** requiere, por parte de los gobiernos, ir más allá del objetivo del crecimiento económico y, por parte de las empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresaria. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-privada para el desarrollo local](#)<sup>18</sup> como fin en sí misma; la cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable nro. 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el alcance de los objetivos de la ONU para el 2030.
9. En términos de **organización para la colaboración público-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)<sup>19</sup>, los cuales tienen tres características:
  - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía<sup>20</sup>;
  - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**<sup>21</sup>;
  - consideran los [distritos productivos o clústeres](#)<sup>22</sup> como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, la **transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características<sup>23</sup>:
  - focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto,

---

<sup>18</sup> Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#).

<sup>19</sup> Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clústeres](#).

<sup>20</sup> Ver, por ejemplo, Mechanism Design: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design).

<sup>21</sup> Ver en el siguiente *link* el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#).

<sup>22</sup> Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clústeres](#).

<sup>23</sup> Ver, por ejemplo, el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>.



- holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación,
- neutros, diverso y plural,
- a largo plazo (inicialmente, 3 años),
- público-privado o multi sectorial,
- integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*,
- basados en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 al 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias.

## APÉNDICE II

### CASOS EN VIVO. ETAPAS

Las etapas para el desarrollo del caso en vivo abierto son tres: preparación antes de la sesión, desarrollo del caso en vivo durante la sesión, capitalización de experiencias y seguimiento posterior a la sesión.

A continuación, se detallan las etapas y pasos dentro de cada una de ellas, las cuales tienen el objetivo de crear las condiciones para reflexionar, decidir y actuar a partir del caso en vivo.

#### **A. Previo a la sesión – Preparación**

##### **1. Definición del caso en vivo, el tema y los objetivos**

El caso en vivo se focaliza en un tema en particular, el cual depende del área académica y/o programa dentro del cual se desarrollará. Estos temas pueden variar en su alcance, yendo desde temas tan amplios como *desafíos directivos* y *propuestas* hasta temas específicos como formulación estratégica a través de redes interorganizacionales, la cooperación público-privada en el sector vitivinícola argentino o temas similares.

Asimismo, es necesario definir los objetivos específicos del caso en vivo. Estos se definen simultáneamente con el tema escogido y se concretan al momento de entrevistar al directivo antes de la sesión.

En síntesis, el primer paso es definir los temas y objetivos a partir de los cuales se quiere aprender de la experiencia y criterios directivos utilizando el caso en vivo.

##### **2. Entrevista con el directivo**

En esta entrevista se acuerda con el directivo el tema y objetivo del caso en vivo a partir del conocimiento del programa y la audiencia. Finalmente, se acuerda el envío de un resumen de hitos clave del caso con *links* a información externa, para que los participantes puedan contar con cierta información de base antes del desarrollo de la sesión.

##### **3. Envío de información base para el desarrollo del caso**

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo

y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.

En el caso en vivo abierto, se envía por anticipado un breve resumen de hitos clave con *links* a fuentes de información adicionales a fin de que el participante cuente con una idea del contexto dentro del cual se desarrolla el caso en vivo.

El objetivo es lograr un equilibrio armonioso entre contar con cierta información de base y no estructurar demasiado el caso, lo cual puede limitar los espacios de libertad en el proceso decisorio y desaprovechar la presencia del directivo en la sesión. Esto último es clave, ya que los casos escritos tienden a sesgar la definición del desafío y la información por limitaciones propias de quien escribe el caso, y esto puede apreciarse en las sesiones en las que generalmente el desafío concreto que está explícito o implícito en el caso escrito es distinto al desafío real que enfrenta el directivo.

## **B. Durante la sesión – Identificación de desafíos y propuestas de solución**

El caso en vivo es utilizado en las distintas áreas académicas y programas, cada uno de ellos con su metodología de análisis específica. Sin embargo, el común denominador de los desafíos en las distintas áreas es que en todos ellos está involucrado el directivo, quien toma decisiones para encarar el desafío definido. Por este motivo, durante la sesión, el caso en vivo se desarrolla en base a los criterios del sistema de toma de decisiones presentados en el artículo «Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo» que acompaña el presente caso.

Apoyados en estos criterios, los pasos a seguir son los siguientes:

### **1. Presentación del caso e identificación de desafíos**

Durante la primera parte de la sesión, se dedican unos minutos al planteamiento del caso. De la interacción con los participantes y la facilitación del profesor, surgirán varios desafíos de distinta prioridad y nivel. Es la etapa de lluvia de ideas y debate libre.

Luego se pasa a la identificación y priorización de los desafíos clave, presentándose una síntesis de estos.

### **2. Análisis y debate de propuestas de acción ante los desafíos planteados**

Durante la segunda parte, los directivos presentes se abocan al análisis de los desafíos, criterios y alternativas a fin de elaborar propuestas de acción.

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

### **3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias**

El caso en vivo se cierra con los principales aprendizajes, tanto del directivo que presenta el caso como de los directivos participantes en la sesión. El facilitador resume estos puntos y los relaciona con los objetivos del caso y los criterios y modelos conceptuales relacionados.

### ***C. Luego de la sesión – Implementación, aprendizaje y desarrollo de relaciones continuo***

#### **1. Implementación de propuestas**

Luego de la sesión, el directivo que presentó el caso en vivo cuenta con un plan de acción con propuestas a cada desafío planteado.

Por su parte, los participantes cuentan con los criterios, modelos y experiencias concretas vividas durante el caso en vivo a fin de poder implementarlos tanto en su propia experiencia como a los otros casos a analizar durante el curso.

#### **2. Aplicación de criterios a la propia experiencia**

Este es el punto clave no solo de los casos en vivo en particular, sino de las metodologías activas en general.

En efecto, estas se caracterizan por crear un ambiente de reflexión, participación y acción a partir de los cuales se descubran criterios para la toma de decisiones. Estos últimos serán finalmente aprendidos al momento de su aplicación al caso del propio directivo que participó en la sesión.

#### **3. Desarrollo de relaciones profesionales que se forjaron antes y durante el caso en vivo**

Finalmente, el ambiente social creado durante la sesión y el esfuerzo por implementar propuestas y criterios al propio caso crean las condiciones para un aprendizaje continuo en forma comunitaria, sea a través de contactos puntuales o de la realización de casos sucesivos para seguir aprendiendo de la experiencia.



IAE Business School adhiere a la política de acceso abierto al conocimiento y pone a disposición de la comunidad académica parte de su producción intelectual, a través del uso licencias *Creative Commons*.

*Creative Commons* es una organización sin ánimo de lucro, que promueve el intercambio y utilización legal de contenidos cubiertos por los derechos de autor. Para ello, entre otras actividades, brinda un set de herramientas legales estandarizadas: las licencias Creative Commons, que se basan en el derecho de autor.

El IAE aplica estas licencias a sus trabajos en acceso abierto:



**Atribución (*Attribution*):** En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



**No Comercial (*Non commercial*):** La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales



**Compartir Igual (*Share alike*):** La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.



```
<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/"></a><br /><span xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dct:title" rel="dct:type">Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de Gracias Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos</span> por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha</a> se distribuye bajo una <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/">Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional</a>.<br />Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar</a>.<br />Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar</a>.
```