

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de Njambre y Arbusta (B)

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 ambientales¹; 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 influencia².

¿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**

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

² Ver Amartia Sen (1990) 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 Hollensbe et al. (2014) 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, 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 agosto 2020, 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 decisiones³. 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 prudencia⁴, 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.

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

⁴ 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 artículo⁵. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

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

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de Njambre y Arbusta (B)

Njambre en 2020

A fines de 2020 se constituyó una nueva estructura societaria como S.R.L. y se formalizaron los roles de Milagro Pereyra Iraola y María Esquivel, en la Dirección Ejecutiva y en la Dirección de Operaciones respectivamente. El equipo está compuesto por Sofía Crespo como coordinadora de Administración y Finanzas, Alejandro Gianella y Lara González en la coordinación de proyectos y contenidos digitales, e Inés Hardoy como colaboradora en la redacción. Además, cuentan con colaboradores externos que se suman en proyectos y consultorías puntuales. Los socios fundadores de Njambre —Clemencia Nicholson, Paula Cardenau, Federico Seineldín y Emiliano Fazio— están presentes a través de un *board* ejecutivo que acompaña las decisiones estratégicas.

Después de haber desarrollado nuevas metodologías y espacios durante 2019, el siguiente paso fue avanzar hacia la digitalización de los contenidos para emprendedores y hacia una nueva estrategia de marca. Esto consumió gran parte de los esfuerzos del equipo, ya que, aprovechando la merma de proyectos en el verano, se hizo todo el desarrollo *in-house*.

La estrategia detrás de los pasos mencionados busca desarrollar contenido de calidad gratuito o de bajo costo para los clientes B2C (emprendedores, estudiantes, docentes) al mismo tiempo que se muestra el diferencial de Njambre y se atraen clientes más grandes (empresas, gobiernos, incubadoras) que financian programas. Actualmente se cuenta con cuatro herramientas digitales gratuitas⁶ que son la puerta de entrada para los productos pagos⁷.

Desafíos de Njambre a agosto de 2020

¿Cuáles son los principales desafíos de Njambre?

El principal desafío de Njambre hoy es cómo acercar el contenido a más personas, para seguir validando las herramientas y compartiendo la mirada sobre la importancia de pensar las empresas del futuro donde la tecnología se encuentre con los desafíos globales más urgentes.

Arbusta en 2019-2020

⁶ Link a la página de Njambre para la descarga de herramientas gratuitas: <https://www.njambre.org/mapa-de-herramientas/>

⁷ Productos digitales pagos: Curso virtual: [¿Cómo crear las empresas del futuro?](#), Programa [ALT: Habilidades para generar impacto](#), Publicación [Herramienta T](#), Publicación [Talento que transforma](#), Libro de Arbusta: *La potencia del talento no mirado* (próximo lanzamiento).

Los principales hitos de Arbusta en el último año están enfocados en la reestructuración de su modalidad de trabajo y gobernanza.

La empresa adoptó un modelo de trabajo ágil, inspirado en el sistema de tribus utilizado por empresas líderes del sector⁸. Con esta nueva modalidad surgió un nuevo rol de liderazgo, el de los *Service Owner* (SOW). Para prepararlos para esta nueva posición se diseñó el «Programa de Liderazgo Consciente» basado en cuatro pilares: a) Gestión de proyectos con foco en servicios de calidad al cliente, b) Comunicación asertiva: habilidades comunicacionales hacia los clientes, hacia su equipo y hacia Arbusta como organización; c) Potenciando equipos: cómo diseñar y liderar un equipo ágil y consistente y d) Liderazgo para la evolución personal: cómo la experiencia de liderar es una herramienta de exploración y de autoconocimiento.

A su vez, se dieron los primeros pasos hacia un nuevo modelo de gobernanza en línea con lo que plantea el modelo de organizaciones adaptativas planteado por Frederic Laloux⁹. Para la empresa es una especie de actualización de su sistema operativo, que busca ganar agilidad y autonomía en el funcionamiento. Los principios de este modelo son los siguientes: a) autogestión: sus colaboradores tienen gran libertad para tomar decisiones; b) plenitud: se busca que los colaboradores puedan integrar lo personal con lo profesional, creando ambientes donde puedan mostrar quienes son y expresarse libremente; y c) propósito: se enfoca en que los servicios sean realmente beneficiosos para sus clientes y para el mundo. Si bien existen numerosas formas de hacerlo, Arbusta eligió aplicar la metodología llamada *holocracia*.

En paralelo, la empresa tuvo que adaptarse a las medidas dispuestas por la pandemia provocada por la COVID-19 y actualmente todo el equipo de Arbusta está trabajando desde sus casas. Con la particularidad de que el 95 % del equipo vive en barrios populares de CABA (Barrio 31, Barrio 1-11-14, Barrio 1-24, entre otros), Rosario y Montevideo¹⁰. Al principio, esta situación puso en duda si continuar con el sistema de gobernanza que venían implementando, o si era necesario retroceder hacia un sistema más vertical.

Se decidió avanzar, y los hechos vienen reforzando la decisión: durante la cuarentena obligatoria, la empresa pasó sin observaciones la auditoría de calidad ISO, conservó clientes y su productividad, y creció un 20 % en ventas y en horas de trabajo. Todo esto, desde los barrios donde no todos se animan a buscar talento.

⁸ Link con explicación del modelo de tribus <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html>

⁹ Laloux, Frederic, and Ken Wilber. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired By the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker, 2014.

Links a información: <https://reinventingorganizationswiki.com/>

¹⁰ En el reporte de impacto de Arbusta: <https://arbusta.net/wp-content/uploads/2019/11/Reporte-Impacto-ESP-Baja.pdf> se documentan las transformaciones que produce el modelo de la empresa en la vida de los jóvenes.

Desafíos de Arbusta a agosto de 2020

¿Cuáles son los principales desafíos de Arbusta?

La gran pregunta de Arbusta actualmente es la siguiente: ¿cómo seguir avanzando en la transición de un organigrama jerárquico a una organización con liderazgos adaptativos?

¿Es posible alcanzar buenos resultados con un sistema integrador, ágil, con claridad de roles y de autogobernanza, plenitud de las personas, adaptativo, flexible?

Arbusta se identifica como una organización que quiere dar un salto en su forma de organizarse para poder estar a la altura de los resultados de la industria y del paradigma del talento. Sin embargo, quienes tienen roles de liderazgo en Arbusta han sido «seteados» en un liderazgo por dominios: áreas que se enfocan en sí mismas y tienen muchas dificultades para coordinarse con otras a la hora de resolver desafíos que son transversales.

Actualmente en Arbusta conviven tres modelos: un organigrama jerárquico, un formato que busca regirse por el consenso y uno de tracción por resultados.

¿Cómo pasar de un modelo de organización basado en áreas lideradas por un CEO (Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología) a uno basado en procesos transversales? Los procesos críticos son: a) puntos de contacto con clientes, b) desarrollo de talento, c) comunicación transversal, d) información integrada y e) gestión por resultados. En el **Anexo 1**, se muestra el modelo jerárquico actual y su transición hacia un modelo holocrático y, en el **Anexo 2**, la proyección del equipo 2018-2022.

En la actual crisis provocada por la COVID-19, ¿es la búsqueda de consensos el mejor sistema para afrontar una pandemia, o habría que retroceder hacia uno más jerárquico?

Links a fuentes de información Njambre

- Página web de Njambre: <http://www.njambre.org/>
- Video institucional de Njambre: <https://www.youtube.com/watch?v=esiw5j02veM>

Links a fuentes de información Arbusta

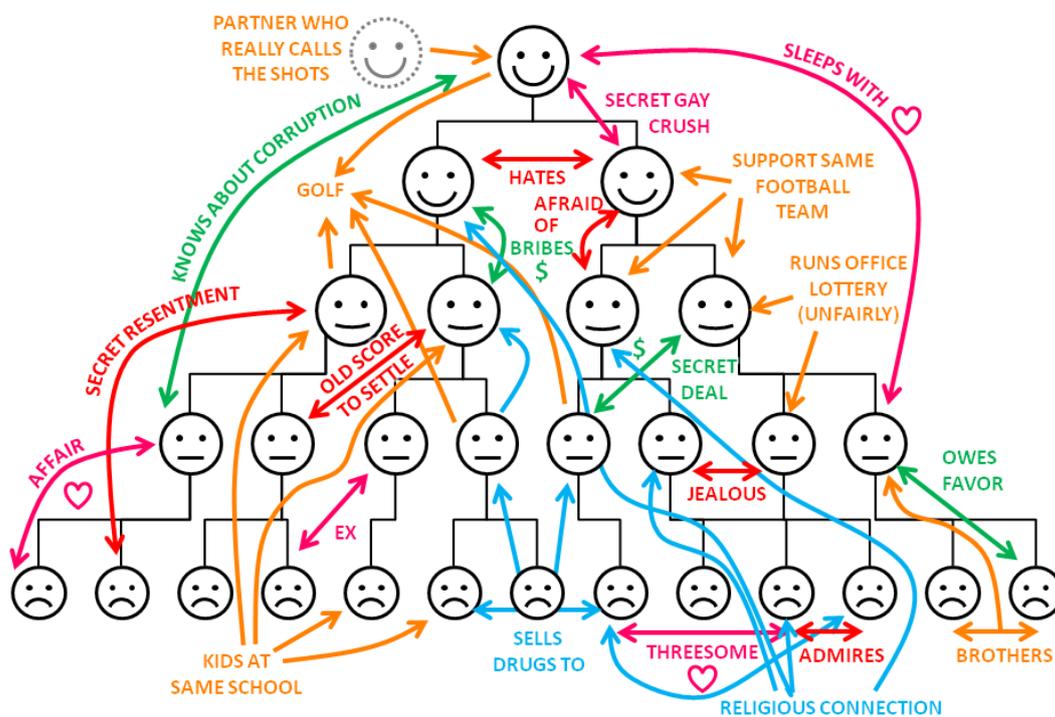
- Página web de Arbusta: <https://arbusta.net/>
- Video con modelo de negocio Arbusta: <https://www.youtube.com/watch?v=L-liaxsd9cw>

ANEXO 1

LA PROGRESIÓN DE LA FORMA DE GOBERNANZA

A continuación los gráficos que utiliza la empresa para describir el proceso:

1) "The real organization chart" utilizado por Integration Training¹¹: el clásico mapa con diferentes niveles de jerarquía y las relaciones informales y de poder que se gestan

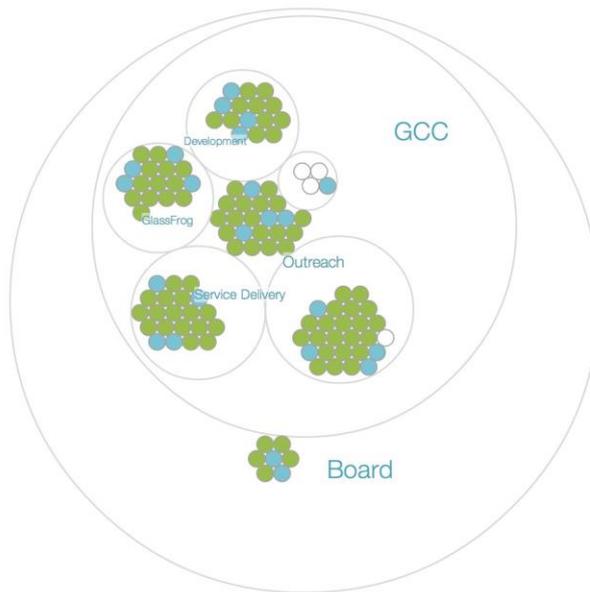


alrededor de una estructura vertical.

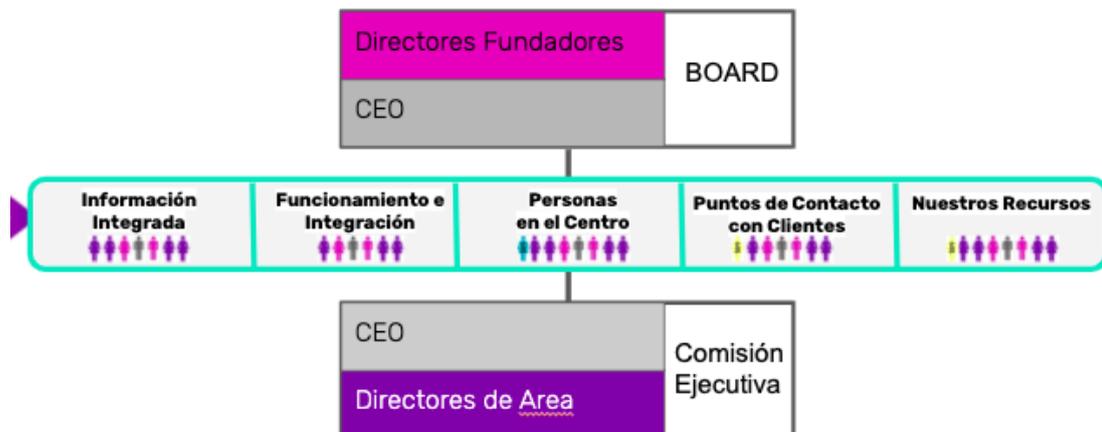
2) El modelo de círculos de la metodología Holocracia¹²: propone la organización en círculos enfocados en procesos, donde los equipos ganan autonomía.

¹¹ <https://www.integrationtraining.co.uk/>

¹² <https://www.holacracy.org/>



En el caso de Arbusta esta transición se proyecta de la siguiente manera:



ANEXO 2

Progresión Talento Arbusta en números 2018 – 2022

		2018	2019	2020	2021	2022
Total empleados (+90% talento joven)	#empleados	303	280	356	433	567
Comunidad alumni	#alumni	92	165	222	293	388
Empleados Full time / Part time	%	10% FT 90% PT	60% FT 40% PT	70% FT 30% PT	80% FT 20% PT	80% FT 20% PT
Desarrollo de talento: Empleados que incrementa sus habilidades y competencias	%	97 %	97 %	95 %	95 %	95 %
Promedio de retención de empleados	#meses	21	27	36	36	36

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 la 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](#)¹³, 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 personas¹⁴. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹⁵, 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 personas, del propósito de los negocios, del *management* en general y del desarrollo integral¹⁶.

¹³ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹⁴ Ver Amartia Sen (1990) 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; 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>

¹⁵ Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration

¹⁶ Ver Sison and Ferraro (2017); Hollensbe et al. (2014) https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research; Blue Print for

4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil¹⁷ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹⁸.
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**¹⁹:
 - **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 va más allá de la responsabilidad social empresaria.
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, por ejemplo: 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 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,

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; Rocha (2013)

https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration.; ver también la relación intrínseca entre negocios y desarrollo en los siguientes *links*: [La misión de las empresas](#); [Entrevista a Jay Cohen](#) (cofundador del movimiento B Corporations), [Entrevista a Enrique Shaw](#).

¹⁷ Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹⁸ 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>

¹⁹ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/Hector-Rocha/Expertise.aspx>

asegurando 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 empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación público-privada para el desarrollo local²⁰](#) 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 las ONU para el 2030. La cooperación público-privada es la esencia de la **estrategia emergente²¹**, proceso participativo que responde a 4 preguntas:
 - Quiénes somos – identidad.
 - Dónde estamos - desafíos estratégicos.
 - Dónde queremos estar - visión.
 - Cómo llegaremos allí - lineamientos estratégicos.
9. En términos de **organización para la colaboración público-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona²²](#), los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía²³;
 - 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 ciudades²⁴**;
 - consideran los [distritos productivos o clústeres²⁵](#) 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 características²⁶:
 - Focalizados en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto.
 - Holísticos metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutros, diversos y plurales.
 - A largo plazo (inicialmente, 3 años).

²⁰ 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](#);

²¹ Ver <https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/>

²² Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clústeres](#).

²³ Ver, por ejemplo, Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²⁴ Ver en el siguiente *link* el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#).

²⁵ Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clústeres](#).

²⁶ Ver, por ejemplo, la Cátedra Desarrollo Integral Sustentable <https://sustainableintegraldevelopment.com/> y la iniciativa Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>



- Público-privado o multisectorial.
- Integradores y potenciadores de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los *stakeholders*.
- Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 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 de 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.



Desarrollo directivo a través de casos en vivo Los desafíos de Njambre y Arbusta (B) Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios directivos por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.
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.
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.