

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Los desafíos de Eidico 2019-2024

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

¿Cuáles son los **principales desafíos** que enfrentan los líderes formados en escuelas de negocios? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, como gobiernos, empresas y escuelas de negocios coinciden en que los grandes desafíos (*grand challenges*) se encuentran en la intersección de las dimensiones económicas, humanas, sociales y ambientales¹.

¿**Cómo transformar estos desafíos en oportunidades de desarrollo personal, organizacional y social?** Dado que el eje de transformación es la toma de decisiones, la transformación empieza por la persona y el proceso decisorio.

Toda **transformación incluye algo que permanece y algo que cambia**, y se da en el decisor (desarrollo personal), en el desafío transformado (desarrollo organizacional y/o social) y en el proceso de transformación (proceso de toma de decisiones).

Lo que **permanece** son los **criterios** o propósitos naturales y sociales sobre los que se apoya la transformación. Lo que **cambia** son las **metodologías innovadoras** adecuadas a la realidad a transformar. El desarrollo de líderes y comunidades se da cuando los cambios necesarios son descubiertos y guiados por los criterios expuestos por dos vías: la experiencia acumulada o historia y la intuición de la naturaleza de las cosas potenciada por la filosofía y las teorías.

Hay **dos tipos de criterios naturales**: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre las cuales se encuentra la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones². En el caso de líderes de grandes corporaciones, redes interorganizacionales, metaorganizaciones 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

¹ Ver [Desarrollo integral sustentable: Criterios e impacto](#); Datar *et al.* (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.

² Ver Rocha, Carrera, Gomez, Rivarola y Willi (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en marzo de 2024, 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.



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 ejecutivos en que las metodologías activas se encuentran entre las más adecuadas para su desarrollo al combinar experiencias concretas con criterios generales. Esta combinación de experiencia y criterios es la base para el desarrollo de virtudes como la justicia y la prudencia³, 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 y los apliquen a situaciones reales. Se trata de descubrir desafíos y desarrollar habilidades de toma de decisiones para enfrentarlos.

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

Dentro del método del caso, el **caso en vivo** es el que mayor impacto genera al superar las limitaciones de los casos escritos, tales como el alcance temporal y espacial de los mismos y la no presencia del protagonista del caso. El caso en vivo 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.

Hay distintos tipos de casos en vivo. En el presente caso se siguen las etapas y pasos para el desarrollo de **casos en vivo abiertos**, los cuales son presentados en otro artículo⁴. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

³ Ver Pieper (1994), *Las virtudes fundamentales*, Rialp.

⁴ Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.



Los desafíos de Eidico 2019 - 2024

En el presente documento se sintetizan los títulos de los desafíos de Eidico detallados en los casos 2019 y 2020, junto con los nuevos desafíos a encarar en el año 2024.

Desafíos de Eidico – 2024

En el marco de la transición de la primera a la segunda generación de socios, se definieron los siguientes desafíos:

1. Crecimiento y expansión.
2. Redefinición del propósito y legado a dejar.
3. Talento y motivaciones para la nueva generación de socios.
4. Proceso de toma de decisiones.
5. Definición y coherencia estratégica en los ejes económico, humano, social y ambiental.

Desafíos de Eidico – 2020⁵

1. Negocios y renovación del espíritu emprendedor.
2. Ecosistema y red de valor.
3. Vínculos con los vecinos y el gobierno.
4. Personas y cultura.

Desafíos de Eidico – 2019⁶

1. Mantener una cultura colaborativa y colaboradores motivados en un contexto de crecimiento nulo o incluso decreciente.
2. Sustener el cambio de modelo hacia el desarrollo de centros urbanos, focalizando el desarrollo de vivienda más que de loteo, lo cual genera una complejidad adicional a la hora de poder captar fondos para financiarlo.

⁵ Ver «Eidico 2020 – Desafíos» (ANEXO 1).

⁶ Ver «Empresariado colaborativo, negocios y desarrollo: los desafíos de Eidico en el 2019» (ANEXO 2).

ANEXO 1
EIDICO 2020: DESAFÍOS⁷

1. ***Reinventar el Negocio. Inventar nuevas ideas que renueven la energía emprendedora que siempre nos destacó y por ende la motivación interna.***
2. ***Seguir armando el ecosistema inspirador, uniendo a nuevos jugadores claves a mi cadena de valor. Una red que tenga un efecto multiplicador, sobre el ciclo, trabajo- hábitat – salud – educación.***
3. ***Aprovechar el momento para potenciar los vínculos con los vecinos y los Gobiernos. No trae réditos económicos en el CP, pero fuertes lazos para el largo y mediano plazo. Es hora de invertir recursos en esto?***
4. ***Acomodar la estructura interna al volumen de negocio actual, sin perder la cultura colaborativa que nos distinguió hasta acá. Siempre con el foco puesto en las personas en el centro.***

⁷ Ver «Eidico 2020 – Desafíos».



APÉNDICE I

DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE

CRITERIOS E IMPACTO

Los **criterios**⁸ de transformación para el desarrollo integral sustentable de organizaciones, comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUÉ**).
2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIÉN**).
3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común (**QUÉ**)?
4. ¿Cuáles son los criterios que hacen de **condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad? (**POR QUÉ**).
5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**CÓMO**).
6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUÁNDO**).
7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DÓNDE**).

La respuesta a cada una de estas preguntas y la evidencia empírica asociada a cada una de ellas se encuentra en el siguiente documento (Desarrollo integral sustentable. Criterios e impacto – iae.edu.ar).

La aplicación de estos criterios en iniciativas de investigación, formación y transformación puede verse en el siguiente *link* Desarrollo Integral Sustentable - IAE Business School

⁸ Los **criterios** son constantes de la realidad similares a los principios de la naturaleza o medioambientales: tienen la fuerza intrínseca de la naturaleza, al estar enraizados en la realidad. Surgen de estudios filosóficos, históricos y geográficos comprensivos realizados en instituciones como Harvard, MIT, Princeton, Oxford, London University, Universidad de Viena y Universidad de Navarra, entre otras. Las referencias incluyen Curd and Cover (1998), Scharmer & Käufer (2016); Tucker (2020), Acemoglu & Robinson (2012); Hall & Soskice (2001); Hollingsworth & Boyer (1997); Zimmerman (2008); Messner (1963), Vazquez de Prada (1999), Castells & Himanen (2002), McLuhan y Powers (2002); y Drucker (2003). Una síntesis y ejemplo reciente en el mundo de la empresa y los sistemas de innovación territoriales se encuentra en Rocha & Audretsch (2022). El **impacto** es la transformación realizada por las personas, las organizaciones intermedias, los gobiernos y las fuerzas económicas, políticas y culturales que surgen de esas acciones. En los *links* y referencias de este artículo se encuentran criterios e impactos basados en la evidencia a la fecha de su escritura.



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, que 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.



REFERENCIAS

- ACEMOGLU, D. & ROBINSON, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. NY: Crown Business.
- ARISTÓTELES (1984) *Ética a Nicómaco*.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2017) *Eco Integración*: [LINK](#).
- CASTELLS, M. & HIMANEN, P. (2002) *La sociedad de la información y el estado del bienestar: el modelo finlandés*. España.
- CURD, M. & COVER, J. A. (1998) *Philosophy of Science. The Central Issues*. London, W.W. Norton & Company Ltd.
- DATAR *et al.* (2010) *Rethinking the MBA. Business Education at the Crossroads*, Harvard Business Press.
- DONALDSON & WALSH (2015); PIRSON (2017)
- DRUCKER, P. F. (2003) *A Functioning Society: Selections from Sixty-five Years of Writing on Community, Society, and Polity*. Routledge.
- HALL, P. A. & SOSKICE, D. (Eds.) (2001) *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. OUP Oxford.
- HOLLENSBE, E.; WOOKEY, C.; HICKEY, L.; GEORGE, G. & NICHOLS, C. V. (2014) «Organizations with purpose». *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5623&context=lkcsb_research
[h](#);
- HOLLINGSWORTH, J. R. & BOYER, R. (Eds.) (1998) *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.
- SANTO PADRE FRANCISCO (2015) *Laudato Si*
http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html,
- MESSNER, J. (1976) *La cuestión social*. Madrid, Rialp.
- MCLUHAN, M. & POWERS, B. R. (2002) *La aldea global*. Editorial Gedisa.
[ISBN 8474324033](#).
- MURCIA, M. J. *et al.* (2018) «Business schools at the crossroads? A trip back from Sparta to Athens», *Journal of Business Ethics* **150**(2): 579-591.
- NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- NAHAPIET, J.; GRATTON, L. & ROCHA, H. O. (2005) «Knowledge and relationships: when cooperation is the norm». *European Management Review*, 2(1), 3-14.



- PIEPER, J. (2018) *Las virtudes fundamentales*. Ediciones Rialp.
- PIKETTY, T. & SAEZ, E. (2014) «Inequality in the long run». *Science*, 344(6186), 838-843.
- ROCHA, H. & AUDRETSCH, D. B. (2022) «Entrepreneurial ecosystems, regional clusters, and industrial districts: Historical transformations or rhetorical devices?». *The Journal of technology transfer*: 1-24.
- ROCHA, H.; PIRSON, M. & SUDDABY, R. (2021) «Business with purpose and the purpose of business schools: Re-imagining capitalism in a post pandemic world: A conversation with Jay Coen Gilbert, Raymond Miles, Christian Felber, Raj Sisodia, Paul Adler, and Charles Wookey». *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 354-367.
[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)
- ROCHA, H. *et al.* (2020) «Clusters, economic performance, and social cohesion: a system dynamics approach». *Regional Studies* 54(8): 1098-1111.
- ROCHA, H. (2013) «Dominant development paradigms: A review and integration». *Journal of Markets and Morality*, 16(1). [LINK](#)
- ROCHA, H. & BIRKINSHAW, J. (2007) *Entrepreneurship Safari* (Vol. 12). Now Publishers Inc.
- ROCHA, H. O. & GHOSHAL, S. (2006) «Beyond self-interest revisited». *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619 [LINK](#)
- ROCHA, CARRERA, GOMEZ, RIVAROLA Y WILLI (2012), *Ver-Hacer-Lograr: Nuevas realidades, paradigmas y metodologías activas de aprendizaje para el desarrollo directivo*, IAE Business School.
- SACHS, J.; KROLL, C.; LAFORTUNE, G.; FULLER, G. & WOELM, F. (2021) *Sustainable development report 2021*. Cambridge University Press.
- SEN, A. (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf
- SCHARMER, O. C. & KÄUFER, K. (2016) *Liderar desde el futuro emergente: De los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Eleftheria.
- TUCSON, P.K.A. (2018) «Pope Francis' Integral Human Development: An Inclusive Growth proposal». *Humanist Management Journal* 2, 199–209 (2018).
<https://doi.org/10.1007/s41463-017-0030-x>
- TUCKER, A. (2020) *Democracy against liberalism: Its rise and fall*. John Wiley & Sons.
- UN GLOBAL COMPACT www.unglobalcompact.org
- VAZQUEZ, P. & ROCHA, H. (2018) «On the goals of family firms: A review and integration». *Journal of Family Business Strategy* 9(2): 94-106.
- VAZQUEZ DE PRADA, V. (1999) *Historia económica mundial*, EUNSA.
- WORLD HAPPINESS REPORT (2022) <https://worldhappiness.report/ed/2022/>
- ZIMMERMAN, C. C. (2014) «Family and civilization». *Open Road Media*. [LINK](#)



Páginas web y links

A Blueprint for Better Business [Blueprint for better business](#);

[Beyond Self Interest 2006](#)

[Business as a Force for Good](#)

[Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

[Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)

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

[Desarrollo Integral Sustentable](#)

[Distritos productivos o clusters.](#)

[Entrepreneurship Safari](#)

[Modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters.](#)

Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

[Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

[ODS y Tecnología](#)

[ODS y Ciudades](#)

What is the purpose of business and business education in a post-pandemic scenario?

[LINK](#)



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.



```
<p xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/"><a
property="dct:title" rel="cc :attributionURL" href="http://www.iae.edu.ar">Desarrollo directivo a
través de casos en vivo Los desafíos de Eidico 2019-2024 Desarrollo directivo a través de
casos en vivo </a> by <a rel="cc:attributionURL dct:creator" property="cc:attributionName"
href="http://www.iae.edu.ar">Héctor Rocha</a> tiene licencia bajo <a href="http://
creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/?ref=chooser-v1" target="_blank" rel="licencia
noopener noreferrer" style="display:inline-block;">CC BY-NC-SA 4.0</a></p>
```