

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Hoy: Emprender colaborativamente. Los desafíos de 10Pines (2023)

Desarrollo directivo... - Nuevas realidades y criterios

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta nuestra generación en general y los líderes formados en escuelas de negocios en particular? La lista es amplia, pero tanto los líderes de organismos internacionales, como los gobiernos, empresas y escuelas de negocios 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. La pandemia del COVID-19 no cambió estos desafíos, sino que los anticipó y los hizo más relevantes³.

¿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, simultáneamente, algo que permanece y algo que cambia. La estabilidad la dan los criterios naturales o permanentes; el cambio, las metodologías innovadoras adecuadas a las nuevas realidades.

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 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>

³ Ver conclusiones del simposio internacional «What is the purpose of business and business education in a post-pandemic scenario?» https://www.linkedin.com/posts/hectorrocha10_universityleaders-scholarlyimpact-sustainableleadership-activity-6833118297765023744-N6cg

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en octubre de 2023, 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.

Los **criterios naturales** 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 descubiertas 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** en el desarrollo directivo: de contenido y de formación. Los de **contenido** especifican la tarea del líder, entre las cuales se encuentran la naturaleza del liderazgo, de la misión de la empresa y de la toma de decisiones⁴. 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 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 combinar 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 prudencia⁵, 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.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

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

⁴ 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.

⁵ Ver Pieper (1994), *Las virtudes fundamentales*, Rialp.

momento y espacio determinados y su objetivo es servir de piloto de pruebas 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 artículo⁶. A continuación, se detalla la información necesaria previa al desarrollo de la sesión según la metodología sintetizada en el **Apéndice II**.

⁶ Rocha y Carrera (2012), *Desarrollo directivo a través de metodologías activas. El caso en vivo*, IAE Business School.

Hoy: Emprender colaborativamente: los desafíos de 10Pines

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 que permitan aprovechar al máximo el potencial de todos los integrantes de la organización⁷.

El objetivo del caso es reflexionar y decidir sobre los siguientes temas:

- Paradigmas y criterios en el proceso de emprender y crear organizaciones colaborativas y autoorganizadas.
- Identificación de desafíos durante la creación del negocio hasta el momento del caso en vivo, y propuestas para un alineamiento sostenible que permita resolver la tensión entre objetivos de crecimiento del negocio por un lado, y mantener el modelo colaborativo y la cultura organizacional por el otro.
- Análisis de la viabilidad de este modelo en otras organizaciones y cuál sería el proceso de transformación en las mismas.
- Debatir el impacto que las organizaciones colaborativas pueden tener sobre el resto de la sociedad.

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación se presenta una breve descripción de 10Pines, 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.

La empresa

10Pines es una empresa que ofrece servicios de desarrollo de *software* a medida para el mercado nacional e internacional. Sus tres pilares son construir relaciones sustentables y a largo plazo con sus clientes; la excelencia técnica reflejada a través de la tecnología, metodología y los resultados de los proyectos realizados; la calidad humana fundada en la apertura de la gestión interna, igualdad de posibilidades y fuerte foco en la unidad grupal.

La empresa fue fundada hace 14 años por Emilio Gutter, Hernán Wilkinson, Alejandra Alfonso y Jorge Silva. Se especializa en el desarrollo creativo y ágil de *software* de alta calidad con tecnologías de punta, además de ofrecer servicios de

⁷ Ver [Potenciando la vocación pública con la iniciativa privada para el desarrollo](#); ver, además, los siguientes artículos en el siguiente [link \(ResearchGate\)](#): Gratton *et al.* (2005) *Knowledge and Relationships: When Cooperation is the Norm*; Rocha (2008) *People, Firms and Society. Three Proposals for their Alignment*; Rocha (2016) *Capitalism, Collaboration and the Purpose of Business*.

capacitación y consultoría relacionados con el desarrollo y la gestión de proyectos de *software*. En su trayectoria cuenta con más de 100 proyectos realizados en todo el mundo, incluyendo países tales como Argentina, Chile, Colombia, México, Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Alemania, Rumania, Bulgaria y Singapur. Algunos de sus clientes más reconocidos a nivel local son Ualá, Meetup, Claro y Alsea (grupo que administra las franquicias de Burger King, Starbucks y P.F. Changs, entre otras).

Desde sus inicios, 10Pines busca ser una empresa diferente, una empresa que siempre tenga en cuenta a las personas que en ella trabajan. Su propósito es lograr el involucramiento de las mismas, borrar la línea entre empleados/empleadores y extender la maximización de valor, no solo a los accionistas sino a todos los *stakeholders*. Se trata de cambiar la forma tradicional de trabajar y relacionarse en el ambiente económico. En este camino, cree que la transparencia y la colaboración son valores claves. Ese es el propósito de impacto y la razón principal por la que es una empresa B.

Los orígenes del modelo colaborativo de 10Pines en palabras de uno de sus fundadores (Emilio Gutter)

A los cuatro fundadores siempre nos unieron las mismas inquietudes. Cuando nos juntamos a pensar en la posibilidad de emprender, en nuestras experiencias anteriores notábamos que la mala calidad del *software* era una constante en la industria. Sentíamos que, para la mayoría de las empresas, el diseño y el código de los programas era un medio para alcanzar un negocio, pero no un fin en sí mismo. Esto estaba íntimamente relacionado con la importancia que se les daba a las personas que eran responsables de desarrollar ese *software*. Todas las empresas tenían el mismo discurso: «Lo más importante es la gente», pero en los papeles la realidad mostraba cosas muy diferentes. Un indicador muy visible de esa realidad son las altas tasas de rotación de la industria⁸ y la constante sensación de que las personas están desmotivadas y se cambian de trabajo varias veces al año, la mayoría de las veces por buscar nuevos desafíos u otras por solo una pequeña diferencia salarial. Cómo lograr romper con ese círculo vicioso y lograr que «las personas son lo más importante» al mismo tiempo que «la calidad está primero» no sean solo frases pegadas en la pared de la oficina, sino lo que realmente se viva en el día a día, fue el primer desafío que nos motivó a emprender.

Dos de los fundadores estábamos íntimamente involucrados con una nueva corriente dentro de las metodologías de administración de proyectos conocidas como «ágiles». Lo interesante de estas metodologías es que, a diferencia de los métodos tradicionales como los propuestos por PMI⁹, su principal aporte no fue un conjunto de reglas, prácticas o procesos, sino que sus raíces se fundan en un conjunto de valores y principios que son los que se deben mantener en cualquier metodología que intenta encuadrarse en esta corriente. Tan radical era esta propuesta para la industria que se

⁸ De acuerdo a la última publicación de la CESSI (la Cámara Empresarial de la Industria del Software), el índice de rotación del sector durante el 2016 promedió el 23.3 %. Incluso las empresas del sector informático listadas en GreatPlaceToWorktm tienen índices de rotación superiores al 20 %

⁹ <https://www.pmi.org/>

dieron a conocer con el nombre de «Manifiesto ágil»¹⁰. Dentro de estos valores y principios se destacaban la colaboración y la confianza en las personas; el trabajo sustentable; la autoorganización de los equipos de trabajo; la transparencia de la información; y la búsqueda constante de la excelencia.

Así fue como nos planteamos la siguiente pregunta: ¿si la mejor forma de gestionar un proyecto es a través de estos principios y valores, no pueden extrapolarse para organizar a toda una empresa? Cuando comenzamos con este emprendimiento, a pesar de tener otros modelos de empresas similares, no estábamos muy seguros de la forma que iría tomando, pero poco a poco fueron emergiendo las diferentes prácticas que consolidaron el modelo actual: estructura horizontal sin jerarquías; toma de decisiones participativa; información transparente y números abiertos.

Al día de hoy, si bien consideramos que hemos madurado y ganado experiencia, todavía hay muchas cosas por delante para aprender y mejorar. El contexto y la realidad están en constante cambio, al igual que nuestra organización que intenta crecer y afrontar nuevos desafíos. Estamos convencidos de que los problemas complejos solo pueden ser resueltos por modelos adaptativos, con lo cual el aprendizaje y la experimentación continua tienen que formar parte del ADN de cualquier organización del futuro.

Principales hitos

- **AGOSTO 2009 – Inicio.** 10Pines nace pensada para crear una empresa diferente con alto foco en la calidad del *software* y de las personas, en una industria donde el diferencial exclusivo es el talento y el conocimiento de la gente. El gran desafío de esta industria es lograr retener y motivar a personas con un perfil muy inquieto y ávidas de desafíos, ya que existe una dura competencia por los talentos frente a una oferta de personas capacitadas que no puede satisfacer a la creciente demanda global.
- **NOVIEMBRE 2014 y JULIO 2015 – Certificación ISO e incorporación a la Ley de Software.** Se concreta la certificación ISO 9001-2008 de todos los procesos internos necesaria para lograr al año siguiente la incorporación dentro del régimen de promoción de la industria del *software*, recibiendo los beneficios promulgados por la Ley de Software N.º 26692.
- **JULIO 2016 – Nuevos socios.** Se incorporan dos nuevos socios al estatuto de la SRL. Federico Zuppa y Darío García son los dos colaboradores más antiguos de la empresa. A partir de su contribución durante todos estos años, se incorporan al grupo de socios, abriendo la puerta a futuras incorporaciones de otros colaboradores clave.
- **AGOSTO 2016 y ABRIL 2017 – Mayor crecimiento.** Se realiza una mudanza a una oficina de 415 mts² con una inversión de 600 000 pesos y se supera la cantidad de 50 empleados.

¹⁰ <http://agilemanifesto.org/>



- **ABRIL y AGOSTO 2017 – Mayor exposición local.** Sale a producción Starbucks Rewards en Argentina. 10Pines desarrolló el *core* del programa de fidelización de Starbucks, siendo este un proyecto de alto impacto para el público masivo local. En agosto sale publicada una nota en *La Nación* contando el modelo de gestión de nuestra empresa.
- **NOVIEMBRE 2017 - Premiación en el concurso de empresas B.** «Protagonistas de una nueva economía» en la categoría mediana empresa. *Link* <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/03/Negocios-Sistema-B-Casos-1.pdf>
- **MAYO 2018 – Meetup empresas y organizaciones horizontales.** Comienza la creación de una comunidad alrededor del interés por las organizaciones horizontales.
- **AGOSTO 2018 – Certificación B Corp.** 10Pines obtiene la certificación de B Corp a través de la representación local «Sistema B», <https://sistemab.org/>
- **SEPTIEMBRE 2018 – Primer 10Pines conf.** 10Pines celebra el día del programador con una conferencia *in-house*, https://youtu.be/7Dtr_5rjbP4
- **AGOSTO 2019 – Décimo aniversario.** 10Pines cumple 10 años.
- **MAYO 2021 – Nota en la BBC.** La BBC publica una nota acerca de 10Pines y uno de los socios es invitado a hablar en el programa en vivo.
- **JULIO 2021 – Especial en Bloomberg.** *Bloomberg Originals* produce un especial sobre transparencia salarial donde presenta a 10Pines e invita a los socios a responder preguntas.
- **JUNIO 2022 – Partnership con Semco.** 10Pines y Semco Style Institute firman un *partnership* para la creación de Semco Style Argentina.
- **AGOSTO 2022 – Premio Pymes HSBC.** 10Pines es reconocida con el premio Pymes HSBC en la categoría Innovación. *Link:* <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/premio-a-la-pequena-y-mediana-empresa-en-fotos-nid09082022/>

Links de interés

Sobre la empresa y su modelo de gestión

- [10Pines • Software Development Services - Argentina](#)
- <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/growing-an-open-participative-horizontal-and-based-on-trust-company/>
- <https://www.sociocracyforall.org/casestudy-10pines>

Notas y menciones en los medios

- <https://www.bbc.com/news/business-56915767>
- *Especial de Bloomberg*, <https://www.youtube.com/watch?v=AxGLG5yeHI0>
- <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/un-futuro-sin-jefes-los-modelos-que-apuntan-a-la-autonomia-de-los-empleados-y-redefinen-el-rol-de-nid28012023/>

- <https://www.lanacion.com.ar/2051208-un-mundo-sin-ceo-como-funciona-la-empresa-argentina-libre-de-jefes>
- <https://www.lanacion.com.ar/2142879-asi-trabaja-la-empresa-argentina-que-no-tiene-jefes>
- <https://www.apertura.com/emprendedores/Como-trabaja-la-empresa-de-software-que-inspiro-su-filosofia-en-una-cancion-de-Manal-20180206-0008.html>
- https://www.clarin.com/economia/pros-contras-saber-salario-companeros-trabajo_0_HyrGfDtOO.html
- Mención en el programa *Comunidad de Negocios de LN+*, <https://www.youtube.com/watch?v=uejiDSeiDr8&t=5s>

Entrevistas radiales

- <https://radiocut.fm/audiocut/entrevista-a-emilio-gutter-sobre-10pines-la-empresa-sin-jefes/>
- <https://www.pulxo.com.ar/asi-funciona-una-empresa-argentina-libre-de-jefes>
- <https://radiocut.fm/audiocut/entrevista-a-jorge-silva-y-hernan-wilkinson-de-10pines-programa-proyecto-mendoza-de-radio-nihuil/>

Artículos del blog

- <https://blog.10pines.com/2012/06/11/10-pines-una-empresa-diferente/>
- <https://blog.10pines.com/2017/08/11/que-significa-sin-jefes/>
- <https://blog.10pines.com/2017/02/20/our-recruiting-process/>
- <https://blog.10pines.com/2016/09/27/trapped-by-transparency-or-trapped-by-culture/>

Libros relacionados con el tema

- <https://www.amazon.com/Maverick-Success-Behind-Unusual-Workplace/dp/0446670553>
- <https://www.amazon.com/Seven-Day-Weekend-Ricardo-Semler/dp/0099425238/>
- <http://www.reinventingorganizations.com/>
- <https://www.amazon.com/Delivering-Happiness-Profits-Passion-Purpose/dp/0446576220/>
- <https://www.amazon.com/We-People-Consenting-Deeper-Democracy/dp/0979282705/>
- <https://www.amazon.com/Peopleware-Productive-Projects-Teams-3rd/dp/0321934113/>



Desafíos de 10Pines a tratar durante la sesión

- Desafíos que se presentaron a lo largo del proceso de iniciación y desarrollo de la empresa que surjan durante la sesión.
- Continuar creciendo bajo un modelo participativo manteniendo los valores y la cultura, al mismo tiempo que enfrentar el desafío de escalar exitosamente el proceso de toma de decisiones.
- Lograr que el valor percibido que los actuales empleados tienen de la empresa se pueda percibir desde afuera para atraer nuevos talentos y potenciales clientes.
- Contagiar y transformar a otras empresas, especialmente a clientes en los que encontramos un *mismatch* cultural.
- Lograr un crecimiento sostenido de los colaboradores más sénior de nuestro equipo, tanto a nivel profesional como económico.
- Expandirnos geográficamente mediante la apertura de centros de desarrollo en otros puntos del país u otras regiones.

APÉNDICE I

DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE DE COMUNIDADES Y ECOSISTEMAS A TRAVÉS DE LA COOPERACIÓN

Criterios e impacto

Los **criterios**¹¹ de los procesos de transformación para el desarrollo integral sustentable de comunidades y ecosistemas se sintetizan en 7 preguntas:

1. ¿Cuál es el **propósito** buscado? (**PARA QUÉ**). El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las **condiciones de vida** social y ambiental 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:

- a. Los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)¹² (ODS), que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos (**FIGURA 1**),
- b. Los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas¹³. El desarrollo de toda la persona incluye la armonía espiritual y material, dando prioridad a lo espiritual. Esta intuición práctica de los escritos antiguos¹⁴ es hoy confirmada por las últimas mediciones sobre la felicidad humana¹⁵.

¹¹ 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 y Himanen (2002); McLuhan y Powers (2002); 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.

¹² Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: [LINK](#).

¹³ Ver Amartia Sen (1990); *Laudato Si* (2015) [LINK](#); Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco Integración: [LINK](#); Tucson (2018) [LINK](#).

¹⁴ Aristóteles (1984).

¹⁵ *World Happiness Report*, 2022.

Los aportes realizados por distintos Premios Nobel de Economía, armonizados en un modelo holístico centrado en la persona¹⁶, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable (**FIGURA 2**).

2. ¿Quiénes son los **destinatarios** del bien común? (**QUIÉN**). Las **personas** que crecen en **familias** arraigadas en un territorio, base para las relaciones de vecindad y de trabajo. A partir de estas, surgen los intereses y afinidades económicas, sociales y culturales comunes que dan origen a las **asociaciones intermedias** y a la participación efectiva para resolver los desafíos del bien común local. Es decir, los destinatarios son:
 - a. La **persona**, por su **dignidad humana**: es fin en sí misma, no medio para otros fines. La evidencia empírica muestra que este criterio está siendo reconocido en las teorías y prácticas de empresa, en la economía y en la política orientada al desarrollo integral¹⁷.
 - b. La **familia**, comunidad básica de la sociedad. La evidencia empírica muestra que la familia es factor de desarrollo infantil¹⁸ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza, menor desigualdad¹⁹ y, en definitiva, civilizaciones sustentables²⁰.
 - c. Las **asociaciones intermedias**, que son las organizaciones miembro de una comunidad y ecosistema: desde el punto de vista **geográfico y político**, las comunidades vecinales, los municipios, la federación de municipios; desde el punto de vista **económico**, las empresas y las organizaciones profesionales; desde el punto de vista **social y cultural**, las organizaciones de la sociedad civil.
3. ¿Cuál es la **actividad principal** que promueve el bien común (**QUÉ**)? La actividad principal es la que, centrada en la persona, tiene mayor impacto en las dimensiones del bien común. La actividad que satisface este criterio es el **trabajo humano**, ya que tiene un quintuple impacto en el bien común: desarrolla a la persona (desarrollo humano y ODS 8), provee los medios para la subsistencia (ODS 2), crea las condiciones de hábitat (ODS 6, 9 y 11), salud (ODS 3) y educación (ODS 4) para una vida digna, y sirve a la comunidad a través de la creación de bienes y servicios necesarios (ODS 12). Como consecuencia, se reduce la pobreza (ODS 1), una de las condiciones para avanzar en el objetivo de la paz y seguridad (ODS 16).

¹⁶ Ver Rocha (2013) [LINK](#).

¹⁷ Ver Sison y Ferraro (2017); Hollensbe *et al.* (2014) [LINK](#); *Blueprint for Better Business* <http://www.blueprintforbusiness.org/>; Donaldson y Walsh (2015); Pirson (2017); Rocha y Ghoshal (2006); Rocha (2013). Ver también la relación intrínseca entre negocios y desarrollo en los siguientes *links*: 1) [Entrevista a Jeffrey Sachs](#) ; 2) [Entrevista a Enrique Shaw](#); 3) [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#)

¹⁸ Ver [Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

¹⁹ 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>

²⁰ Ver, en particular, los estudios sociológicos de profesor de Harvard, Carle Zimmerman en Zimmerman, C. C. (2014). *Family and Civilization*. Open Road Media. [LINK](#).

En síntesis, el trabajo promueve la dignidad humana y es el disparador del proceso de desarrollo integral sustentable de comunidades, regiones y ciudades²¹. Ante el desafío de la tecnología que afecta el futuro del trabajo, la evidencia muestra que la tecnología aporta al desarrollo humano integral si el punto de partida es la persona y los desafíos propios de cada organización y comunidad, y la tecnología como medio para potenciar las personas y el desarrollo²².

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**). Estos criterios son una **plataforma de impulso y extensión** de los talentos y energías de las personas, familias y comunidades:

- Las **bases de impulso** promueven el desarrollo y son tres: **subsidiaridad, participación e iniciativa privada**:

- **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 bienes necesarios, valor económico y empleo. Estos son propósitos de la **empresa** y del proceso de **emprender** (*entrepreneurship*)²³, que van más allá de la responsabilidad social empresarial²⁴. La iniciativa privada liderada por empresarios es uno de los factores económicos de desarrollo junto con el capital, el trabajo, y la tierra.

- Las **bases de extensión** hacen llegar el desarrollo a las personas y comunidades que, por discapacidad, el comportamiento de otras personas, fallas institucionales, o desastres sociales y ambientales quedan marginadas del proceso de desarrollo. Estas bases son dos:

- **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.

5. ¿Cuál es el **proceso** para el logro progresivo del bien común y quiénes son los responsables de llevarlo a cabo? (**CÓMO**)

Los desafíos de desarrollo integral que enfrenta una comunidad son complejos y no pueden ser abordados por un solo protagonista, sea este un sector económico, un

²¹ Ver los links de [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#) y [ODS y Ciudades](#).

²² Ver Drucker, 2003; *Revolución Industrial 4.0 y su impacto: GovTech, Industria 4.0, Smart Cities y Ecosistemas de Innovación ¿Aportan al desarrollo humano integral?*, [ODS y Tecnología](#);

²³ Ver [Entrepreneurship Safari](#).

²⁴ Ver [Business as a Force for Good](#).

sector de la sociedad (gobierno, empresas, organizaciones del tercer sector), o una comunidad geográfica, cualquiera sea su nivel de agregación (municipios, provincias, regiones o naciones).

Esto hace que la armonización de propósitos o intereses legítimos y talentos de las distintas asociaciones intermedias a distintos niveles a través de la cooperación sea el principal proceso para el desarrollo integral. El proceso de cooperación es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sustentable 17 (ODS 17): la creación de procesos y ámbitos de articulación para el desarrollo.

Ahora bien, ¿quién es el responsable del bien común? 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.

El gobierno o líder de una comunidad es el garante (no el responsable) del bien común, asegurando las condiciones necesarias para que este se realice progresivamente. Su principal función es crear las condiciones para que el proceso de armonización de propósitos y talentos supere el conflicto de intereses que se da en todo proceso de desarrollo²⁵. A su vez, el mercado o concurrencia de la oferta y demanda de factores de producción, bienes y servicios es el mecanismo principal de coordinación para el desarrollo. Pero como el mercado es imperfecto, la participación y cooperación de instituciones intermedias es clave para alinear los intereses legítimos para la satisfacción de las necesidades de sus participantes. La competencia, principal mecanismo de mercado, es necesaria para lograr la mayor eficacia social, si entendemos competencia en su sentido profundo: búsqueda conjunta para resolver el problema de la escasez²⁶.

Las sociedades con familias y asociaciones intermedias desarrolladas evitan dos extremos que afectan el bien común: los totalitarismos del Estado invasivo que suprimen la libertad y los individualismos del mercado sin reglas que llevan a la desigualdad²⁷. En particular, los países más desarrollados generan el mayor impacto negativo sobre los países menos desarrollados a través de sus cadenas de valor, patrones de consumo, sistemas financieros y de cooperación para la seguridad y el desarrollo (**FIGURA 3**).

6. ¿Cuál es el **horizonte temporal** para llevar adelante el proceso de **cooperación** para el desarrollo integral sustentable? (**CUÁNDO**). El tiempo apropiado es el que armoniza las necesidades de la coyuntura a corto plazo (foco) con la visión de desarrollo a largo plazo (visión). Estos dos momentos de cooperación (foco y

²⁵ Ver distintos paradigmas de relacionamiento del interés propio con el interés de los demás a nivel personal [Beyond Self Interest 2006](#), organizacional [When Cooperation is the Norm](#) y entre organizaciones ([Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)).

²⁶ Ver [Business with Purpose and the Purpose of Business Schools](#).

²⁷ Ver Messner (1963), Zimmerman (2008), Piketty y Saez (2014), Tucker (2020), Sachs *et al.* (2021).



visión) se entrelazan en el desarrollo de la **estrategia emergente en comunidades**²⁸, proceso participativo que responde a 4 preguntas:

- ¿Quiénes somos? Identidad.
- ¿Dónde estamos? Desafíos estratégicos.
- ¿Dónde queremos estar? Visión.
- ¿Cómo llegaremos allí? Lineamientos estratégicos.

La estrategia emergente se basa en los criterios de *design thinking* y comienza con un **propósito común que permite superar el conflicto de intereses** a partir de la identificación de desafíos comunes, como lo muestran algunos Premios Nobel de Economía²⁹.

7. ¿Cuál es el **ámbito** para el proceso de cooperación? (**DÓNDE**).

La transformación de desafíos en bien común a través de la cooperación requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características³⁰:

- focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto;
- holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación;
- neutro para que contemple todos los intereses legítimos;
- diverso y plural para que incluya a todas las partes implicadas en el proceso de desarrollo;
- a largo plazo (inicialmente, 3 años);
- integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la cocreación entre los distintos protagonistas;
- basado en la evidencia;
- basado en los modelos de transformación colaborativa centrados en las personas³¹ y los criterios de las seis preguntas de los puntos 1 a 6.

Los ámbitos de cooperación generalmente tienen una concreción híbrida, combinando lo geográfico con lo virtual, y varían en el nivel de institucionalización. Entre los ámbitos geográficos más institucionalizados están los Consejos Económico-Sociales y las Agencias de Desarrollo mixtas; entre los menos institucionalizados y más flexibles se encuentran los ecosistemas emprendedores, los modelos de tres a cinco hélices, los clústeres y los distritos productivos³².

²⁸ Ver <https://www.austral.edu.ar/derecho/programas/programa-gestion-publica-local/>

²⁹ Ver, por ejemplo, Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

³⁰ Ver, por ejemplo, 1) [Desarrollo Integral Sustentable](#) 2) [Niños y Medios en Cuarentena: una alianza posible](#)

³¹ Ver [Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management](#)

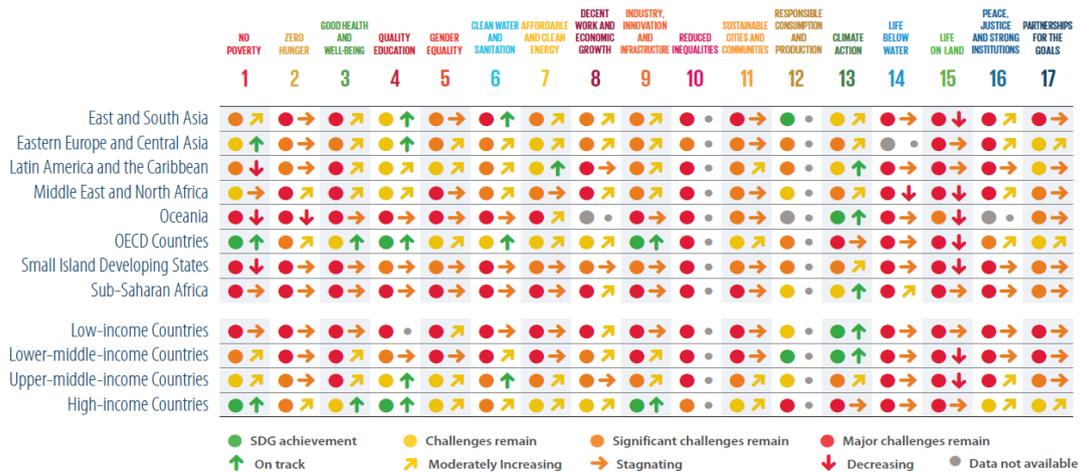
³² Ver en el siguiente *link* el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clústeres](#). Desde la década del 1990, surgió en Europa el modelo de la triple-helix, que actualmente evolucionó a cinco hélices incluyendo las dimensiones sociales y ambientales; en el siguiente *link* se ve en términos de ecosistemas 4.0: [ODS y Tecnología](#).

Actualmente emerge con fuerza el fenómeno de los ecosistemas empresariales; el siguiente *link* muestra la evolución histórica y su relación con la organización socioeconómica para el desarrollo [Entrepreneurial Ecosystems](#).



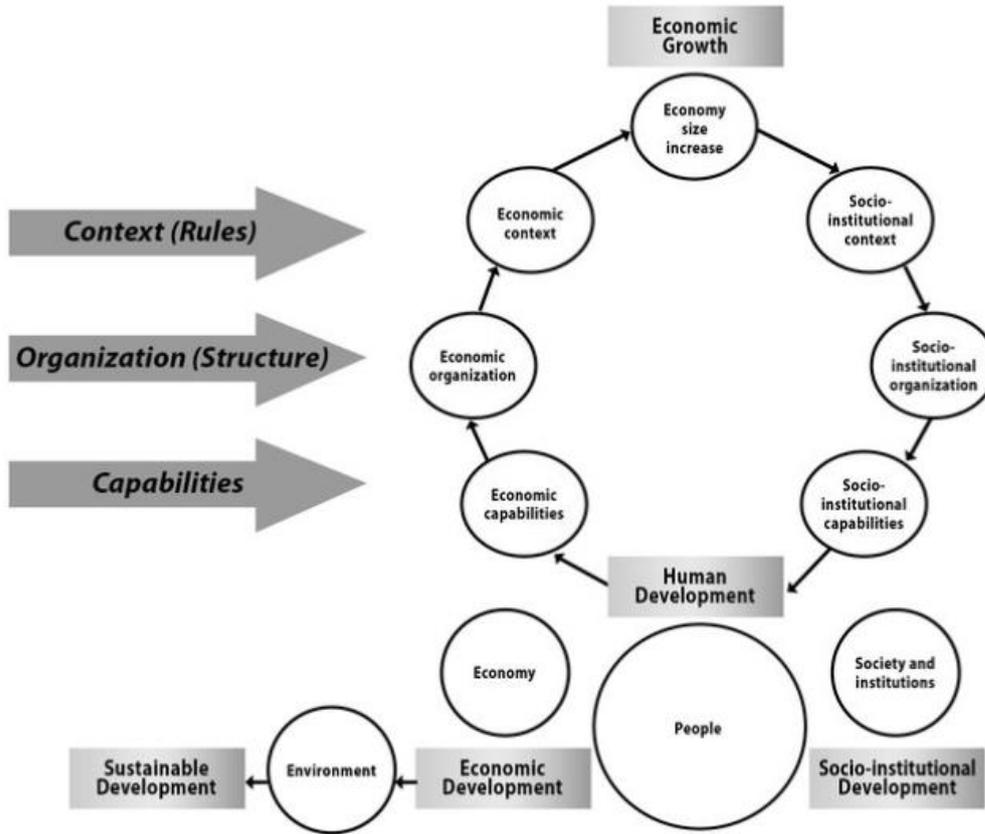
FIGURA 1 OBJETIVOS DE DESARROLLO SUSTENTABLE DIMENSIONES E INDICADORES

Figure 2.19
2021 SDG dashboards (levels and trends) by region and income group



Note: Excluding OECD specific indicators. Population-weighted averages. Source: Authors' analysis

FIGURA 2
DESARROLLO INTEGRAL SUSTENTABLE



Fuente: Rocha, 2013

FIGURA 3 DESARROLLO E INEQUIDAD

Los países más desarrollados generan el mayor impacto negativo sobre los países menos desarrollados a través de sus cadenas de valor, patrones de consumo, sistemas financieros y de cooperación para la seguridad y el desarrollo

Figure 2.18

Regional average SDG Index score against International Spillover Index score



Note: The Spillover Index measures transboundary impacts generated by one country that affect the ability of other countries to achieve the SDGs. The Spillover Index incorporates environmental and social impacts embodied in trade and consumption (negative spillovers include CO₂ emissions, biodiversity threats, and accidents at work), financial spillovers (such as financial secrecy and profit shifting), and security/development cooperation spillovers (ODA and weapons exports). ODA is an example of a positive spillover. Scores should be interpreted in the same way as the SDG Index, ranging from 0 (worst performance/significant negative spillovers) to 100 (best possible performance/no significant negative spillovers). To allow for international comparisons, most spillover indicators are expressed on a per capita basis. The Spillover Index scores and ranks are available online at www.sdgindex.org.
Source: Authors' analysis

Fuente: Sachs *et al.*, 2021

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.

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. & P. HIMANEN (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;

HOLLINGSWORTH, J. R. & BOYER, R. (Eds.). (1998). *Contemporary capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press.

Laudato Si (2015)

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.



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. & GHOSHAL, S. (2006) «Beyond self-interest revisited», *Journal of Management Studies*, 43(3), 585-619 [LINK](#)

ROCHA, CARRERA, GOMEZ, RIVAROLA & 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](#)

[When Cooperation is the Norm](#)



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 Hoy: Emprender colaborativamente. Los desafíos de 10Pines (2023)</a> by <a rel="cc:attributionURL dct:creator" property="cc:attributionName" href="http://www.iae.edu.ar">Héctor Rocha</a> is licensed under <a href="https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/?ref=chooser-v1" target="_blank" rel="license noopener noreferrer" style="display:inline-block;">CC BY-NC-SA 4.0</a></p>
```