

Desarrollo directivo a través de casos en vivo Hoy: Emprender colaborativamente. Los desafíos de 10Pines

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 Profesor Héctor Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, en Febrero de 2018, 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.



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 organización⁶.

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 cual sería el proceso de transformación en estas.
- 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 puede profundizar en el tema.

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 de 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.

⁶ Ver *Potenciando la vocación pública con la iniciativa privada para el desarrollo* [Programa](#); 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». Finalmente, respecto a B Corps y redescubrir la misión de la empresa, ver artículo http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista30/revista30_38_41.pdf; **video** <http://www.iae.edu.ar/iaehoy/prensa/paginas/ItemNotaDestacada.aspx?itemid=470>



La empresa fue fundada hace 8 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 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 Fox, Claro y Asea (grupo que administra las franquicias de Burger King, Starbucks y P.F. Changs, entre otras).

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 industria⁷ y la constante sensación de que las personas están desmotivadas y 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 PMI⁸, su principal aporte no fueron 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 dieron a conocer con el nombre de «Manifiesto ágil»⁹. 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.

⁷ De acuerdo con la última publicación de la CESSI (Cámara Empresarial de la Industria del Software), el índice de rotación del sector durante el 2016 promedió el 23.3 %. Incluso las empresas listadas en GreatPlaceToWorktm del sector informático tienen índices de rotación superiores al 20 %.

⁸ <https://www.pmi.org/>

⁹ <http://agilemanifesto.org/>



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 con el fin de crear una empresa diferente con alto foco en la calidad del *software* y 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 debido a 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*, y recibir los beneficios promulgados por la Ley de Software N° 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, ellos 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 la mudanza a una oficina de 415 mts² con una inversión de 600 000 pesos y se supera la cantidad de 50 empleados.
- **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* que relata el modelo de gestión de nuestra empresa.



Links de interés

Sobre la empresa y su modelo de gestión

- <https://www.10pines.com/>
- www.lanacion.com.ar/2051208-un-mundo-sin-ceo-como-funciona-la-empresa-argentina-libre-de-jefes
- <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/growing-an-open-participative-horizontal-and-based-on-trust-company/>

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 de nuestro 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 que se tratarán 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.



APENDICE I

Desarrollo Integral Sustentable de Comunidades a través de la Cooperación Público-Privada

Criterios e Impacto

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

1. El fin último de una comunidad es el **bien común** o creación de las condiciones de vida para que las personas, familias y asociaciones intermedias que conforman la misma alcancen con mayor facilidad su propio bien y perfección. Hoy, el objetivo del bien común se traduce en términos de **desarrollo integral sustentable**, que tiene dos vertientes: los [Objetivos de Desarrollo Sustentable de Naciones Unidas](#)¹⁰, 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 personas¹¹. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹², 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

¹⁰ Ver NACIONES UNIDAS, *Objetivos de desarrollo sustentable*: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹¹ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wvh/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 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>

¹² Ver Rocha (2013) https://www.researchgate.net/publication/297732474_Dominant_Development_Paradigms_A_Review_and_Integration



- personas, del propósito de los negocios, del management en general y del desarrollo integral¹³.
4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo no solamente infantil¹⁴ sino de una sociedad ya que proveen mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y desigualdad¹⁵.
 5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por si 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 empresaria¹⁶.
 6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
 - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
 - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, tales como el medio ambiente, el espacio público y los bienes mínimos para la subsistencia
 7. ¿Quién es el **responsable del bien común** y de la solución de los desafíos de desarrollo integral sustentable? Dos realidades nos dan la respuesta:
 - Los protagonistas de su promoción son los mismos destinatarios del bien común: las personas, familias y asociaciones intermedias. Así como el propósito personal o desarrollo de virtudes requiere repetición de 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.

¹³ 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 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.

¹⁴ Ver <http://www.childwellbeingchapter.org/>

¹⁵ 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>

¹⁶ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>



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, asegurando las condiciones necesarias para que el mismo se haga realidad en forma progresiva.

8. La **cooperación pública 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 pública-privada para el desarrollo local](#)¹⁷ 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.
9. En términos de **organización para la colaboración pública-privada**, esta hunde sus raíces en los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona](#)¹⁸, los cuales tienen tres características:
 - comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía¹⁹.
 - consideran el **trabajo no solo como proceso clave para promover la dignidad humana sino como el disparador del proceso de desarrollo integral local de regiones y ciudades**²⁰
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)²¹ 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, dialogo y acción** con las siguientes características²²:
 - Focalizado en la solución sustentable e integral de desafíos de alto impacto
 - Holístico metodológicamente: identificación de desafíos, investigación, formación y transformación.
 - Neutro, diverso y plural
 - De largo plazo (inicialmente, 3 años),
 - Público-privado o Multi sectorial
 - Integrador y potenciador de iniciativas existentes o nuevas que resulten de la co-creación entre los stakeholders
 - Basado en los criterios permanentes desarrollados en los puntos 1 a 9 y en la investigación rigurosa basada en evidencias

¹⁷ 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](#);

¹⁸ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona distritos productivos o clusters](#).

¹⁹ Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²⁰ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

²¹ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

²² Ver por ejemplo el chapter Bienestar Infantil: <http://www.childwellbeingchapter.org/>



APENDICE II

Casos en vivo. Etapas

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

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

A. Previo a la sesión – Preparación

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

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

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

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

2. Entrevista con el directivo

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

3. Envío de información base para el desarrollo del caso

Para el alcance de los objetivos planteados, la clave estará en la dinámica propia del caso en vivo y sus características distintivas, tales como la presencia del protagonista del caso, la experiencia y criterios de los participantes del taller de trabajo y el aporte del facilitador del IAE, cuyo perfil combina la experiencia directiva con una rigurosa formación académica.



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

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

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

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

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

1. Presentación del caso e identificación de desafíos

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

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

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

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

Luego se debaten las propuestas de solución a estos.

3. Aprendizajes, criterios y capitalización de experiencias



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

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

1. Implementación de propuestas

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

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

2. Aplicación de criterios a la propia experiencia

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

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

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

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



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

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

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



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



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



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



1) Desarrollo directivo a través de casos en vivo. Hoy: Emprender colaborativamente. Los desafíos de 10Pines por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="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.
Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.