

Desarrollo directivo a través de casos en vivo

Hoy: Chicos sin alcohol

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

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

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

Caso preparado por el Prof. Héctor Rocha, el Prof. Fausto García, la Prof. María Victoria Novaro Hueyo y la Lic. Marcia Villasboa en Pilar, Buenos Aires, Argentina en noviembre 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.



estabilidad y cambio simultáneamente. La **estabilidad** la dan los **criterios naturales o 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 artículos. 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: Chicos sin alcohol

Este caso se utilizará para reflexionar y motivar la acción en un tema que está cobrando relevancia en los últimos años: la cooperación público-privada (CPP) para dar respuesta a grandes desafíos de la sociedad⁶. Para ello se debatirá el caso *Chicos sin alcohol* para prevenir el consumo de alcohol en menores, con la presencia de los responsables del diseño e implementación de la campaña.

El **objetivo** del caso es reflexionar y decidir sobre:

- Modelos sustentables de cooperación público-privada.
- Desafíos en el diseño e implementación de la campaña y propuestas para un alineamiento sostenible entre los objetivos planteados y las lógicas y motivaciones de cada sector participante.

Para el alcance de los objetivos planteados, a continuación se presenta una breve descripción de 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. Se hace hincapié en la cooperación público-privada que produce la campaña «Chicos sin alcohol».

Desafíos de la CPP a tratar durante la sesión

Actualmente, en Argentina, el alcohol es la droga psicoactiva más común entre los adolescentes⁷. El 49 % - 76 % de los jóvenes de entre 10 y 14 años (rango de edades más vulnerables para el inicio del consumo de alcohol)— ha consumido bebidas alcohólicas⁸. Entre los adolescentes de 12 a 17 años, el consumo de alcohol tuvo el mayor aumento, de más de 13 puntos porcentuales entre el 2010 y el 2017. El 70.5 % de los estudiantes secundarios consumió alcohol al menos una vez en la vida, lo que

⁶ Paladino, M.; Rocha, H. (2013) *De la responsabilidad social empresaria al desarrollo integral local: tres paradigmas para la cooperación pública-privada y sus propuestas para la transición*. Buenos Aires: Editorial LID.

⁷ Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y la Lucha contra el Narcotráfico SEDRONAR (2014). *Sexto estudio nacional sobre consumo de sustancias psicoactivas en estudiantes de enseñanza media*. Disponible en: <http://scripts.minplan.gob.ar/octopus/archivos.php?file=4121>.

⁸ Ministerio de Salud de la Nación (2012). *Lineamientos para la atención del consumo episódico excesivo de alcohol en adolescentes*. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación. Disponible en: http://www.msal.gob.ar/saludmental/images/stories/info-equipos/pdf/2012-10-31_lineamientos-atencionalcohol.pdf.



convierte al alcohol en la sustancia psicoactiva más consumida en ese grupo⁹. El 37 % de los padres no charla con sus hijos sobre el consumo de alcohol¹⁰.

La modalidad actual de consumo que se observa en los jóvenes es el patrón del consumo abusivo o riesgoso de alcohol durante los fines de semana, en ámbitos de nocturnidad, al salir con sus pares, situación en la que existe mayor tolerancia familiar y del entorno. Este consumo episódico excesivo de alcohol —CEEAA, se refiere al consumo de grandes cantidades de alcohol en pocas horas—, característico de las salidas del fin de semana de adolescentes y jóvenes, apunta a la intoxicación etílica aguda, en la que se registran preferencias de bebidas destiladas de alta graduación alcohólica, como vodka, ginebra o tequila. Es en estos CEEAA, durante los cuales los adolescentes consumen bebidas de alta graduación, cuando alcanzan niveles muy altos de alcohol en sangre en forma rápida, que se reflejan en un veloz deterioro del estado de conciencia. El coma alcohólico en jóvenes sin desarrollo de tolerancia alcohólica —es decir, en bebedores episódicos u ocasionales— es un motivo de ingreso frecuente a los servicios de emergencia. Esta situación ejemplifica el consumo desenfrenado, sin límites, que se puede apreciar en nuestra sociedad cotidianamente.

Esta situación se repite en nuestro país y en otros de América Latina. La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda la abstinencia de alcohol en menores de 18 años, ya que el riesgo de dependencia futura disminuye cuanto más tarde es el inicio del consumo de bebidas alcohólicas. Diversos estudios coinciden en señalar que el consumo durante la adolescencia, y más aún el consumo en grandes cantidades, puede ocasionar daños puntuales, como también cambios cerebrales significativos que condicionarán la respuesta del organismo al alcohol durante la etapa adulta. La prevención del consumo de alcohol y drogas debe abordarse y entenderse dentro del concepto global de educación para la salud. Es indispensable crear programas de concientización de los riesgos que genera el consumo episódico y abusivo de alcohol en menores de 18 años¹¹.

Los datos evidencian que estamos ante un desafío de alta complejidad de salud pública. Este desafío global consta de tres subdesafíos en términos temporales:

- **A corto plazo: generar acciones en redes donde los padres tomen la palabra**
Durante el verano, conseguir que padres famosos se apropien de lo que dijo todo el año CPA y digan en las redes: «Yo este verano, chicos sin alcohol».
- **A mediano plazo: campañas educativas y sistemáticas sobre la nocturnidad**

⁹ Observatorio Argentino de Drogas.

¹⁰ Encuesta Cervecería y Maltería Quilmes.

¹¹ Cabrerizo, S. (2016) «Consumo de bebidas alcohólicas en la adolescencia temprana y su atención médica», *Arch Argent Pediatr* 2016, 114(5):396-401.

Dirigidas a los padres y madres porque son los primeros que rompen la ley y las regulaciones.

Dirigidas a los hijos sobre la problemática de consumo y el desarrollo de habilidades sociales.

Este es un tema educativo y cultural, se trata de cambiar hábitos. No solo a través de campañas se pueden transmitir contenidos y mensajes, sino también a través de publicidades, programas de TV, series, películas.

- **A largo plazo: creación de alternativas y regulación**

Propuestas de espacios válidos de diversión sana.

Se necesita una regulación nacional. Hay esfuerzos aislados, pero no hay un plan a nivel nacional. Una ley nacional de nocturnidad o un ente regulador de la nocturnidad no solucionan el problema pero lo regulan.

Campaña «Chicos sin alcohol»

El Gobierno de la Ciudad contacta al Consejo Publicitario Argentino (CPA) por una preocupación concreta por el tema del alcohol en menores, como para hacer una acción pequeña en conjunto. Después de algunas conversaciones, el CPA decide que el tema era de interés suficiente como para hacer una gran campaña de bien común.

Luego de una investigación encargada a Trazo Propio, y tras convocar a expertos en la temática sobre cuál era el mejor abordaje, se vio la necesidad de dirigirse a los padres. Había quedado manifiesta la dificultad de los padres de poner el límite necesario, y que no se les permitiera tomar alcohol a los menores de edad.

También se había evidenciado el gran desconocimiento de los daños. Había conciencia sobre cuáles eran los riesgos del consumo del alcohol (chocar, tener relaciones sexuales inseguras). Pero no había conciencia de que el alcohol siempre genera daño cuando lo consume un menor, sobre todo daño neurológico.

La evidencia ponía de relieve que muy pocos padres conocían los trastornos a largo plazo que trae el consumo de alcohol, ya que los daños neurológicos los asociaban a la droga. El consumo de alcohol por menores de edad estaba naturalizado. Por otro lado, los padres consideraban que era una batalla perdida o no tan importante para dar, con lo cual, la principal estrategia frente al alcohol era darles herramientas o tips para que los chicos regularan o moderaran el consumo; pero no para que lo «abandonaran».

Los objetivos de la campaña fueron, por un lado, concientizar sobre los efectos nocivos que tiene el consumo de alcohol en menores de 12 a 17 años. Por el otro, desnaturalizar la ingesta de alcohol en menores de 12 a 17 años. Se decidió que el *target* fueran padres y madres con hijos de 12 a 17 años.

La campaña buscó desarticular la lógica instalada «mejor les enseñó a tomar», habilitando a los padres a «prohibir» el consumo de alcohol a sus hijos menores de edad.



El CPA convocó a la Fundación Padres para la campaña «Chicos sin alcohol», con quienes ya habían hecho una campaña de prevención del cigarrillo¹². También convocó a FundarTox y a la comunidad terapéutica El Reparo. La Fundación Padres presentó el sustento teórico respecto a la diversión adolescente.

El equipo de trabajo interdisciplinario contó con empresas y medios (Arcor, Quilmes, Medicus, YPF, Fernet Branca, Fundación La Nación, *Nueva Revista del Interior*, Scopesi); agencias (Walter Thompson, Quiroga, Urban); ONG (Reparo, Fundación Padres, FundarTox, La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, UNICEF); y auspiciantes (FAIBE (Federación Argentina de la Industria de Bebidas Espirituosas), Quilmes, YPF). También se consultaron expertos en la temática (Maritchu Seitun, Miguel Espeche, Pichón Riviere). Se reunieron varias veces interdisciplinariamente a lo largo del año para consensuar los puntos principales de la campaña.

CPA comienza a subir pequeños posteos en redes con contenido «paradojal» para ir generando conciencia sobre la temática: «Te preocupás que coma frutas y verduras; pero lo dejás tomar alcohol»; «Te preocupás que salga y se lleve la campera; pero lo dejás tomar alcohol»; «Le das el beso de buenas noches; pero lo dejás tomar alcohol», etcétera. Estos mensajes dejaban traslucir que la falta de cuidado respecto del consumo de alcohol de sus hijos se relacionaba con la falta de conocimiento, ya que los padres se preocupaban por el bienestar de sus hijos en otras áreas.

El Gobierno (CABA y Provincia de Buenos Aires) colaboró en la difusión transmitiendo gratuitamente el spot en diversos espacios públicos: en hospitales; entre partidos en las pantallas en vía pública en el Mundial de Fútbol 2018 (por ej., en la Plaza San Martín); en el festival de música Ciudades Emergentes en La Plata; y en el congreso de vida saludable Ciudades Activas, después de las Olimpiadas de la Juventud. Asimismo, la Legislatura porteña lo declaró de interés socio-sanitario.

Fundación Padres y Consejo Publicitario Argentino

La Fundación Padres es una ONG referente a nivel nacional que busca la transformación social a partir del protagonismo y liderazgo de los padres y madres. Su misión es generar conciencia en la sociedad argentina acerca de la importancia del rol del padre y de la madre en el vínculo con sus hijos, actuando como formadores y orientadores, representándolos en temáticas que afecten el orden social con el objetivo de involucrarlos en su solución. Para ello brinda herramientas que permitan a los padres una capacitación sistemática y procura construir un espacio en donde las relaciones familiares recobren su jerarquía en la sociedad a través del compromiso y de la difusión de valores

¹² Campaña «Menores sin humo».



El Consejo Publicitario Argentino (CPA) es una organización sin fines de lucro cuyo propósito es la creación y difusión de mensajes de bien público, con el objetivo de crear conciencia, y contribuir a modificar comportamientos y actitudes sobre temas que benefician o afectan a la sociedad. Estos mensajes son realizados gracias al aporte de empresas anunciantes, agencias (de publicidad, de medios, de prensa y relaciones públicas), medios de comunicación en todas sus formas, empresas investigadoras de mercado y de opinión pública. El CPA se fundó el 21 de septiembre de 1960, tomando como ejemplo el Ad Council de los Estados Unidos de Norteamérica, creado con igual fin, en 1941. El CPA es pionero en instalar temáticas. Sus campañas abren temáticas, las instalan y mueven a otros a trabajar.

Principales hitos

Marzo de 2017- El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires contacta a CPA, que estudia el tema y decide preparar una campaña de bien común masiva.

2017- Trabajo en equipo interdisciplinario preparando la campaña.

Marzo 2018- Lanzamiento de la campaña «Chicos sin alcohol»
https://www.youtube.com/watch?v=2IA6_b9yEZ4

Links de interés

www.fundacionpadres.org

«¿Por qué los padres estamos anestesiados?»

Diario *La Nación* 17.04.2016

<http://www.lanacion.com.ar/1890162-por-que-los-padres-estamos-anestesiados>

«La autoridad permite el crecimiento y el desarrollo»

Diario *La Nación* 24.09.17

<https://www.lanacion.com.ar/2065926-la-autoridad-permite-el-crecimiento-y-el-desarrollo>

«El consumo de alcohol en menores»

El Noticiero de La Nación +, 26.12.2017

<https://lnmas.lanacion.com.ar>

«Cómo prevenir que nuestros hijos participen de fiestas clandestinas»

El Noticiero de La Nación +, 09.03.2018

<https://lnmas.lanacion.com.ar>

<https://www.lanacion.com.ar/2161744-adolescentes-y-alcohol-guiar-y-contener-el-desafio-clave-de-los-adultos>



<https://www.lanacion.com.ar/2094144-en-las-previas-el-80-de-los-adolescentes-consumio-alcohol-de-manera-excesiva>

<https://www.lanacion.com.ar/494744-el-negocio-de-la-diversion-juvenil>

https://www.youtube.com/watch?v=2IA6_b9yEZA

<http://www.chicossinalcohol.org.ar>

www.elreparo.org.ar

www.fundartox.org

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](#)¹³, que resaltan lo integral en términos sociales, ambientales y económicos, y los objetivos de desarrollo humano, que resaltan lo integral en términos del desarrollo de toda la persona y de todas las personas¹⁴. Los aportes realizados por distintos premios Nobel de Economía, armonizados en un [Modelo holístico centrado en la persona](#)¹⁵, dan soporte a estas dos vertientes del desarrollo integral sustentable.
2. El bien común se apoya en un fundamento -la **dignidad humana**-, una comunidad básica -la **familia**-, un alineamiento de propósitos a tres niveles - **personas, familias y asociaciones intermedias**- y un contexto - **conjunto de condiciones necesarias** para el alcance de aquellos propósitos con mayor facilidad.
3. La **dignidad humana** significa que la persona es fin en sí misma, no medio para otros fines. Este criterio está siendo reconocido como el eje de la relación entre personas, del propósito de los negocios, del management en general y del desarrollo integral¹⁶.

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

¹⁴ Ver Amartia Sen (1990) http://www.rioba.it/wwh/ec_08_annex_2.pdf; Laudato Si (2015) http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html, Banco Interamericano de Desarrollo (2017) Eco 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>

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

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



4. Igualmente, la evidencia empírica demuestra que la **familia** es factor de desarrollo infantil¹⁷ y social, al generar mayor crecimiento económico, mayor movilidad, menor pobreza y menor desigualdad¹⁸.
5. El contexto o **conjunto de condiciones necesarias** para que las personas, las familias y las asociaciones intermedias logren su propia perfección con mayor facilidad está conformado por cinco criterios: **subsidiaridad, participación, iniciativa privada, solidaridad y bienes comunes**¹⁹:
 - **subsidiaridad** o promoción de una asociación menor por una asociación mayor o, en términos negativos, que esta última no realice lo que la asociación menor puede hacer por 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 empresaria.
6. Algunos desafíos no pueden ser resueltos en base a los criterios anteriores por diversos motivos, con lo cual es necesario recurrir a dos criterios complementarios:
 - **solidaridad** o subsidiaridad sustitutiva con aquellas personas y sectores que aún no tienen o no tendrán las capacidades para satisfacer sus necesidades básicas;
 - **bienes universales o comunitarios**, los cuales pertenecen a toda persona y comunidad en cuanto tal, 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.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

[nd_Integration](#).; ver también la relación intrínseca entre negocios y Desarrollo en los siguientes links: [La misión de las empresas](#); [Entrevista a Jay Cohen](#) (co-fundador del movimiento B Corporations), [Entrevista a Enrique Shaw](#).

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

¹⁸ Ver <https://www.nationalreview.com/2015/10/family-structure-matters-w-bradford-wilcox/> y <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134549>

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



- empresas, trascender el concepto de responsabilidad social empresarial. Esta transición permite llegar a una [Cooperación pública-privada para el desarrollo local](#)²⁰ 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](#)²¹, los cuales tienen tres características:
- comienzan con un propósito común a resolver como lo indican algunos premios Nobel de Economía²².
 - 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**²³
 - consideran los [distritos productivos o clusters](#)²⁴ como la concreción geográfica de la cooperación pública para el desarrollo local.
10. Finalmente, **la transformación de desafíos en bien común o desarrollo integral sustentable a través de la cooperación público-privada** requiere la creación de **ámbitos de reflexión, diálogo y acción** con las siguientes características²⁵:
- 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

²⁰ Ver <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/De-la-RSE-al-Desarrollo-integral-local.aspx>; en los cuales la [cooperación público-privada es el proceso clave](#);

²¹ Ver los [modelos de transformación colaborativos centrados en la persona -distritos productivos o clusters](#).

²² Ver por ejemplo Mechanism Design: https://en.wikipedia.org/wiki/Mechanism_design

²³ Ver en el siguiente link el [desarrollo integral local de regiones y ciudades](#)

²⁴ Ver en el siguiente link el desarrollo integral local basado en [distritos productivos o clusters](#).

²⁵ 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.

Desarrollo directivo a través de casos en vivo Hoy: Chicos sin alcohol por <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" property="cc:attributionName" rel="cc:attributionURL">Héctor Rocha se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.
Basada en una obra en <a xmlns:dct="http://purl.org/dc/terms/" href="http://www.iae.edu.ar" rel="dct:source">www.iae.edu.ar.
Permisos más allá del alcance de esta licencia pueden estar disponibles en <a xmlns:cc="http://creativecommons.org/ns#" href="http://www.iae.edu.ar" rel="cc:morePermissions">www.iae.edu.ar.