

# El método del caso, del mundo real a las aulas

**Aunque está lejos de desplazar al modelo clásico de enseñanza, sigue ganando adeptos en las escuelas de negocios locales, que alternan entre la compra de casos internacionales y el complejo arte de la escritura de casos autóctonos. Sin embargo, el desarrollo local presenta bastantes dificultades. Las filiales argentinas muestran más resistencia que sus pares extranjeras, a la hora de develar información.**

Por Laura Andahazi

**E**l divorcio entre la teoría y la práctica es la crítica habitual al enfoque tradicional de clase magistral. Se dice que los universitarios se reciben con un acabado conocimiento, pero que al salir al mercado laboral no saben cómo desempeñarse. Para corregir ese déficit algunas escuelas de negocios incorporaron herramientas pedagógicas activas como el método del caso para acercar a los alumnos a situaciones reales.

Originado en la Universidad de Harvard en 1914, supone un rol activo por parte del alumno ya que debe proponer soluciones a un problema, a partir del análisis de un documento que relata la situación de una empresa real. El texto -que por lo general no tiene menos de 20 páginas más anexos- incluye datos financieros, de mercado, competidores, posicionamiento e incluso diálogos que se hayan entablado entre los responsables de la compañía.

Según Juan Cruz Lozada, director de UADE Business School, la dinámica del método supone tres etapas. En la primera, los alumnos leen individualmente el caso. En la segunda, agrupados en equipos, diagnostican el problema y discuten las posibles soluciones. Ya en la última, los equipos debaten acerca de las diferentes conclusiones e intentan persuadir al resto de los compañeros de que su visión es la correcta.

Aquí el rol del profesor es el de facilitador de la discusión. "Esta herramienta, además de enseñar las disciplinas propias del Management, permite desarrollar habilidades de la vida gerencial que no

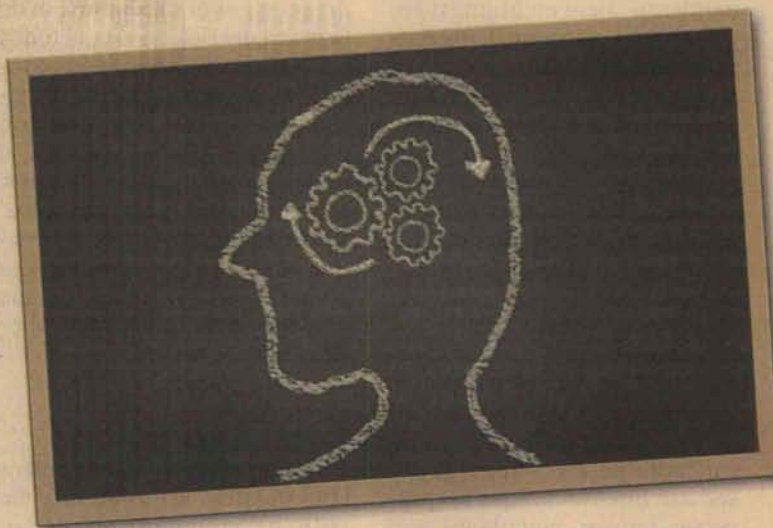
son sólo conocimiento de las diferentes disciplinas sino que tienen que ver más con el liderazgo, el trabajo en equipo, las competencias de empatía y de negociación y con gestionar los conflictos al interior del grupo de colegas", explica Lozada.

Josep Franch, profesor del Departamento de Dirección de Marketing de ESADE Business School, define al estudio del caso como un método pedagógico inductivo: a partir del análisis de un escenario concreto es posible hacer una generalización. "Una vez analizado el caso, se plantea de qué manera la solución podría ser aplicada en otra empresa, en otros mercados o países. Se le pregunta a los alumnos si han vivido situaciones similares y se analizan las posibles consecuencias de las decisiones", dice Franch.

## Nonfiction

"Lo ideal es que el caso a estudiar sea real, no hay nada mejor que una empresa conocida para generar mayor interés en los alumnos. No obstante, puede haber un mínimo porcentaje de casos que estén inspirados en hechos reales, pero que no respondan a una empresa real", explica Roberto Luchi, profesor titular y director del Centro de Negociaciones Concensus del IAE Business School.

Para el académico es importante no sólo tener un cuerpo de profesores que sean buenos dadores de casos, sino que es fundamental contar con buenos escritores de casos. Por eso el IAE, además de trabajar con textos de Harvard, del IESE de Navarra y del IMD de Suiza, genera sus propios casos con



empresas locales, regionales y del exterior. "El IAE es pionero en el uso de esta herramienta en Argentina y a lo largo de los años desarrolló un cuerpo docente experto en la escritura de casos. Además, anualmente generamos clínicas internas para que los profesores más antiguos capaciten a los más jóvenes", cuenta Luchi.

UADE, que tiene un acuerdo con Harvard y la latinoamericana INCAE Business School, también genera sus propios textos acudiendo a empresas de primera línea, pymes y emprendedores. "La universidad de Harvard organiza una serie de cursos para entrenar a los profesores en la escritura y muchos hemos participado en algunos de ellos", cuenta Lozada.

Redactar un caso lleva su tiempo. Los especialistas calculan que puede durar entre cuatro meses a un año, de acuerdo a la historia o estructura de la empresa a trabajar. Sin embargo, Franch, que es autor de varios casos, asegura que, cuando se tienen en claro los ob-

jetivos pedagógicos, el texto se escribe prácticamente solo. "Los defensores del método del caso creemos que, además de ser real, debe estar redactado en base a información de primera mano. Uno debería entrevistarse con los directivos de la empresa. Por supuesto, antes de publicarlo estoy obligado a llevarles el material para que lo revisen y lo aprueben", detalla.

Los Grobo y Globant, por ejemplo, fueron estudiadas por los alumnos de la escuela de negocios de Harvard. Empresas como Ténaris, CTI - adquirida por Claro - y Tgestiona colaboraron con UADE para ser parte de su grupos de casos. En ESADE, La Martina forma parte de su cartera de casos y la cadena de Heladerías Chungo fue analizada por los estudiantes de la Universidad de Missouri.

## Incentivo para las empresas

Si bien muchas empresas comparten sus historias y problemas, para ser caso de alguna universidad, en la Argentina aún la participación es baja. "Si en los Estados

Unidos el grado de cooperación es diez, acá es de cuatro", describe Luchi quien cree que la resistencia tiene que ver con qué en los últimos años, con la mudanza de las casas matrices al exterior, "los empresarios argentinos perdieron autonomía de decisión y deben pedir autorizaciones afuera". Para UADE, según Lozada, a pesar de que firman un pacto de confidencialidad, es más sencillo que colaboren cuando se trata de casos de éxito.

Sin embargo, los expertos concuerdan en que si bien es poco probable que los empresarios adquieran soluciones aplicables a sus problemas, reconocen que participar resulta altamente ventajoso. "Una compañía puede tener diferente incentivos para sumarse a esta metodología. Uno de ellos es darse a conocer y el hecho de que aparecer en las escuelas de negocios les da prestigio. Pero, además, muchas empresas encuentran en el caso una herramienta interesante para captar y reclutar talentos", argumenta Franch, quien vivió esa experiencia cuando invitó al gerente de Recursos Humanos de L'Oreal España a una de sus clases y terminó contratando a un estudiante.

IAE también tuvo experiencias similares con empresas invitadas a interactuar con los alumnos. Según relata Luchi, muchas agradecieron la invitación a participar, porque consideraban que se llevaban una mirada fresca y no condicionada acerca de las problemáticas de la firma. "Para las empresas es una excelente oportunidad para recibir consultoría gratuita", asegura.