



## **EL USO DE LA METODOLOGÍA DE CASOS EN LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES Y CONTADORES.**

Profesora: **Ana María Rusque**

Universidad Central de Venezuela

Escuela de Administración y Contaduría

**Abstract.** The objective of this communication is to present/display some reflections on the relevance of the use of the Methodology of Cases in the formation of the professionals who prepare themselves to work in organizations, especially administrators and accountants who will be able to evolve like executives at different levels from the organization.

**Resumen.** Presentación de una pedagogía de enseñanza aprendizaje de una metodología de investigación cualitativa (metodología de casos) que permite formar a unos futuros profesionales de las áreas administrativas.

### **Presentación**

El objetivo de esta ponencia es presentar algunas reflexiones sobre la pertinencia de la utilización de la Metodología de Casos en la formación de los profesionales que se preparan para trabajar en organizaciones, especialmente administradores y contadores que podrán desempeñarse como ejecutivos a distintos niveles de la organización. Presentaremos primero esta Metodología Cualitativa en un mapa conceptual y en una breve perspectiva histórica. A continuación examinaremos las debilidades y fortalezas de su utilización, como también reflexionaremos sobre lo provechoso que resulta su empleo en la formación de los estudiantes de esta área, destacando el muy importante papel de esta metodología en la investigación educativa.

La Metodología de Casos, a diferencia de las clases magistrales, permiten al profesor ir más allá de objetivos puramente cognitivos (Taxonomía de BLOOM), para alcanzar objetivos de dominio Afectivos y Emocionales (Taxonomía de KRATHWOHL) que permite entre otras el desarrollo de la expresión escrita, expresión oral, firmeza de ideas y hábito de escuchar, que son las habilidades que necesitan desarrollar los actores de las nuevas organizaciones.

Si preguntamos a las empresas cuales son los requerimientos que tienen sobre nuestros egresados universitarios, ellos nos responderán que buscan personas independientes, innovadoras, seguras de sí mismas, que sepan escuchar, que se comuniquen asertivamente y que trabajen efectivamente en grupos además de tomar decisiones efectivas. Este es un reto que tenemos como educadores y que debemos buscar conseguir entre otras estrategias con la Metodología de Casos.

A través de esta Metodología buscamos que los estudiantes que aprenden un sistema de acción para trabajar en roles específicos dentro de las empresas:

- Conozcan el mundo empresarial desde una perspectiva práctica que los estudiantes tomen experiencia en el ámbito de toma de decisiones.
- Que los estudiantes conozcan la problemática empresarial (no todo es color de rosa), como son procesos de conflicto, humano, entre otros negociación, detectar oportunidades de negocio y valoración de factor.

**El uso de Metodología de Casos en la formación profesional del área Empresarial. (Administradores, contadores, gerentes y empresarios)**

**¿Qué es un caso?**

La Metodología de Caso es la narración de una situación real y/o simulada que se presenta en el contexto en que se produce y que se analiza sobre la base de objetivos didácticos establecidos por los programas de las materias.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, el Método de Casos sirve fundamentalmente para llevar la realidad al aula. Se trata de que los estudiantes puedan conocer como parte de su formación profesional aquellos procesos que implican *conflictos, negociación, valoración del factor humano, detectar oportunidades de negocio, formación de empresas*. Se trata de que al conocer estas situaciones los estudiantes puedan desarrollar habilidades y destrezas, asumir nuevos hábitos de trabajo, tanto individual como grupal y sobre todo se trata de un ejercicio de entrenamiento en el área de toma de decisiones.

Se trata fundamentalmente de que los estudiantes conozcan ampliamente el mundo empresarial y los casos son una buena herramienta para reflejar lo que sucede en las organizaciones.

Algunas definiciones acerca de la Metodología de Casos son las siguientes:

### **CHARLES GRAFF (TEACHING AND THE CASE METHOD)**

“Un caso típico es un registro de un problema administrativo (que ocurrió en una empresa), junto con los hechos circunstanciales que los rodearon, opiniones y prejuicios de los que dependió la solución que dieron los ejecutivos. Este caso real y particularizado es presentado a los alumnos, para que lo analicen cuidadosamente, lo discutan adecuadamente y finalmente decidan qué tipo de acción debió tomarse”

Por su parte A.R. Towlas (Teaching and The Case Method) señala que *“Encontramos útil considerar un caso como un vínculo con la experiencia del trabajo de los ejecutivos en programas de desarrollo gerencia y de los investigadores en su esfuerzo por entender los procesos administrativos”*

De acuerdo a lo anteriormente expuesto definimos el estudio de caso como: *“Una metodología concebida para el trabajo de grupo, cuyo aspecto cualitativo, nos permite extraer conclusiones de fenómenos reales o simulados en una línea formativa de investigación y/o desarrollo de las habilidades personales haciendo énfasis en los aspectos individualizados o propiedades de la clase a la cual pertenecen”* (Rusque 2002)

### **Breve historia del Método de Casos**

El primer antecedente de algo semejante al Método de Casos proviene de la mayéutica empleada por Sócrates que por medio de una serie de pregunta, provocaba que el alumno por sí mismo, diera a luz la verdad, es decir pudiera descubrir por sí mismo las causas de un acontecimiento.

El actual Método de Casos tiene en común con el método socrático que en ambos, el profesor provoca que los alumnos por si mismos razonen y descubran los problemas y sus alternativas de solución. Destacando esta importante función afirmamos que el papel del profesor es sobre todo de animador porque debe “animar” a los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

Durante la Edad Media el sistema didáctico que se empleó era básicamente la clase magistral, en el cual un profesor situado físicamente en una tarima, es decir en un lugar más alto que los alumnos, leía textos en una actitud de que él era el dueño del saber y por lo tanto mientras el maestro hablaba el estudiante escuchaba. En cambio, durante el Renacimiento encontramos un antecedente del

Método de Casos en la enseñanza de la medicina, ya que en contra de la utilización inclusive de los textos de Hipócrates y Galeno, se comenzó a utilizar la disección de cadáveres y la discusión con los médicos y estudiantes asistentes. De esta manera se vincularon los casos con el área clínica médica, que hasta hoy da gran importancia a la observación lo más inmediata y directa posible.

En épocas más cercanas a finales del Siglo XIX, la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard comenzó a estudiar casos de situaciones legales reales, que creaban un precedente, considerando los casos considerados como modelos para poder dar familiaridad a sus estudiantes con el mundo de las leyes, en el sistema consuetudinario de las mismas y en los países de habla inglesa.

Más recientemente en los inicios del siglo XX, más propiamente en 1908, según Ramírez al establecerse la Harvard Business School, en E.U. se comenzó a utilizar este método en el campo de los negocios que había sido tan exitoso en la escuela de Leyes.

Después de la Segunda Guerra Mundial, cuando empezaron a aparecer Escuelas de Administración de Negocios en América Latina se comenzó a utilizar aquí, al principio traduciendo y adaptando Casos de HBS y más tarde, poco a poco se comienzan a elaborar casos basados en las propias organizaciones de estos países. Una importante contribución a la difusión de esta metodología la han hecho profesores latinos que cursaron sus postgrados en EEUU, Canadá y países Europeos, que recibieron un entrenamiento valioso como estudiantes y que han trasladado en forma decidida a su propia labor como profesores transformándose en los principales divulgadores de los Casos en nuestros países.

Vamos a referirnos brevemente a la situación en algunos de los países latino-americanos con relación al uso de esta metodología:



En el caso de México a finales de los '70 y comienzos de los 80' se empieza a utilizar, pero solo en la década del 80 hay Instituciones como ITESM que hacen uso más intensivo de ellos, aunque muchos después, quizás en los '90, se comienzan tímidamente a construir casos mexicanos diseñados específicamente para los cursantes de este Instituto y a formar un Banco De Casos para cubrir sus propias necesidades (Llano 1990).

Profesores de la Universidad de Chile como de la Universidad Santiago de Chile, señalan que hace más de 25 años que utilizan casos en el país, traducidos de las Universidades Norteamericanas y adaptados a sus realidades. Esto se da sobre todo en el área de finanzas, planificación y otras materias de índole cuantitativa y en la formación del Administradores y Contadores.

En el caso de Venezuela, destaca el IESA que desde cuando se formó y como iniciativa de uno de sus Fundadores, el Profesor Carlos Lander, egresado de Harvard hace más de 36 años trabajan sus profesores con Método de Casos en casi todas las asignaturas, tanto en el área de finanzas como en el área de Recursos Humanos. Han llegado a tener diversas Publicaciones de ellos utilizados tanto en los cursos "In Company", como para la formación de sus propios estudiantes. Estos casos que son adaptaciones de otras universidades como también producto de sus propios programas de investigación, pueden ser consultados en la Biblioteca del Instituto o a través de Internet.

Se debe destacar a Venezuela Competitiva que hace más de 10 años elabora casos de empresarios exitosos que han conformado un Banco de Datos de más de 65 casos.

En las Universidades públicas como privadas de Caracas, se utiliza en forma poco decidida y cuando se utilizan son casos adaptados de otras Universidades de

países desarrollados. Son pocas las universidades como la UMET que han tomado cartas en el asunto y empiezan a preparar a sus profesores para construir sus propios casos. Esta preparación tan necesaria permite que los Casos se transformen también en una herramienta útil para que los estudiantes desarrollen sus tesis de grado, aportando a los profesores para el desarrollo de la Docencia y sus propios Programas de Investigación.

Para que el uso de los casos en las Universidades y Postgrados en este continente no responda a iniciativas individuales, de profesores con entrenamiento adquirido las mas de las veces en sus propios postgrados, las Instituciones de Educación Superior, deben considerar la realización de Cursos y Talleres para sus profesores sobre la elaboración el establecimiento de nuevos objetivos que pueden alcanzarse con la Metodología de los Casos

### **Preparación del profesor**

El método de casos, como cualquier otro método didáctico, requiere de profesores específicamente entrenados en el uso del mismo. La diferencia entre la clase magistral y ser el orientador de la discusión, dejando de lado la posición del que sabe todas las respuestas implica un cambio importante. El Método de Casos no solo es técnicas, sino también implican un vuelco en el Rol del profesor, que deja de ser el eje central de la clase para convertirse en un coordinador, en un animador o un director de orquesta que lleva la dinámica del curso.

*El método de casos* es una técnica pedagógica muy rica, pero también muy exigente para el profesor. Con relación a las temáticas tratadas no solamente debe conocer los conceptos, la teoría y los principios involucrados sino que el profesor debe transmitir a los estudiantes una visión muy actualizada y que pudiera ser diferente a una perspectiva más tradicional o más generalizada sobre los temas. Por otra parte para obtener los objetivos estratégicos planteados por el

profesor debe apoyarse sobre su experiencia tanto docente como de consultor de empresas, es decir su experiencia en Organizaciones que resulte tan útil para los estudiantes que por su juventud están deseosos de adquirirla.

Del mismo modo debe tener una gran confianza en sí mismo para lograr una actitud participativa en el grupo, que a la vez movilice los mejores recursos del mismo evitando ser el centro que acapare la atención ya que este no es su papel.

Por otra parte el profesor debe tener la flexibilidad suficiente para trabajar en un contexto donde a pesar de toda la planificación realizada, siempre van a existir elementos imprevistos, que bien direccionados pueden transformarse en interesantes aportes.

Además de las habilidades de comunicación para llevar la discusión de los estudiantes a un intercambio de ideas positivas, el profesor animador del caso debe a menudo impedir que los estudiantes dejen de lado sus propios principios éticos y creencias para tomar decisiones justas basadas en valores y utilización de los casos como parte de una política de las Universidades que poco a poco vayan sometiendo la resistencia al cambio de los profesores y propongan así.

Tal como se ha señalado las características de un buen animador de casos, va más allá de un buen conocimiento de la materia. En principio un buen animador es aquel que permite a los estudiantes llegar a sus propias conclusiones, desarrollar su trabajo a su ritmo y de acuerdo a sus potencialidades. Es necesario insistir que el buen animador es sobre todo el profesor, que no pretende captar la atención en sí mismo, sino que por el contrario permite que los miembros del grupo actúen de acuerdo a sus mejores potencialidades.



### **La preparación de los estudiantes**

Como señala Carlos Llano el Método de Casos es un proceso didáctico por descubrimiento, contrastando con otros procesos didácticos que enseñan por recepción. Estos funcionan según el autor “desde afuera, hacia dentro, y aunque no permite asimilar gran cantidad de conocimientos, la asimilación es mucho más fuerte”.

Por otra parte es necesario dejar en claro que incluso buenos alumnos, estudiosos formados en otras técnicas didácticas, pueden tener problemas al utilizar los Casos. Si antes salían adelante en las clases, aprendiéndose concienzudamente el material y contando con una respuesta clara, única para cada problema esto no les servirá para los Casos

En el Método de Casos no calificará al alumno solo por lo que memorizó y no habrá respuesta única e incontrovertible, ya que se les juzgará por su capacidad de razonamiento y pertinencia proactiva de las soluciones propuestas.

Es importante destacar que el método de casos requiere un cierto grado de madurez laboral en los alumnos. Algunos autores opinan que sólo debe implementarse en el nivel de post-grado porque se obtiene mejores resultados cuando los alumnos ya han tenido contacto con el mundo del trabajo. Esto hace más realistas y substanciosas sus intervenciones y más auténticas las vivencias del caso en el aula.

Diferente es el caso de la EAC que por su carácter de trabajadores – estudiantes, estos últimos tienen muchas veces más experiencias de trabajo en Empresas que los mismos profesores y por otra parte tiene la edad y la madurez para hacer buen uso de la Metodología de Casos.

Entre las habilidades que el Método de Casos promueve es a desarrollar la creatividad, la cual es un punto fuerte, pero sí el profesor descuida la debida articulación de la creatividad con la realidad, la discusión del caso puede llevar a soluciones muy creativas, pero poco pragmática.

Otra habilidad que el Método de Casos desarrolla es la habilidad de trabajo en equipo, en grupo pero por eso mismo es débil para el alumno acostumbrado únicamente al aprendizaje individual. En el desempeño profesional este deberá sostener sus ideas con firmeza tanto a los directivos de la empresa como a los grupos y este método apoya fuertemente esta habilidad.

Otra destreza que el estudiante puede adquirir con esta metodología es la toma de decisiones ante los problemas para los estudiantes que buscan una solución única que además no quieren compartir con los demás. En esta metodología se busca que los estudiantes adquieran experiencia en esta área, a partir de la búsqueda de alternativas y de la confianza puesta en los integrantes del grupo.

Una última fortaleza que vamos a mencionar para esta metodología se refiere a los análisis complejos donde intervienen tanto aspectos humanos como técnicos, del mismo modo como se producen en la empresa y donde no se sabe claramente cuando se dan como causas o como efectos de determinadas variables resultando difícil aislarlos.

## ¿Por qué aplicar el Método de Casos en la carrera de Carrera de Administración y Contaduría?

- Llevar la realidad al aula mostrando la infinita Variedad de Situaciones que se presentan en la actividad de las empresas.
- Los profesores sean más receptivos con el ámbito de las organizaciones.
- Comprensión más realista y práctica de los principios generales de la Administración para aplicarlo a situaciones concretas.
- Adquirir experiencia en el ámbito de las organizaciones de los estudiantes que no la tienen y refuerzan a los que la tienen permitiendo adquirir pericia en el diagnóstico de los problemas estudiados.
- Permite a los estudiantes participar desde sus diferentes experiencias, valores, hábitos incluso culturas permitiendo versiones compartidas y perspectivas interdisciplinarias (cuando es el caso) integrando conocimientos y vivencias.
- Fijación de los conocimientos adquiridos al ser reforzados a través de la acción.
- Desarrollar en los estudiantes las siguientes habilidades y destrezas:
  - Observar interrelación entre factores diversos.
  - Desarrollar capacidad de análisis y síntesis.
  - Capacidad de pensar en forma lógica
  - Desarrollar ideas creativas
  - Desarrollar habilidades como ordenar la información
  - Desarrollar habilidades de trabajo de equipo
  - Desarrollar capacidad de toma de decisiones.