

EL METODO DE CASOS EN LA EMPRESAS¹

Por Gabriel Torres Salazar

El método de casos es una técnica de simulación y la decisión es optar por una alternativa frente a varios cursos de acción. Así lo entiende la Administración y de este modo comienzan las descripciones en los libros de textos. ¿Qué similitudes existen entre método de casos y las decisiones como para que relacionemos ambos temas?. O en el extremo opuesto ¿qué las diferencia? La preocupación –o, mejor dicho, el interés- nos viene de la enseñanza en aulas universitarias y de la práctica cotidiana del trabajo.

Vemos que en los ambientes educacionales se emplea profusamente el método de casos en el aprendizaje de jóvenes y con ello se practica el ejercicio de las decisiones. Al revés, en la vida laboral el diario quehacer está plagado de decisiones mientras que el método de casos se deja casi en el olvido. Pareciera que el estudio de casos es de exclusividad en el aprendizaje, como las decisiones lo fueran sólo para el trabajo. Asumir estas posturas supone llenar de *teoría* el terreno del aprendizaje y sólo de *praxis* la vida laboral, cuestión equívoca y engañosa acerca de lo que constituye la adquisición y empleo del conocimiento.

Es verdad que en el desarrollo de las personas primero se estudia y luego se trabaja, pero el estudio no significa carecer de aplicaciones sobre lo que vamos aprendiendo, ni el trabajo implica abandono del aprendizaje por concentración sólo en el hacer. El estudio requiere necesariamente teoría y práctica para un adecuado aprendizaje.

De igual modo en la vida laboral el hacer no es posible sin el conocimiento. Lo teórico está siempre contenido o dando forma a lo práctico y viceversa.

No entraremos en la disquisición acerca de si el *hecho* es primero que el *concepto* o al revés. La ciencia ha demostrado que así como la práctica genera nuevo conocimiento, la teoría permite una mejor práctica. De aquí los dichos populares acerca de que *no hay mejor práctica que una buena teoría* o, que *no hay teoría válida sin previa demostración (prueba)*.

El método de casos, permite que un estudiante o grupo pueda interactuar experimentalmente con situaciones muy variadas, que son *realidades ficticias*, para *aplicar sus conocimientos en la práctica*, de manera similar a como un estudiante de medicina aprende a hacer cirugía en cadáveres o el estudiante de ingeniería aprende a hacer reacciones químicas o física en el laboratorio o el estudiante de administración simula en el laboratorio empresa. Al aplicar el método de casos en la empresa el propósito es que el trabajador o grupo de trabajadores actúen con situaciones simuladas (o realidades pasadas) *para obtener conocimientos en la práctica* y así disponer de información de calidad para las decisiones que deba adoptar.

Si con el método de casos el estudiante busca *aplicar* sus conocimientos en la práctica y ejercitarse en las decisiones, el trabajador lo hace con el fin de *obtener* conocimientos para luego aplicarlo a realidades concretas. Ya no se trata de ejercitarse en las decisiones sino adoptar decisiones con todo el peso de la realidad que cada caso supone.

¹ Artículo editorial en Revista Contabilidad y Auditoría, N° 139, octubre 2003, Editorial Lexis Nexis, Santiago

Como sabemos las decisiones acertadas son, generalmente, las decisiones mejor informadas y aquí es donde juega un papel muy importante el método de casos: ayuda a conseguir información de calidad, previendo resultados y consecuencias no deseadas.

Las pautas, secuencias o etapas en el estudio de casos –que muy bien conocen los estudiantes de pre y postgrado- no deberían olvidarlas para la vida del trabajo. Sobre esto recordemos los siete pasos que recomienda seguir Idalberto Chiavenato en su libro de administración: Leer cuidadosamente el caso, reunir los hechos, evaluar los hechos, definir el problema, establecer alternativas de solución, seleccionar la alternativa de solución y preparar un plan de ejecución.

No se trata de sugerir estudios de casos complejos -aunque no habría que excluirlos- para todas las unidades y trabajadores de la empresa, sino comenzar con situaciones cotidianas; por ejemplo podría el jefe de personal simular con otro empleado la entrevista de término de algún trabajador, o un vendedor con otro las reacciones de un cliente o en compras las negociaciones con los proveedores. Aprender sobre la base del ensayo y error no es una mala técnica, pero sólo si es sobre situaciones ficticias, las pruebas directas con la realidad suelen tener muy alto costo.

Para ponernos a tono con los tiempos actuales deberemos también dejar prejuicios y antiguas concepciones del estudio y del trabajo, incluso la metáfora bíblica que condena al hombre a “ganarse la vida con el sudor de su frente” pues, como se ve, se trata de una sentencia de esfuerzo y acción física, fuera de esta época.

¿Qué sucede en la actualidad, en esta sociedad postindustrial, sociedad del conocimiento?, ocurre que las personas *se ganan la vida con el uso inteligente de sus conocimientos* más que con el sudor de sus frentes.

La revolución industrial trajo cambios, acentuados ahora con la revolución tecnológica de estos tiempos. Uno no suda cuando piensa, pero no por dejar de transpirar dejó de trabajar.

Si en aulas se emplea profusamente el método de casos por que no emplearlo en las industrias, en las oficinas, en las fábricas para mejorar información. Si se aplicará más el estudio de casos en el trabajo seguro que se podrán simular situaciones para conseguir información y resultados que de otro modo no es posible anticipar. Acaso, de este mismo modo, no se mejoraría la información para adoptar también mejores decisiones, o más técnicamente, no se estaría contribuyendo a mejorar los procesos decisionales.

Un buen impulso en esta dirección, quizás esté en incorporar en los programas de capacitación de trabajadores el tratamiento conjunto de estos temas, lo que en definitiva consiste en prolongar eficazmente las metodológicas de estudios de casos y decisiones desde las aulas a la empresa, para el aprendizaje y practica en el trabajo. Sólo que ahora este aprendizaje estaría permeando *in situ* el quehacer laboral. Y, volviendo al inicio, antes que diferencias o similitudes, entre método y decisión, vemos complementariedad.