

La experiencia virtual: El trabajo con casos

Lic. Maximiliano Ortner

En el saber popular se utiliza un dicho que reza: “La experiencia es una vela que ilumina sólo al que la porta”. En adelante me concentraré en demostrar que es sólo un argumento falaz y sería mejor regirse por las palabras de Otto von Bismarck: “Sólo un tonto aprende de sus propios errores”.

El trabajo con casos muestra una faceta sumamente evolucionada de la tarea profesional. Al exponer un caso se plantean un sin número de interrogantes a los que se debe responder para darle a esa situación particular un objetivo y un mensaje a transmitir. Un caso puede ser el inicio, el centro o la culminación de un trabajo profesional o académico ya que puede representar distintas etapas de un trabajo o estudio y puede estar comprendido dentro de distintos ámbitos de estudio o de necesidad de exposición.

Un caso puede ser presentado como muestra de experiencia o como una experiencia en sí misma, como un ejercicio o como una historia real que servirá para detonar un proceso de discusión académica o un sistema reflexión sobre los distintos procesos en común que suceden dentro de una organización o situación tendiendo redes y puntos de contacto hacia la problemática que envuelve al lector.

Podría parecer que los casos que se presentan normalmente deberían ser de máxima actualidad. Sin embargo, muchas veces los estudiantes no reparan en el hecho de que los casos tienen múltiples objetivos, que deberán ser explicitados con anterioridad y que con una acertada intervención del profesor a cargo del curso puede transformarse en un momento de discusión sobre el objetivo académico que se quiera abordar en esa ocasión brindando la posibilidad de trabajar sobre un encadenamiento de ideas surgidas de todos los participantes de esa discusión, cada uno enriquecido por su experiencia personal.

Si un caso representa una situación sucedida hace 20 años, este hecho no quita el efecto de la situación particular a la que se vieron sometidos sus actores ni mucho menos le resta valor a la decisión que estos tomaron para sobrellevar la dificultad que se les presentaba.

En cuanto a la aproximación al método en sí mismo, un caso que presenta una cierta cantidad de años de antigüedad obliga al grupo de análisis a tener que situarse en un momento de la historia determinado e incluso a adaptarse a los paradigmas reinantes en esos tiempos. Este tipo de ejercicio, ayuda mucho a evitar el estar atrapado en modelos

mentales¹ y abren en camino hacia una visión sistémica sobre toda la problemática planteada en el caso

Los casos no están restringidos a los sistemas organizados de educación como las universidades o institutos de especialización. La metodología de trabajo y análisis de casos pueden ser aprovechada en una diversidad de circunstancias educativas, como por ejemplo la formación de ejecutivos en un área de negocios internacionales que requieren buscar contacto con situaciones de negocios en otros mercados a los que todavía no han accedido. La utilización de casos les acercará la posibilidad de experimentar una representación de la realidad a través de los ojos y la narrativa de alguien (persona u organización) que ya lo vivió.

Quizá un ejemplo de esto se pueda ver a través del enfrentamiento deportivo profesional. Parte del entrenamiento consiste en observar partidos en los que el equipo rival se enfrentó a otros (exitosamente o no) y así identificar las situaciones de riesgo, preparar las jugadas y desarrollar las oportunidades para llevar a nuestro propio equipo a la victoria.

Los casos presentan un sistema de trabajo en sí mismos. Desde su elaboración, a partir del análisis de la situación, la investigación y por último, la redacción. El hecho de “lidiar” con la realidad no hace al desarrollo de un caso más simple sino por el contrario presenta a la realización del mismo como una suerte de caso en sí y por sobre todo una excelente oportunidad académica para conocer la realidad de las organizaciones, pudiendo así comparar sus realidades con el marco teórico.

La posibilidad de contar con situaciones “reales” dentro de las aulas, proporciona un momento único de reflexión que confronta el marco teórico con las decisiones tomadas por instituciones en una situación temporal determinada. En esta confrontación se produce un espacio para el desarrollo de alternativas tan variadas como las posibilidades que surjan en la mente de cada uno de los alumnos interiorizados con el caso, que confluyendo sus ideas podrán llevar la situación planteada por el relato del caso hacia un objetivo de aplicación plenamente académico.

Los casos se prestarán, en su mínima expresión, como ejemplos para iluminar caminos de decisión o la percepción de las consecuencias sobre las acciones tomadas previamente por una organización.

¹ Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Serie Management. Buenos Aires, 1992.

Todo esto presenta una revolución sobre el método tradicional. Al aplicar una metodología de trabajo con casos, sean para análisis o desarrollo, se desafía el sistema convencional de trabajo donde se presentaba una teoría y se evaluaba su comprensión y en algunos casos su aplicación en un ejemplo. Sin embargo, el trabajo con casos hace que el método tradicional se vea como un predecesor de éste método dinámico que presenta infinitas posibilidades y que es tan diverso y enriquecido como la madurez de la discusión que se desarrollará en el aula.

Es así como se desarrolla un sistema de evolución hacia el enfrentamiento entre el marco teórico y las situaciones tomadas de la realidad pugnando en beneficio de la mente de los estudiantes.

Para optimizar el método de trabajo será imprescindible reevaluar el rol del docente que pasará de ser un mero elemento de transferencia de conocimientos a ser un verdadero moderador entre los participantes del curso. El profesor a cargo podrá presentarse de diversas maneras: Como un conocedor de la situación planteada en profundidad, reteniendo parte de la información para forzar conclusiones diversas en los grupos de trabajo, como un actor del caso al cual se lo entrevista o bien sirviendo como guía hacia una solución determinada. Sin embargo, nunca debe descuidar perder de vista que su rol es el de persuadir a los participantes hacia una activa participación y a que vuelquen sus ideas sin recelo o temor a críticas pues en ellas puede mostrarse una aproximación única al problema expuesto.

Anteriormente había mencionado lo interesante y laborioso que es la elaboración de un caso dado el contacto con la realidad de las organizaciones, es por esto que veo a éste proceso como una oportunidad académica. La selección de la organización para el caso, la investigación y la redacción puede ser desarrollada por un grupo de trabajo conformado por alumnos, guiados por un profesor que ayude mantener un método y un marco teórico apropiado. Es decir, la aplicación del método en 360 grados.