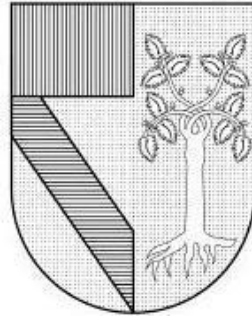


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGÍA

**Con reconocimiento de Validez Oficial de Estudios ante la
Secretaría de Educación Pública**



**"ANÁLISIS DEL MÉTODO DEL CASO COMO ALTERNATIVA DIDÁCTICA
PARA LA FORMACIÓN DE LA VIRTUD DE LA PRUDENCIA EN
GERENTES Y DIRECTORES DE EMPRESAS"**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA

Presenta

MIGUEL RAMOS HERNÁNDEZ

Directora de Tesis: Dra. Mónica del Carmen Meza Mejía

CDMX

2020

A mi gran maestra de vida: La realidad

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I COMPETENCIAS DIRECTIVAS	8
1. LA ESENCIA DE LA DIRECCIÓN ES LA DECISIÓN EFICAZ	9
2. LAS TRES HABILIDADES DETRÁS DE LA DECISIÓN EFICAZ.....	11
3. ENFQUE DE SISTEMAS: LA FORMA EFICAZ DE DESPRENDER LOS SIGNIFICADOS DE LA REALIDAD	16
4. HABILIDADES DE PENSAMIENTO: FUNDAMENTO DE LA DECISIÓN EFICAZ Y LA HABILIDAD CONCEPTUAL	20
5. OBJETIVIZAR LA REALIDAD	22
6. LA CLAVE ESTÁ EN LA PREGUNA CORRECTA	25
7. UN PROBLEMA BIEN PLANTEADO VALE MAS QUE MIL SOLUCIONES.....	27
8. LA ÚNICA SOLUCIÓN NO EXISTE.....	29
9. HABILIDAD HUMANISTA Y APERTURA SOCIAL	32
10. CONSTRUCCIÓN DE LOS SIGNIFICADOS DEL GRUPO	33
11. EL DIÁLOGO COMO ESTRATEGIA MEDULAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADOS.....	36
12. COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y EL MÉTODO DEL CASO	40
CAPÍTULO II LA FORMACIÓN DE LA PRUDENCIA	42
13. LA PRUDENCIA.....	44
14. LA PRUDENCIA: MADRE DE LAS VIRTUDES.....	47
15. LA PRUDENCIA: EL HÁBITO DEL CORRECTO DECIDIR	49
16. EL MÉTODO DEL CASO Y LA FORMACIÓN DE LA PRUDENCIA	52
17. LA EDUCACIÓN ACTIVA: EL PROTAGONISMO DEL EDUCANDO.	59
18. DIDÁCTICA ESPECIALIZADA EN LOS ADULTOS.....	63
19. EL MÉTODO DEL CASO Y SUS ALCANCES	74
CAPÍTULO III EL MÉTODO DEL CASO EN LA PRÁCTICA	77
20. ANTECEDENTES DEL MÉTODO DEL CASO.....	79
21. EJECUCIÓN DEL MÉTODO DEL CASO	82
22. DISCUSIÓN DEL MÉTODO DEL CASO	84
23. HABILIDADES MAS QUE CONTENIDO	86
FUENTES DE CONSULTA.....	88

INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más importantes en el ejercicio de la pedagogía es educar sin estorbar. A simple vista parece una aserveración hasta ofensiva, pero sin lugar a dudas observar como los estudiantes son sometidos a un proceso tan antinatural cómo meterlos en un aula, colocar una pizarra al frente y en el mejor de los casos exponerlos a algunos apoyos tecnológicos para tratar de construir en ellos experiencias de aprendizaje para que sean capaces de comprender y transformar la realidad resulta simplemente un acto ingenuo.

La acción educativa encuentra en el proceso de mediación que efectúa el maestro a su principal adversario, pues es evidente que el aula, el maestro y los ejercicios educativos distancian al alumno del contacto con la realidad. El aula se convierte en una ficción que al abrir sus puertas e incorporar al educando a la vida cotidiana simplemente no logró su cometido.

Algunos conocimientos son factibles aprenderlos en el aula, pero cuando buscamos la formación de habilidades nos damos cuenta que el hecho de que un alumno repita conceptos no significa que haya sido empoderado en las habilidades necesarias para ejecutar ciertas tareas.

Es así como podemos entender que educar en competencias representa un reto a la creatividad de la pedagogía pues la práctica tradicional de instruir y evaluar es insuficiente para garantizar cambios de conducta y desde luego la creación de hábitos mentales adecuados para ciertas actividades como la toma de decisiones en la empresa; lo complicado que es educar la mente dentro de un salón o frente a un libro que supone dotarnos de las capacidades para tomar decisiones efectivas.

Resulta claro ver la cantidad de genios empresariales que carecieron de una educación formal y asimismo observar la gran cantidad de ejecutivos egresados de escuelas costosas que nunca logran destacar en el mundo de los negocios.

La presente tesis busca apoyar la educación de ejecutivos, gerentes y directores de empresa a través del método del caso en materia de la virtud que es el eje en la buena toma de decisiones: la prudencia.

Todos necesitamos ser educados para relacionarnos de una forma más certera con la realidad. Un médico asiste a su escuela con la intención de recibir la información y los conocimientos necesarios para entender de modo objetivo lo que sucede en el interior del cuerpo del enfermo. Caso semejante es el de un psicólogo que participa en un proceso educativo con la intención de relacionarse de una forma más objetiva con la mente de sus pacientes. De igual forma arquitectos, ingenieros, abogados, todos ellos buscan relacionarse con una realidad y transformar la misma. Sin embargo, llegando a la toma de decisiones es muy difícil lograr que se dé un proceso educativo efectivo, dado que las condiciones en que se desarrolló terminan estorbándole a la realidad.

Los estudiantes de muchas licenciaturas pasarán la mayor parte del tiempo encerrados en un aula y con la vista metida en algunos libros o textos y pasarán muchos años antes de que empiecen a tocar la realidad de su campo de trabajo. Al final, es claro ver como mucho del aprendizaje se ha perdido pues no fue impartido en un contexto más conectado con la realidad.

Un caso, es una realidad simulada, que busca desenvolverse frente a los ojos del educando con la intención de que él trate de relacionarse o aprenda relacionarse con la realidad de un modo más objetivo y que le permita una transformación certera de la misma.

Uno de los principios que estudiaremos a lo largo de esta tesis será que la realidad solamente puede ser transformada de modo constructivo si primeramente se entiende o se logra una relación lo suficientemente objetiva para permitir que al intervenir la realidad en cuestión se esté haciendo desde una posición llena de

verdad y lejana de la subjetividad humana que nos hace pensar que estamos transformando algo cuando en realidad estamos atendiendo a una ficción mental.

Superar las ficciones mentales, generadas por el poder, las jerarquías, los consensos, etc. es quizá uno de los retos más importantes que la toma de decisiones de un director enfrenta. El método del caso nunca busca enseñar a una persona el modo correcto de resolver algo, más bien trata de llevar a la persona a generar hábitos mentales que le permitan comprender la realidad. Quizá el primero de estos hábitos es llevarle la conciencia de qué es la mente la que debe de adecuarse a la realidad y no viceversa.

A la adecuación de la mente con la realidad se le llama verdad y la verdad es el prerrequisito para el bien. El bien no visto como algo moral, más bien visto como la posibilidad de conferir a la realidad una acción que la transforme conforme a lo deseado. Transformar la realidad es el motivo por el que tomamos decisiones, deseamos que ésta cambie de acuerdo a nuestra expectativa, o al menos que se asemeje mas a lo deseado; por ello decimos que una buena decisión es transformar la realidad conforme a lo que esperamos. En otras palabras, una buena decisión es la capacidad de hacer coincidir las acciones con los fines deseados, es preciso primeramente entender la realidad como es para posteriormente proveerla del bien que permita hacer que nuestras acciones coincidan con los fines que estamos buscando.

Hacer que nuestra inteligencia tienda a la verdad y que nuestra voluntad tienda al bien son la consecuencia de ser educados en la prudencia. Ser prudente implica apropiarse de un virtud que se ubica en el ecuador de la inteligencia y la voluntad. A reserva de lo mucho que exploraremos este tema sobretodo en capítulo dos, podemos adelantar que el pensar claro y el querer firme son los frutos del cultivo de la prudencia. Carecer de la claridad de pensamiento es vivir en una realidad que sólo existe en la mente del sujeto, es vivir en la ficción y es preciso salir de ella al comprender que percepción no es lo mismo que verdad.

Sin embargo, aunque se supere la subjetividad, si la voluntad no tiende al bien que marca la inteligencia, simplemente queda una idea buena pero mal ejecutada. Los grandes gerentes y directores son en realidad grandes ejecutores de estrategias que se adecuan a la realidad. Sin prudencia no hay músculo que permita el conocimiento de la verdad y mucho menos la tendencia al bien. Educar es precisamente permitir a los gerentes y directores superar sus ficciones para ser más resposivos a la realidad que les rodea. Las buenas decisiones que tanto preocupan a las organizaciones son la consecuencia de un equipo de líderes comprometidos con la prudencia.

El primer capítulo de esta tesis busca hablarnos y explorar el mundo de las habilidades directivas y la complejidad para educar las mismas, nos irá a llevando paulatinamente hasta encontrar en el capítulo dos los fundamentos antropológicos que nos permitan comprender la toma de decisiones y finalmente llegaremos al capítulo tres en donde se propondrá el método del caso como una de las formas más efectivas de educar la mente de las personas en la toma de decisiones.

CAPÍTULO I COMPETENCIAS DIRECTIVAS

“Se puede desarrollar una virtud de acuerdo con dos factores: la intensidad con la que se vive, y la rectitud de los motivos para vivirla”
(ISAACS, 1997:27 Y 28)

Sin lugar a dudas una de las instituciones¹ más importantes creadas por la sociedad es la empresa; por un lado su función social es tanto la generación de riqueza como la eliminación de la pobreza ofreciendo al hombre la oportunidad de vivir (desde el punto de vista material) una existencia de mayor calidad, y por otro lado, representa uno de los principales escenarios de realización vocacional² de millones de personas.

Es así como hablar del buen manejo de la empresa no sólo se refiere al dinero, márgenes de utilidad, rendimiento, rentabilidad, costos, gastos, etc. Sino también al cuidado de un espacio vital para el desarrollo y realización de la persona humana.

Cuidar y potencializar esta figura social significa esencialmente dirigirla adecuadamente, que es la función primaria de directores³, gerentes⁴ y ejecutivos de las empresas. Este importante grupo de personas tiene a su cargo tanto la conservación como el desarrollo de las organizaciones de aquí que sea indispensable que estén debidamente formados. Por tal motivo, afrontar eficazmente semejante reto ha sido uno de los puntos de mayor preocupación por los estudiosos de los procesos educativos dentro de la empresa. Dando de esta

¹ Institución: cada uno de los órganos fundamentales de un estado o de una sociedad.

² La vocación implica la conjunción de aptitudes, intereses y actividad, tipificando un género o modo de vida. Es un proyecto de vida operativo de realización vital.

³ “Director: Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas” (STONER,1996:7)

⁴ “La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes”. (STONER,1996:7)

forma origen a la llamada formación⁵ directiva que servirá como un punto de referencia para nuestro objeto de estudio.

El presente capítulo partirá establecer las habilidades⁶ o competencias⁷ que debe poseer el director empresarial para cumplir de forma eficaz⁸ con su trabajo, destacando que la esencia⁹ de la labor directiva es la toma de decisiones que tiene una alta trascendencia a lo largo y ancho de toda la empresa.

Esta toma de decisiones para lograr cumplir con el objetivo de preservar y desarrollar la empresa, deberá estar soportada por habilidades de pensamiento que vayan encaminadas a interpretar y transformar la realidad de la organización; formar dichas habilidades es el objetivo fundamental del método del caso y por ende buscaremos sustentar esta postura a lo largo del presente capítulo.

1. LA ESENCIA DE LA DIRECCIÓN ES LA DECISIÓN EFICAZ

Resulta muy común que al preguntar en una empresa por las competencias que solicitarían de un director o algún integrante de nivel gerencial o ejecutivo la respuesta sea; que sepa tomar decisiones.

Decidir es pues la acción más importante en la dirección de empresas, es el verbo que el ejecutivo no solo debe aprender a conjugar sino saber vivirlo; desde luego no nos referimos a cualquier tipo de decisión, nos referimos a una decisión eficaz. Así como la persona requiere de la madurez para decidir correctamente en su vida, la

⁵ La formación del hombre ha de conducir al desarrollo ponderado de todas las facultades específicas del mismo. Por este desarrollo debe, además, hacerse a través de la propia ejercitación del educando.

⁶ Habilidad: disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en la adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación eficaz.

⁷ Competencia: capacidad jurídica o profesional para llevar a cabo determinadas actividades.

⁸ "Eficaz: capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien" (STONER,1996:9

⁹ Esencia: aquello por lo que una cosa es lo que es y no es otra cosa diferente. Naturaleza de las cosas.

empresa requiere un equipo de personas que vayan construyendo el destino de la misma a través de tomar decisiones que sean correctas.

En palabras de Peter Drucker 1984: "... se espera de todo ejecutivo que mande hacer lo que debe hacerse. Lo cual, simplemente, significa que debe ser eficaz" (Página: 9)

Si el objetivo de decidir es preservar y desarrollar la organización, entonces no es difícil deducir que el director debe ser una persona capaz de generar cambios, es decir; que debe ser capaz de transformar lo existente; de visualizar un cambio en la realidad y tener la capacidad¹⁰ de hacer que ese cambio se desarrolle y transforme a la empresa.

Citando nuevamente a Peter Drucker: "A menos que una decisión se ponga en acción, no es más que una buena intención". (DRUCKER, 1984: 19)

Podemos concluir que decidir de forma eficaz es por un lado hacer lo correcto o conveniente para la preservación y desarrollo de la organización, teniendo en cuenta que esto implica incorporar cambios a la realidad existente en la organización.

El énfasis que el director debe tener en la búsqueda de ser eficaz nos hace pensar en una persona de corte pragmático cuya formación más que incluir rubros preferentemente conceptuales debe estar más bien orientada a la praxis; al saber hacer más con lo que sabe, más que a la acumulación de conocimientos. En pocas palabras, aprender para hacer y no el saber por el saber mismo.

El Dr. Llano 1996 lo explica de la siguiente forma; "Lo que nos interesa es que el director de empresa sea capaz de hacer más y mejores cosas: no que sepa más" (página: 17)

¹⁰ Capacidad: aptitud, competencia para hacer bien alguna cosa.

La empresa es un ente de vida material, que como tal requiere gente que sepa hacer para generar, pues de otra forma le sería imposible sobrevivir.

Retomando nuevamente al fundador del IPADE: "...en materia de tareas directivas no se trata de saber, sino de saber hacer; no de aumentar nuestros conocimientos, sino nuestra capacidad; no se trata, en resumen, de saber más sino de ser más capaz" (LLANO,1996:93)

Para lograr esta cultura de ser eficaz durante la toma de decisiones dentro de una organización (a juicio de estudios del arte de la dirección) es necesario desarrollar tres competencias a las que Katz llamó: técnica, humana y conceptual.

"Robert L. Katz, un educador y ejecutivo, distingue tres tipos básicos de destrezas (técnicas, humanas y conceptuales), que a su juicio necesitan todos los gerentes" (STONER,1989:16).

A continuación analizaremos cada una de estas tres habilidades para así ir paulatinamente adentrándonos en el tema de cómo formar cada una de ellas dentro de un proceso educativo encaminado a potencializar el desempeño del ejecutivo empresarial.

2. LAS TRES HABILIDADES DETRÁS DE LA DECISIÓN EFICAZ

La primera destreza o habilidad que nos hace referencia Katz es la destreza técnica, que no es otra cosa que el Know-how de la empresa, la forma en que fluyen sus procesos, el tipo de mercado al que atiende la organización, etc. Es la habilidad que le permite a la persona pensar como un especialista a cargo de una determinada área del negocio.

“Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo” (STONER,1989:16)

Esta competencia es la que sienta las bases para que una persona pueda estar al frente de un área, pues le da la terminología y vocabulario para entender un ramo o sector, etc. Es importante señalar que este tipo de competencia es la más fácil de adquirir de las tres y que puede estar apoyada en largas horas de práctica y exposición teórica.

La segunda competencia que nos habla Katz es la habilidad humanística que no es otra cosa que la capacidad que tenemos de influir en las actitudes y aptitudes de otras personas, sería equiparable al liderazgo de la persona; sin esta habilidad un director no puede existir, pues una parte importante del trabajo ejecutivo es involucrar y delegar en la gente a su cargo para poder encargarse de otras cosas más importantes.

Ser director o ejecutivo de una organización implica responsabilizar al equipo que se le ha encomendado del cumplimiento de objetivos; y a menos que el director sea capaz de influir en otras personas logrará dicho objetivo, de lo contrario ningún cambio ocurrirá dentro de la organización a su cargo.

“Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupo y de entenderlas y motivarlas. Los gerentes necesitan poseer en grado satisfactorio de esta cualidad de las relaciones humanas para trabajar con otros miembros de la organización y dirigir sus grupos de trabajo” (STONER,1989:16).

Esta destreza actualmente se vincula con el grado de madurez de la persona, pues madurar implica saber convivir con otras personas, aprender a sobrellevar las diferencias, influir en otros, dejarse influir, etc. Es una competencia que no puede

ser enseñada de forma teórico-práctica, pues requiere irse habilitando poco a poco en el educando; frente a este requerimiento la educación tradicional sirve de poco, pues la habilidad humana depende más de la formación de virtudes que de la adquisición de conceptos.

“...la destreza humana es mucho más difícil de enseñar o aprender que la destreza técnica. Las relaciones humanas suponen muchos elementos emocionales de carácter completo, y es difícil demostrar que un método interpersonal es más adecuado que otro” (STONER,1989:22)

La tercera habilidad es la conceptual; y es quizá la más rara de encontrar entre los ejecutivos de una empresa, por ello las organizaciones están dispuestas a pagar altas sumas salariales a quien encuentran capaz de ejercer dicha competencia.

Básicamente consiste en no ver un evento aislado sino de ver el sistema en su conjunto, de esta habilidad dependerá que el director sea capaz de armonizar las distintas partes que integran una organización y así llevarla de forma satisfactoria al cumplimiento de sus metas¹¹.

La gran diferencia entre un director y un gerente a cargo de un tramo de dirección intermedio es su capacidad de ver y desprender significados de la realidad organizacional. Un gerente financiero ve la realidad de la empresa bajo los lentes del costo beneficio, control, rentabilidad, etc., mismos que aunque no son malos pero no representan la realidad total de la empresa. De igual forma el gerente de recursos humanos ve todo bajo los lentes del sindicato, el reclutamiento y selección de personal, nómina, etc. Visiones que aunque son buenas no retratan la realidad total de la organización.

¹¹ “Meta: Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones”. (STONER,1996:6)

La visión de un director no solo debe desprender de la realidad los significados del área financiera o de recursos humanos o de mercadotecnia o ventas o calidad o producción o compras etc. Su visión no puede ser disyuntiva sino conjuntiva, debe ver a un mismo momento las realidades antes mencionadas buscando unirlas en un pensamiento sinérgico que lejos de dividir la realidad de la empresa la integra y la comprende de una forma más real.

“Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender cómo un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad” (STONER,1989:17)

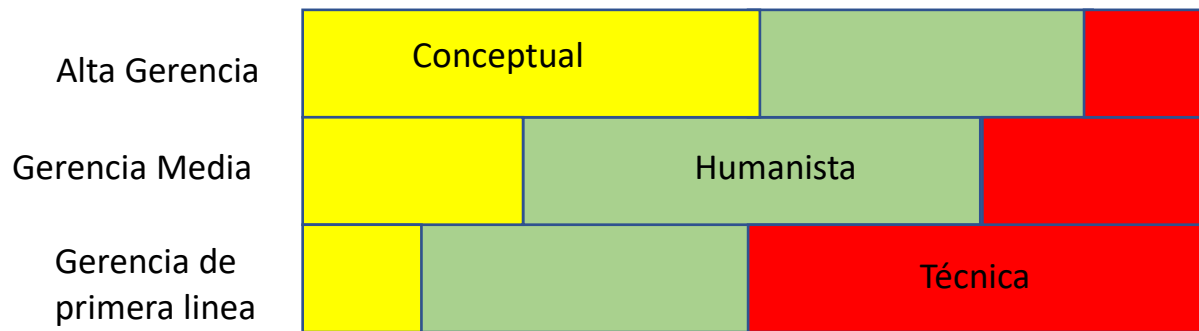
La peculiaridad de esta habilidad o competencia es que tampoco puede ser enseñada de forma conceptual, de hecho no se puede enseñar. Hay quienes aseguran que se nace con ella y otros que se desarrolla en los primeros años de vida y que no es factible enseñarla a un adulto. Lo único que se puede hacer es potenciarla cuando ya existe en la persona.

“Katz piensa que la destreza conceptual ha sido difícil de enseñar, sobre todo por exigir hábitos mentales que han de adquirirse en los primeros años de vida” (STONER,1989:22)

“...no hablamos de formación de directores, sino de perfeccionamiento de las capacidades que ya tenemos y del modo como las tenemos” (LLANO,1996:28).

Acorde con el nivel que el ejecutivo posee dentro de la organización requerirá en mayor o en menor medida cada una de esas habilidades; tanto más alta es la posición en el organigrama el ejecutivo requerirá mayor destreza conceptual y menos técnica, como lo vemos representado en la siguiente figura:

Habilidades Directivas según Katz (STONER,1989:23)



“Por otra parte, la importancia de la destreza conceptual crece a medida que ascendemos por los rangos de la administración. Cuanto más elevado sea el nivel de un gerente en la jerarquía, más participará en las decisiones generales a largo plazo que afectan a grandes segmentos de la organización” (STONER,1989:17)

Es importante señalar que la habilidad humana, permanece en la misma proporción a lo largo de los tres niveles. Mientras que la técnica va disminuyendo.

El comportamiento de la gráfica nos hace pensar que las habilidades más codiciadas son la humana (relacionada con el grado de madurez de la persona) y la conceptual (enfoque de sistemas) y ninguna de ellas se puede enseñar o potencializar por medios conceptuales, es necesario recurrir a otros métodos de enseñanza de corte activo, que fomenten el descubrimiento más que la recepción, la actividad reflexiva más que la memorización, entre otros aspectos.

Ante esta problemática pocos métodos de formación directiva superan los resultados ofrecidos por el análisis de casos; sin embargo es importante mencionar que no es la única manera de lograr dicho resultado, aunque en mi opinión si es la mejor opción.

La competencia humana es potencializada por el análisis de casos pues lo primero que aprende el ejecutivo es a compartir significados a lo largo de sesiones de diálogo con los otros educandos o compañeros inmersos en el proceso. Sin embargo, la competencia más estimulada es la conceptual o enfoque de sistemas pues representa una invitación a no ver los problemas¹² como consecuencia de un hecho aislado. La forma en que ambas competencias (humana y conceptual) se van desarrollando por este método será tema de páginas posteriores, por el momento es preciso ahondar un poco más en el enfoque de sistemas para comprender la trascendencia de dicha competencia en el desempeño directivo.

3. ENFQUE DE SISTEMAS: LA FORMA EFICAZ DE DESPRENDER LOS SIGNIFICADOS DE LA REALIDAD

Saber decidir implica ser capaz de interpretar la realidad y de transformar la misma. Es decir, una decisión se gesta en una etapa de percepción y una segunda etapa de acción directa sobre la realidad en la búsqueda de transformarla.

De lo anterior podemos percibir dos aspectos valiosos para entender la forma en que, por su constitución, una decisión se ve afectada al momento de efectuarse.

- Una percepción pobre de la realidad será seguida por una acción limitada o incorrecta.
- Una percepción más completa tiene mayores posibilidades de realizar acciones constructivas.

De la certeza de los significados que seamos capaces de desprender de la realidad dependerá que nuestras decisiones sean correctas o incorrectas. Un buen director es capaz de leer en la realidad el mayor número de significados acertados y de integrarlos para conseguir así un panorama que le permita comprender la realidad y de ahí tomar las decisiones que le llevarán a transformarla de modo constructivo.

¹² Problema: Cuestión que hay que resolver, planteada en forma interrogativa.

Aprender a leer la realidad de forma objetiva es una facultad clave en la toma de decisiones ejecutiva, analizar un caso es un método para formar en el educando la capacidad de ampliar sus horizontes al momento de interpretar un hecho inmerso en la realidad a través de enseñarle a pensar¹³.

“No hay tarea más sublime ni más delicada que poder influir en otras personas ayudándolas a conseguir una clara conciencia del mundo y de la realidad” (SUANCES,1986:25)

“La inteligencia se forma cuando se aprende a pensar, cuando descubre por si misma, cuando lee el interior de las realidades, no sólo cuando escucha y circula lo leído por otros.” (LLANO,1999:12)

“...lo que se necesita para vivir no es saber hablar con arte, es saber pensar correctamente, de forma que se sepa actuar” (SAVATER,1998:131)

Una buena decisión no va precedida de una percepción reduccionista de la realidad, sino de una serie de conclusiones generadas a partir de una forma rica de apreciar la misma.

A esta forma enriquecida de apreciar lo que nos rodea y a nosotros mismo la llamamos enfoque de sistemas, misma que por su escasez en el mundo ejecutivo se ha convertido en una competencia altamente codiciada por las empresas. Como opuesto al enfoque de sistemas, existe el pensamiento reduccionista o lineal caracterizado por una percepción empobrecida de lo que le rodea y una mala capacidad de transformar la realidad.

¹³ Pensar: Es una conducta en la que se combinan contenidos de tipo simbólicos, y es resultado de aprendizajes previos. Por lo general, se pone en marcha ante una situación (problema) para la que no hay una respuesta inmediata, pero que exige solución; el resultado de pensar es una adaptación individual, más o menos innovadora, a la situación concreta en que se origina. Para muchos filósofos y psicólogos el pensar es una capacidad exclusiva de la mente del hombre. Viene del latín *pensare*, que significa pensar cuidadosamente.

“El pensamiento lineal es como una visión de túnel: vemos hacia delante y sólo los resultados que son perceptibles son los que sabemos mirar” (HAMPTON,1997:68)

Las soluciones y estrategias¹⁴ planteadas como consecuencia de una percepción empobrecida son simplistas y poco útiles, pues parten de la visión de una realidad empobrecida e inexistente; en contraste, una percepción que desprende significados más objetivos de la realidad nos permite entender las cosas como consecuencia de un sistema y no de un hecho aislado.

“Los gerentes descubrirán la utilidad de ver la organización como un todo dinámico y orgánico. Ante todo, tal concepción les indica que no son solucionadores de problemas independientes. Les muestra que un gerente es aquel que interviene en una sistema de partes y procesos interrelacionados” (HAMPTON,1997:69)

David Hampton establece claras diferencias entre el enfoque de sistemas y el pensamiento lineal que nos ayudan a comprender la gran diferencia que existe entre estos dos modos de interactuar con el mundo que nos rodea.

PENSAMIENTO LINEAL	PENSAMIENTO DE SISTEMAS
1. Existe un problema.	1. Existe un problema.
2. Se debe a una sola causa.	2. Está contenido en una situación.
3. Requiere una solución individual.	3. Requiere solución.

¹⁴ “Estrategia: forma sistemática de abordar la realización de una tarea o la resolución de un problema. Es decir, la forma en que se articulan... (los) recursos (destrezas, habilidades, técnicas, materiales, etc.) para construir un comportamiento eficaz ante una situación dada” (LOPEZ,1995:31)

4. La solución puede evaluarse enteramente a partir de su efecto en el problema.	4. La solución tendrá otros efectos además del que se desea ejercer sobre el problema
5. La solución se mantendrá.	5. Conviene intentar prever esos efectos.
	6. La solución puede evaluarse identificando y ponderando la combinación de los efectos deseados y no deseados.
	7. La solución no se mantendrá, puesto que la situación cambiará.

(HAMPTON,1997:226)

Ser un ejecutivo eficaz implica tener la capacidad de objetivizar la realidad y evitar sumirla en paradigmas reduccionistas que además de pobres dan una falsa y peligrosa imagen de la misma para el director de una organización.

“...el núcleo de la dirección no es la especialización, el dominio aislado de determinados aspectos de la empresa –finanzas, o ventas, o producción --, sino la interrelación, el ensamble de todos estos aspectos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común (LLANO,1996:21)

La mente de un director debe estar formada para apreciar la realidad desde una perspectiva de sistemas y no desde un enfoque reduccionistas. Pocas metodologías de aprendizaje ofrecerán una mejor opción que el análisis de casos para desarrollar en la mente del ejecutivo dicha capacidad.

Es así como podemos asegurar que un ejecutivo eficaz encuentra su principal fuente de éxito en habilidades de pensamiento que le permiten desprender los suficientes significados de la realidad para poder construir la estrategia adecuada para lograr su cometido.

4. HABILIDADES DE PENSAMIENTO: FUNDAMENTO DE LA DECISIÓN EFICAZ Y LA HABILIDAD CONCEPTUAL

Hasta el momento hemos trabajado la idea que la meta primaria del director, gerente o ejecutivo de empresa es la toma de decisiones eficaz, dicho objetivo para ser logrado debe estar sustentado en tres habilidades (técnica, humana, conceptual) que facultan a la persona a dirigir una empresa de tal forma que asegure tanto su permanencia como su desarrollo.

Estas tres habilidades requieren ser formadas en el director de empresa y por ello es necesario dar educación conceptual para la formación de la habilidad técnica, apoyar en el proceso de maduración de la persona por medio de algunos métodos de corte activo pues tratar de trabajarlas desde una perspectiva conceptual sería inútil finalmente la habilidad conceptual que no es posible formar desde cero en la etapa adulta pero podemos potencializar la capacidad existente por medio de apoyar la formación de habilidades del pensamiento, que le permitan al educando consolidar un enfoque de sistemas encaminado a interpretar de forma más objetiva la realidad.

La ausencia de estas habilidades de pensamiento son críticas para una empresa, pues ante un problema de capital es factible pedir un préstamo, ante un problema sindical se puede recurrir a la negociación, ante una disminución de ventas podemos invertir en mercadotecnia, un problema de mala producción podemos mejorar la calidad y productividad. Pero la falta de habilidades de pensamiento se puede convertir en una causa imposible de superar por una empresa.

“La carencia de habilidades de pensamiento ha acabado con más de una empresa”
(SHELTON,1999:23)

Esta forma de enfocar el problema de la empresa desde la perspectiva de falta de habilidades de pensamiento de sus integrantes sobre todo de sus directores se ha convertido en el mundo en un tema profundamente discutido. Hoy hablamos de empresas orientadas al aprendizaje y vemos como las empresas se interesan en formar habilidades metacognitivas¹⁵ en sus empleados, las teorías de formar profesionales reflexivos, técnicas de aprendizaje acelerado, etc. Cuyo factor común podríamos reducirlo a enseñar a pensar a nuestra gente. Si bien es cierto que la calidad y productividad son culturas hijas del derrumbe del proteccionismo y el desarrollo de la era de la competitividad, también es cierto que su fundamento más importante es de tipo antropológico al reconocer al hombre como un ser con apertura¹⁶ y con capacidad de aprender; en pocas palabras como un ser permanentemente en potencia¹⁷.

Como decía recientemente el prestigiado autor Peter Senge: “Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente” (SENGE,1996:11)

Para Peter Senge el origen de la llamada organización inteligente, radica en cinco disciplinas¹⁸ básicas que son: enfoque de sistemas, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje de los integrantes de la empresa; en pocas palabras: saber pensar.

¹⁵ “Aprender a controlar el proceso de aprendizaje implica darse cuenta de lo que uno está haciendo o ser capaz de someter los propios procesos mentales a un exámen consciente y así poderlos controlar más eficazmente. Esta conciencia de los propios procesos mentales se llama “metacognición” (NISBET,1992:22Y23)

¹⁶ Apertura: opuesta a oclusión y clausura, es una de las características y requisitos del ser humano. La mente abierta está siempre dispuesta a hacer nuevas investigaciones y a asimilar las modificaciones provenientes del exterior.

¹⁷ “Potencia: poder o virtud para hacer una cosa.

¹⁸ “Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias” (SENGE,1996:20)

Pensar en estas habilidades de pensamiento nos debe hacer retomar la idea de que lo que hoy buscamos es potencializar en el hombre las facultades que lo hacen distinto al resto de la creación y por ende en las que descansa su dignidad como persona: inteligencia y voluntad.

Decidir de forma acertada implica hacer uso de estas dos cualidades específicamente humanas, pues por un lado la inteligencia le da al hombre la capacidad de juzgar y comprender la realidad y la voluntad lo lleva a decidir por lo que su inteligencia le indica como correcto.

El Dr. Llano hace referencia a la importancia de la inteligencia al sostener "...esta facultad del hombre no tiene como oficio primero el de acumular conocimientos, sino el de pensar" (LLANO,1999:12)

Aprender a pensar me da la oportunidad de ser eficaz pues me permite hacer más estricto el proceso que ejerzo al tratar de entender la realidad que me rodea, dándome un punto de partida más real para consolidar cambios de forma eficaz.

"...hará falta aprender a conocer bien la realidad, a reconocer los criterios adecuados para enjuiciar y a tomar una decisión acertada" (ISACCS,1997:340 y 341)

A continuación citaremos y explicaremos los procesos más representativos que una persona que recibe el calificativo de inteligente efectúa para lograr una toma de decisiones eficaz.

5. OBJETIVIZAR LA REALIDAD

Hemos sostenido que el origen de una buena decisión es tener la capacidad de objetivizar la realidad, lo que principalmente implica tres cosas:

- Aprender a separar los hechos¹⁹ de las opiniones²⁰.
- Aceptar los hechos.
- Tomar una postura de investigación más profunda respecto a mis opiniones.

Comprender que el ser humano vive sujeto a la incapacidad de agotar la realidad al momento de percibirla y por ende debe aceptar que solo de los hechos puede tener la certeza y que las opiniones simplemente son una proyección de su modo personal de percibir lo que le rodea, es un proceso vital en la formación de la inteligencia.

Es en este aspecto donde el análisis de casos apoya a la persona a tratar de aceptar que la realidad aunque es una, requiere para su interpretación distinguir entre lo que sin lugar a dudas ha ocurrido (hecho) y lo que es su interpretación personal del mismo (opinión). De lo contrario lejos de objetivizar nuestra percepción de la realidad la subjetivizamos y generamos (ante nosotros) una realidad tan inexistente como peligrosa.

“La objetividad del análisis nos obligará a distinguir entre hechos y opiniones. Se asume que los hechos pueden ser analizados con objetividad, en tanto que las opiniones tiene un carácter subjetivo” (LLANO,1996:44)

Para ejemplificar el peligro tan grande que la subjetivización de la realidad trae al director de una empresa citamos a continuación un caso real ocurrido a la compañía Celanese Corporation y documentado por Hampton:

“En 1965 la Celanese Corporation decidió entrar en el negocio del papel en Europa. Adquirió, pues, una enorme plantación de eucaliptos en Sicilia, con la intención de usarlos para la pulpa.

¹⁹ Hecho: lo que existe en la realidad

²⁰ Opinión: Juicio personal, manera de pensar de un tema

Una vez comprados los árboles, la compañía inició la construcción de un aserradero. La planta se construyó a una velocidad récord, y se contrató una fuerza de trabajo hábil y hasta entonces sin empleo.

Sólo cuando el grupo de administración, formado por expertos, llegó de Estados Unidos para empezar a operar el aserradero, uno de ellos fue a visitar las plantaciones para ver la materia prima. Se dieron cuenta entonces de que estaba integrada por árboles recién plantados, de unas cuantas pulgadas de alto y totalmente inútiles para la producción de papel, por lo menos durante una generación.

La pulpa tendría que importarse de Canadá para que el aserradero continuara operando en los próximos veinte años.

Al año siguiente de un fracaso tan desastroso, las pérdidas de la compañía rebasaron los 77 millones de dólares” (HAMPTON,1997:222)

No objetivizar frente a la realidad equivale a decidir mal pues es tanto como saltar a través de un cristal y estar seguros que no nos cortaremos por el hecho de ignorar su existencia.

Desde luego gran parte de nuestra incapacidad para juzgar adecuadamente a la realidad, se puede deber a la falta de información y por ello que una persona incapaz de investigar los verdaderos alcances de sus opiniones está condenada a decidir de forma errónea.

Es importante señalar que la información es importante pero no es lo único, es necesario saber cómo reaccionar y actuar frente a la misma; en otras palabras se requiere comprender que decidir implica estar bien informado pero no es garantía

de hacerlo acertadamente si no se cuenta con las habilidades de pensamiento necesarias para separar las opiniones de los hechos.

“...información no es conocimiento, no es saber en el significado heurístico del término. Por sí misma, la información no lleva a comprender las cosas: se puede estar informadísimo de muchas cuestiones, y a pesar de ello no comprenderlas” (SARTORI,1998:79)

Objetivizar al separar opiniones de los hechos es aprender a ser dóciles frente a la realidad, dóciles no desde una perspectiva conformista pero sí de aceptación como primer paso para superar lo existente. El cimiento del cambio es partir de una realidad real y no de una interpretación subjetiva.

“La objetividad implica el someterse a la realidad de la situación, sin deformarla con nuestras y nuestros deseos; precisamente por esta implicación de sometimiento, que obliga a poner entre paréntesis a la propia persona, los escolásticos medievales llamaban docilitas a la objetividad. La docilidad no se entendía entonces, según se entiende ahora, como sometimiento a la autoridad, sino como sometimiento a la realidad, sólo ante la cual debemos someternos” (LLANO,1996:111)

Objetivizar la realidad es nuestra primer meta para decidir de forma eficaz, pero no es suficiente dado que es necesario ante esta hacernos la pregunta correcta que nos guíe a descubrir nuevos significados y posibilidades hasta ese momento ocultos en la realidad.

6. LA CLAVE ESTÁ EN LA PREGUNA CORRECTA

El problema generalmente no es el problema mismo sino la forma en que lo enfocamos, toda la realidad que deseamos mejorar o conservar trae aparejado la necesidad de plantearnos un problema. La labor de todo director es resolver problemas y por ende es necesario que separen plantearlos adecuadamente.

Antes de ser capaz de detectar el problema el director debe tener una actitud inquisitoria ante la realidad; es decir, saber cuestionar, dado que buena pregunta usualmente lleva a la detección del problema.

Habitualmente hemos creído que una persona inteligente es aquella poseedora de todas las respuestas, en realidad inteligencia implica capacidad de cuestionar la realidad. Preguntar abre las puertas a nuevas cosas, no fue una respuesta lo que guio a Newton a descubrir la ley de la gravedad o una buena respuesta lo que llevó a Gutenberg a inventar la imprenta, fueron buenas preguntas seguidas del deseo de respuesta lo que hicieron a estos dos personajes seres con un gran aporte a la humanidad.

“Una respuesta es siempre el estrecho camino que está detrás de ti. Sólo una pregunta puede apuntar al camino hacia adelante” (GAARDER,1997:34)

Las buenas respuestas son simplemente una consulta a nuestro pasado, es recorrer a un camino conocido y ya recorrido que poco desarrollo tiene que aportarnos. Preguntar frente a esa realidad previamente objetivizada es tarea de todo director organizacional que desea conservar o desarrollar su empresa.

“La capacidad de aprender está hecha de muchas preguntas y de algunas respuestas; de búsquedas personales y no de hallazgos institucionalmente decretados; de crítica y puesta en cuestión en lugar de obediencia satisfecha con lo comúnmente establecido”. (SAVATER,1998:50)

Objetivizar la realidad y plantear la pregunta correcta orientan la toma de decisiones hacia un buen destino pero resulta indispensable detectar el problema u oportunidad que se nos plantea.

7. UN PROBLEMA BIEN PLANTEADO VALE MAS QUE MIL SOLUCIONES

La pregunta correcta nos hace entrar en contacto con el problema que realmente mejorará de forma eficaz la realidad; tomar una buena decisión encuentra como eje básico tener el problema bien definido, pues de lo contrario podemos estar tratando de solucionar algo que no nos mejorará la situación actual al nivel que hubiéramos deseado.

“La dificultad principal de toda situación que se presenta en la administración es determinar en dónde estriba el problema” (MARISCAL,1974:119)

El siguiente caso nos muestra cómo una pregunta nos guía a definir el problema de una forma dramáticamente diferente.

“Hace varios siglos, una curiosa, pero desastrosa epidemia apareció en un pequeño poblado en Lituania. Lo curioso de esta enfermedad era la fuerza con que atacaba a su víctima; tan pronto como una persona la contraía, ésta, entraba en coma casi mortal. La mayoría moría en un día, sin embargo, ocasionalmente un espíritu fuerte recobra una salud plena. El problema era que en el siglo XVIII la tecnología médica no estaba muy avanzada, al grado que la persona que no la padecía, tenía gran dificultad para determinar si la víctima estaba viva o muerta, incluso se descubrió que alguien había sido enterrado vivo.

Esto alarmó a los pobladores, por lo que convocaron a una junta para decidir lo que se debería hacer para prevenir que tal situación volviera a suceder. Después de una larga discusión, la mayoría de las personas acordaron la siguiente solución: decidieron poner agua y comida junto al cuerpo en cada ataúd, inclusive le hicieron un orificio para llevar aire de la superficie. Estos procedimientos eran costosos, pero valían la pena para salvar una vida.

Al otro grupo se le ocurrió una buena solución menos costosa. Propusieron poner una estaca de 12 pulgadas de largo en la tapa del féretro, directamente encima de donde podría estar el corazón de la víctima. Entonces cualquier duda que hubiera acerca de si la persona estaba viva o muerta, se eliminaría tan pronto como se cerrara la tapa del cajón.

Lo que diferenció las dos soluciones fueron las preguntas que se hicieron para llegar a ellas. En tanto que el primer grupo se preguntó: “¿Qué haremos si enterramos a alguien vivo?”, el segundo grupo se preguntó: “¿Cómo podemos asegurarnos que la persona que enterremos este muerta?” (VON OECH,1990:30)

El planteamiento del problema es a la toma de decisiones como la vía al tren; es el encargado de direccionar y de asegurar que realmente se mejore la situación acorde con lo preestablecido.

Un problema mal planteado podría equivaler a resolver lo incorrecto de la forma correcta, es atender probablemente a una consecuencia o síntoma más que al origen del mismo. Los problemas se solucionan por sus causas pero de poco sirve eliminar la causa de un problema mal planteado.

“Hay variadísimos campos de la vida humana en los que lo más importante y decisivo es tener el problema bien definido y planteado, más que conocer los sistemas para resolverlo” (LLANO,1996:81)

“Otro nombre que se da a la toma de decisiones es solución de problemas. En efecto, el factor que activa el proceso de la toma de decisiones gerenciales es darse cuenta de que existe un problema” (HAMPTON,1997:221)

Definir el problema implica inicialmente tener la honestidad de reconocer su existencia por incomoda que nos pueda resultar, un director que no sabe aceptar la existencia de un problema se niega la oportunidad de mejorar la realidad de la

organización y por ende se coarta asimismo en el cumplimiento de su función laboral. El buen gerente nunca olvida no se puede resolver un conflicto o problema que se niega. Negar el conflicto existente equivale a subjetivizar la realidad.

“Según Simon (1973), enseñar a resolver problemas debe diferenciar entre problemas estructurados o confusos, como los que encontramos en la vida real. ¡Ojalá todos nuestros problemas se nos presentaran planteados como en los textos escolares, con la exposición de los hechos relevantes y la omisión de los irrelevantes! Un primer paso para resolver un problema es reconocer que existe y después estructurarlo de tal forma que podamos aplicar estrategias de solución y conocimientos previos. La instrucción tradicional de nuestras escuelas no enseña este tipo de pensamiento. Algunos cursos sobre solución de problemas fomentan la misma conciencia de los procesos cognitivos que nosotros sintetizamos en el concepto de “metacognición” (NISBET,1992:129).

Cuestionar la realidad implica buscar el problema que encierra y eso nos debe conducir a evaluar posibles soluciones e inclinarnos por aquellas que sean más factibles.

8. LA ÚNICA SOLUCIÓN NO EXISTE

A lo largo de muchos años de nuestra vida educativa hemos sido condicionados a pensar que a cada problema le corresponde una sola solución y que cualquier otra es equivocada. Un paradigma²¹ que ha sido fortalecido por la idea de que evaluar es calificar al educando bajo el esquema “estás bien” o “estas mal”.

Actualmente debemos comprender que los problemas reales de la vida cotidiana se caracterizan por tener una inmensa variedad de soluciones, por ello el gerente eficaz debe indagar el mayor número de posibles soluciones a un problema y no

²¹ “Paradigma: modelo mental, la forma de hacer las cosas”. (BARKER,1990, Video paradigmas)

limitarse a unas cuantas que usualmente resultan ser las más obvias y las menos efectivas.

Descartar una idea por descabellada que ésta sea es juzgar antes de tiempo, todas las posibles deben ser contempladas solo así la verdadera creatividad²² podrá entrar en acción para proponer una solución exitosa.

El pensamiento creativo al determinar una solución tiene dos etapas: la blanda y la dura. La blanda debe ser la primera etapa a ejercer y en esta las actitudes ideales son las de un explorador que aunque sabe lo que pretende conseguir indaga en cada posibilidad o posible solución para dar un mejor término al problema previamente señalado; integrar y mezclar las soluciones previamente expuestas son parte esencial de saber optar por la mejor solución pues una actitud que debemos favorecer es que no necesariamente una solución excluye a la otra. La integración o suma holística²³ de las posibles soluciones darán por resultado mejores opciones que una visión excluyente.

La segunda etapa llamada dura debe estar sujeta a juzgar y prever las posibles consecuencias de cada una de las soluciones, es proyectar en el tiempo las distintas opciones, juzgar sus consecuencias y decidir por la que parezca más conveniente. Analizar la realidad y aprovechar las oportunidades que nos brinda es el fruto de integrar posibles soluciones y decidirse por la más adecuada.

“Según Livingstone, lo que a los gerentes debiera realmente enseñárseles es cómo descubrir problemas y oportunidades. Las destrezas analíticas son importantes, pero el éxito de un gerente dependerá en último término de su capacidad para prever los problemas antes que ocurran. Aun más importante es la capacidad de descubrir las oportunidades y saber aprovecharlas. Después de todo, no es la

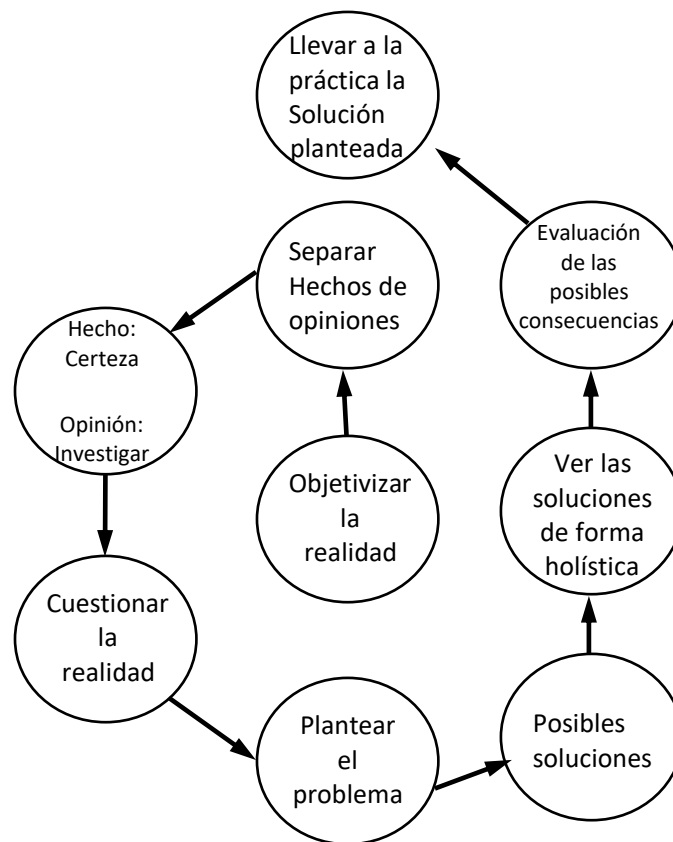
²² Creatividad: innovación valiosa y de reciente creación.

²³ Holismo: concepción de la realidad como un todo unitario y dinámico en sí mismo y no como consecuencia de la suma de las diferentes partes que lo componen.

solución de los problemas sino aprovecharlas. Después de todo, no es la solución de los problemas sino aprovechar al máximo las oportunidades lo que contribuye al éxito de una organización". (STONER,1989:23)

Es así como podemos concluir que la decisión eficaz de una empresa encuentra su origen en un director, gerente o ejecutivo con las habilidades de pensamiento necesarias para objetivizar la realidad, elaborar la pregunta correcta frente la misma, plantear el problema que conduzca a la empresa al logro de su meta y optar por las soluciones más ideales. Todo desde una perspectiva de sistemas que se aleje de los enfoques reduccionistas del pensamiento lineal.

TOMA DE DECISIÓN EFICAZ



Hemos hablado hasta este momento de la necesidad de un director con competencias tanto técnicas, humanas y conceptuales que le permitan hacer su trabajo de forma eficaz. Habiendo analizado que el corazón de la destreza conceptual son las competencias en materia de saber pensar. A continuación analizaremos las competencias que dan origen a la habilidad humanista que como mencionamos anteriormente tienen que ver con la madurez alcanzada por la persona y su desenvolvimiento social en la búsqueda de influir en las actitudes y conocimientos de sus colaboradores.

9. HABILIDAD HUMANISTA Y APERTURA SOCIAL

Indudablemente una de las responsabilidades distintivas más importantes del nivel ejecutivo de las organizaciones es que están a cargo de dirigir el trabajo de otras personas y orientarlo de forma que se garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es por ello que influir tanto en los conocimientos y emociones de otras personas es requisito fundamental para recibir el título de gerente eficaz. A lo largo de las páginas anteriores hemos hablado de la importancia de saber pensar en el desempeño de un director de empresas; estas habilidades aunque indispensables son de poca utilidad si no se complementan con las competencias necesarias para influir en otras personas, a esta capacidad la hemos llamado habilidad humana.

Como habíamos señalado anteriormente esta competencia tiene que ver con el grado de madurez de la persona y se va desarrollando paulatinamente y por ende no es posible enseñarla de forma conceptual. Aunque diversas instituciones tratan de apoyar a sus colaboradores con cursos de liderazgo, comunicación, solución de conflictos, etc.; pocos frutos se pueden alcanzar pues el método de enseñanza seleccionado para este trabajo respondería más a las necesidades didácticas de una competencia técnica directiva.

Es importante aclarar que la habilidad humana de un ejecutivo no sólo consiste en influir sino en dejarse influir por otros. Influir es una conducta que requiere ser desarrollada no de modo unilateral sino de forma bilateral pues lo que en el fondo buscamos es compartir significados que conformen una visión compartida en el grupo. Este esfuerzo pretende que las distintas personas que integran el grupo sean capaces de desprender significados semejantes de la realidad, de tal forma que se disminuyan las posibles diferencias en las percepciones de las personas y así lograr el compromiso de los integrantes del equipo por el logro de los fines organizaciones.

10. CONSTRUCCIÓN DE LOS SIGNIFICADOS DEL GRUPO

A fin de cuentas construir una cultura organizacional es parte del trabajo directivo y toda cultura se constituye por los significados que las personas que la integran comparten.

“La sociedad está conformada por significados compartidos, los cuales constituyen la cultura” (BOHM,1990:16)

Cuando las personas del grupo logran compartir los significados más importantes frente a una realidad se da un efecto de alineamiento que constituye una fuerza de cohesión entre ellas. Por ello decimos que dirigir a un grupo humano requiere construir significados que les permitan integrarse en un verdadero grupo y no en una simple suma de irreconciliables subjetividades incapaces de ascender al compromiso necesario para transformar la realidad de la empresa.

“El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo”. (SENGE,1996:295)

“Pienso que algo así es necesario para que una sociedad funcione, de otra forma se desintegraría. Compartir significados es el cemento que mantiene unida a una sociedad, podríamos decir que la sociedad actual tiene un cemento muy pobre. Si hacemos una construcción con un cemento de calidad muy pobre, esta se destruirá...” (BOHM,1990:17)

El método del caso desarrolla la conciencia en la persona sobre la necesidad que tiene de influir y dejarse influir por otros en la construcción de esos significados compartidos, para afrontar los distintos retos en que está inmersa la empresa; por eso uno de los frutos que será analizado en el segundo capítulo derivado del análisis de casos es la capacidad que adquiere el ejecutivo para convivir en un ambiente donde la pluralidad de pensamiento se encuentra a la orden del día.

Saber convivir en la pluralidad de pensamiento es indispensable pues un director que no sabe hacerlo convivirá con los significados pobres y limitados de su persona. Solo accedendo a los significados de otras personas se podrá tener un espectro más amplio y certero de la realidad, la soberbia de pensar que mi percepción agota la realidad es una clara manifestación de inmadurez directiva y puede acarrear serias consecuencias al desempeño del ejecutivo para tomar una decisión.

“Para conocer la realidad, en primer lugar hará falta querer conocerla y reconocer que no se está en posesión de toda la verdad. La persona autosuficiente y soberbia puede considerar su propia capacidad de conocer la verdad tan superior que no necesita poner en duda sus propias apreciaciones iniciales ni intentar corroborar la información que puede tener. La actitud que buscamos es aquella en que, sin desestimar el valor de la propia apreciación, la persona reconoce sus limitaciones e intenta apreciar objetivamente los datos que posee” (ISAACS,1997:341)

La pluralidad de pensamiento es necesaria para el desarrollo de la organización; por ello de la madurez del director dependerá que la organización asimile esa

diversidad como una oportunidad de trabajar con una realidad más rica en significados.

Convivir en esta pluralidad desde luego no consiste en pensar que todos los integrantes del grupo tienen la razón, pero si implica que para lograr un buen trabajo en equipo es necesario que consolidemos significados sólidos y compartidos.

“El poder del grupo va más allá del número de personas que lo integran. Alguna vez lo he comparado con un láser. La luz ordinaria es llamada “incoherente”, lo cual significa que viaja en todas direcciones y sus ondas de luz no se unen. Pero un láser produce un rayo muy intenso que es coherente. Las ondas de luz conforman una fuerza porque van en la misma dirección. Este rayo de luz puede hacer cosas que la luz ordinaria no puede” (BOHM,1990:7)

La analogía del rayo láser usado por Bohm es muy ilustrativa para comprender la importancia de la competencia humanista de un gerente para orquestar las percepciones y significados del grupo a su cargo.

Pocos métodos de enseñanza se igualan al análisis de casos en la formación de esta competencia pues el educando se habitúa a proponer los significados que logró desprender de la realidad simulada por el caso y se enriquece por las percepciones de sus compañeros al dialogar con su grupo inmediato y en la sesión plenaria.

“El método del caso responde, en suma, al convencimiento de que nuestro saber resulta inútil si no sirve para que otros trabajen conmigo” (LLANO,1996:76)

“Colaboración, servicio y liderazgo son tres principios que deben vivirse en el salón de clases; el alumno debe ejercitarse y aprender a poner a disposición de los demás la riqueza personal que le ha sido dada” (FERRINI,1991:51)

Lograr la construcción de estos significados colectivos radica en la capacidad que tengamos de manejar un diálogo²⁴ de forma fructífera, el corazón del que emana la sangre que construye estos significados es el diálogo y por ello abordaremos esta importante habilidad a continuación.

11. EL DIÁLOGO COMO ESTRATEGIA MEDULAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE SIGNIFICADOS

Por diálogo debemos entender una estrategia de comunicación en la que las personas buscan clarificar la verdad a través de compartir las creencias²⁵ en las que están soportadas sus opiniones más que una discusión o competencia donde lo que se busca es convencer al otro o imponerle algún significado.

“La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. Para los griegos dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitía al grupo descubrir percepciones que no se alcanzaban individualmente” (SENGE,1996:19)

En un grupo donde la pluralidad de pensamiento es canalizada para generar un conflicto funcional; es decir que las diferencias sean llevadas a buen término y se concluya en significados compartidos, es necesario que se mantenga una actitud de interés por lo que el otro tiene que decir y no una actitud defensiva que además de desalentar la comunicación terminará por empobrecer la toma de decisiones.

“El objetivo de un diálogo no es analizar cosas, o ganar una discusión o intercambiar opiniones. Más bien busca suspender tus opiniones y atender a las opiniones de los

²⁴ Diálogo viene del griego diálogos. Logos significa “la palabra”, en nuestro caso pensaremos en “el significado de la palabra”. Día significa “a través” no significa dos. Un diálogo puede ser entre cualquier cantidad de personas, no solamente dos”. (BOHM,1990:1)

²⁵ Creencia: proposición simple, consciente o inconsciente, inferida de lo que una persona dice o hace. El contenido de una creencia puede descubrir un objeto o situación como verdadero o falso, valorarlo como bueno o malo, o recomendar un determinado curso de acción deseable o indeseable. Se pueden distinguir tres componentes en el estudio de una creencia: cognitivo, afectivo y conductual.

demás, suspenderlas también estas últimas y observar el significado de todas en conjunto” (BOHM,1990:14)

“The object of a dialogue is not to analyze things, or to win and argument, or to Exchange opinions. Rather, it is to suspend your opinions and to look at the opinions – to listen to everybody’s opinions, to suspend them, and to see what all that means” (BOHM,1990:14)

El diálogo encuentra su esencia al reconocer que el conflicto originado por la diferencia en percepciones lejos de ser una desventaja, posee la capacidad de ofrecer a los distintos miembros del grupo la oportunidad de modificar una creencia o complementarla de tal forma que nos acerque a una interpretación más exacta de la realidad.

Durante el diálogo no se pretende convencer al otro o imponer una opinión pues para lograr que este se dé, es necesario que los participantes se vean uno a otro al mismo nivel y no sé prejuicien por el nivel jerárquico conferido por la organización.

Dialogar es un hábito altamente favorecido por el método del caso y resulta evidente ver como el educando crece tanto en conocimientos como en la capacidad de aceptar que no es poseedor de la verdad absoluta.

En palabras del Dr. Ricardo Ris Jones catedrático de la Universidad Austral “...el grupo es un medio para el desarrollo de la persona en el método del caso”. (opinión tomada durante un seminario ofrecido en la Universidad Panamericana en 1999).

Durante el diálogo no buscamos obtener ganadores o perdedores se pretende lograr un grupo capaz de compartir significados. En un diálogo todos ganan y nadie pierde, pues incluso dado el caso que alguien descubra que una creencia errónea motivaba su pensamiento la corrección al mismo se da en un ambiente cordial que permite apuntar al crecimiento y desarrollo.

“En un diálogo, nadie trata de ganar. Todos ganan si alguien gana. El espíritu es diferente pues nadie está tratando de ganar puntos o de prevalecer frente a otro. Cuando un error es descubierto en alguien, todos ganan. Es una situación llamada ganar-ganar, mientras que el otro juego es – yo gano, tu pierdes -. Dialogar es algo más que participar pues no tratamos de jugar un juego contra otra persona. En un diálogo todos ganan” (BOHM,1990:2)

En contraste discutir presume que alguien tiene la razón y otras personas están pensando de forma errónea, señalar y separa lo correcto de lo incorrecto. El diálogo es holístico y sinérgico pretende integrar complementar. La corrección que se hace durante una discusión es al nivel de las conclusiones, en un diálogo se busca la corrección al nivel de las creencias. La discusión es lineal y conductista para corregir y enriquecer a otros, el diálogo está conectado con el enfoque de sistemas y busca centrar la corrección en el proceso²⁶ más que en el resultado.

“Discutir es como un partido de ping-pong, las personas responden a las ideas pensando que el objetivo del juego es ganar u obtener puntos para si mismos...” (BOHM,1990:1)

Durante un diálogo se intenta compartir una opinión pero se abre la posibilidad a que ésta sea enriquecida por los significados que otros pueden desprender y a los que mis creencias me impiden alcanzar. Caso contrario sucede en una discusión donde el gerente trata de que su gente apunte a las ideas que él opina son correctas. Dialogar implica ser empático²⁷ pues busca que me acerque o aproxime a la forma en que ve las cosas otra persona, que se ponga en su lugar.

²⁶ Proceso: manifestación dinámica de una situación que desemboca en una transformación sucesiva de la misma. El proceso implica considerar la realidad desde una perspectiva dinámica.

²⁷ Empático: Término derivado de empatía que es la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de otra persona, para así comprenderlos y comprender a ésta. Sería en términos simples, ponerse en el lugar de otro.

“Lo que bloquea la apertura es tanto la defensa de tus opiniones como de lo que estas asumiendo” (BOHM,1990:31)

El énfasis a no competir sino tratar de crecer por medio del diálogo lo deja claramente señalado Peter Senge al establecer los pasos con que una opinión debe ser expresada para que forme parte de un diálogo y no de una discusión.

“Cuando usted exponga su opinión:

- * Explícite su propio razonamiento (es decir, explique cómo llegó a esa opinión y los “datos” en que se basa);
- * Aliente a otros a explorar la opinión de usted (“¿Ves lagunas en mi razonamiento?”)
- * Aliente a otros a explorar la opinión de usted (“¿Tienes otros datos u otras conclusiones?”)
- * Indague las opiniones ajenas que difieren de la de usted (“¿Qué opinas?” “¿Cómo llegaste a tu punto de vista?” “¿Tienes en cuenta datos que yo desconozco?”).

Cuando indague puntos de vista ajenos:

- * Si usted tiene supuestos sobre los puntos de vista ajenos, expóngalos con claridad y reconozca que son supuestos;
- * Describa los “datos” sobre los cuales se basan esos supuestos;
- * No se moleste en hacer preguntas si no tiene genuino interés en la respuesta (es decir, si sólo intenta ser cortés o exponer las flaquezas ajenas)” (SENGE,1996:255)

La filosofía nos ha enseñado que el hombre se perfecciona²⁸ por su capacidad de apertura, el diálogo materializa una forma en que el hombre se va perfeccionando por la influencia que otras personas ejercen sobre el. Por ello, el método del caso

²⁸ Perfeccionamiento: Se dice que algo es perfecto cuando está acabado y completado, de tal forma que no le hace falta nada. La idea de perfección incluye, pues, la de limitación y acabamiento. Algo acabado es algo imperfecto, no completado. Esto es lo que se dice del hombre: que es imperfecto, inacabado, incompleto, que está por hacer.

le permite vivir al educando la necesidad que tienen de enriquecerse por otro a través del diálogo y no conformarse con su visión parcial y subjetiva de la realidad.

12. COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y EL MÉTODO DEL CASO

Iniciamos este primer capítulo sosteniendo que uno de los entes más importantes creados por la sociedad es la empresa, no solo por su capacidad de generar riqueza sino por la importancia que tiene como escenario de realización de millones de personas. Dirigir de forma eficaz a este ente es labor tanto de directores y gerentes de empresa y para ello requieren poseer de la formación necesaria para tomar decisiones correctas.

Decidir es la función más importante del nivel directivo de toda organización y para lograr semejante reto es necesario poseer tres habilidades directivas que son : la técnica, la humana y la conceptual.

La competencia técnica se puede formar de muy diversas formas y es la que representa el menor reto pedagógicamente hablando; el desafío más importante lo representan tanto la competencia humana (relacionada con el grado de madurez del individuo) y la conceptual (enfoque de sistemas) pues por la forma en que están constituidas requieren ser desarrolladas a través de enseñar al educando a dialogar y pensar.

Dialogar y pensar no pretenden ser las únicas competencias que soportan a las habilidades humana y conceptual respectivamente, pero si son puntos de partida imprescindibles para lograr las mismas.

Este capítulo inició estudiando el valor de la empresa como ente capaz de generar riqueza, al interior de esta se encuentran los protagonistas encargados de asegurar el cumplimiento de dicha labor; los directores y gerentes, quienes deben ser educados en la toma de decisiones efectiva. Sus acciones iniciales parten de tener

una relación objetiva con la realidad misma que la confieren las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Estas tres habilidades permiten cuestionar sus percepciones para lograr objetivizar su relación con las condiciones que los rodean y así construir acciones que transformen de modo positivo la realidad. Transformar esta realidad requiere primero entender las condiciones que crean la misma, la virtud que nos da esa percepción objetiva de la realidad la llamamos prudencia. Esta será nuestro tema central en el siguiente capítulo, comprender con el apoyo de la antropología filosófica a la virtud que nos permite intervenir de modo constructivo en la transformación de la realidad.

CAPÍTULO II LA FORMACIÓN DE LA PRUDENCIA

“El punto de arranque de la prudencia ha de ser,
En efecto, el conocimiento real de la situación ante la que va a actuarse,
El saber fielmente como están las cosas”
(LLANO,1996:111)

Víctor García Hoz definió la educación como un proceso de perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas. Diríamos que todo proceso formativo busca separar al hombre de las bestias y hacer resplandecer su superioridad sobre el resto de la creación al encauzar a lo verdadero y lo bueno aquellos rasgos que los distinguen del resto de los entes vivos: la inteligencia y la voluntad.

Perfeccionar a la persona implica permitirle formar hábitos que favorezcan que su inteligencia busque la verdad y que su voluntad tienda al bien; a estos hábitos operativos que perfeccionan a la persona los conocemos con el nombre de virtudes. Se puede decir que la vida virtuosa es la vida del perfeccionamiento de la persona, pues permite la creación de hábitos que permiten la actualización de las facultades específicamente humanas al hacer que pasen de la potencia al acto.

La vida virtuosa es un modo de vida que Santo Tomás de Aquino se inclinó a ver como el camino de la felicidad y la realización de la persona; conquistar virtudes es una de las grandes tareas de la educación pues de alguna forma es llevar al hombre a ser el que está llamado a ser; es decir a que cumpla con su objetivo final: alcanzar la felicidad.

La virtud es considerada una segunda naturaleza en la persona que de alguna forma pretende hacer resplandecer en el hombre su dignidad como persona al educarle en la buena conducción de su libertad. Ser libre es una condición dada por la

naturaleza humana pero hacer buen uso de semejante cualidad es cuestión de educar la inteligencia y la voluntad.

A continuación haremos un análisis de la importancia que tiene para el director de empresa la formación de virtudes tanto intelectuales como formales para el buen desempeño de su trabajo.

Como lo sostuvimos en el capítulo anterior, todo director y gerente organizacional requiere ser objetivo al tratar de relacionarse con la realidad en espera de poder tomar una decisión adecuada; la objetividad es una cualidad propia de una personalidad madura, en contraste bastaría analizar a una personalidad inmadura para observar como mezcla de modo incosciente las opiniones y los hechos; dando por consecuencia una percepción errónea de la realidad.

Un signo de inmadurez es pensar que la realidad depende del sujeto cognoscente²⁹ y no de su capacidad de objetivizar la realidad. De esta forma en el capítulo anterior sostuvimos que dado que la inteligencia es la encargada de interpretar la realidad e indicarle a la voluntad el camino ideal para la transformación de la misma, resultó muy sencillo demostrar que una buena decisión nace de la capacidad de relacionarse de forma objetiva con la realidad, reconociendo que ésta no depende del sujeto que la conoce dado que los sentimientos y suposiciones no están en el objeto cognoscible³⁰ sino en el sujeto cognoscente.

Santo Tomás definió la verdad como un estado de equilibrio entre la mente y la realidad y de la misma forma el error representa un desequilibrio entre las dos partes; lograr ese equilibrio no es algo que se dé de forma automática en el hombre, es necesario cultivar una virtud³¹ la cual soporta la objetividad y por ende a un buen ejercicio de la función directiva.

²⁹ Cognoscente: Sujeto con la potencialidad de conocer.

³⁰ Bien que puede ser conocido por los sentidos o por la inteligencia.

³¹ Virtud: hábito que perfecciona la naturaleza humana.

Esta virtud de la que estamos hablando y que permite al hombre acceder a una relación sana con la realidad recibe el nombre de prudencia. Por ello diversos autores como el Dr. Carlos Llano sostienen que la acción directiva, más que un quehacer científico, es un actuar prudencial. En donde lo que buscamos es separar los hechos de las opiniones y elaborar juicios de valor que nos lleven a una buena toma de decisiones.

“...la dirección no puede ser científica porque tiene que ser prudencial”
(LLANO,1996:97)

Es por ello que la primera parte de este capítulo la dedicaremos a conocer más a fondo esta virtud para posteriormente establecer su importancia en el proceso de dirección empresarial y concluir con la forma en que el método del caso apoya al educando en la formación de la misma.

13. LA PRUDENCIA

La prudencia al ser esencialmente un hábito bueno se convierte en una perfección necesaria en toda persona; esta virtud busca armonizar las distintas facultades de la persona desde la concupiscencia, el apetito irascible, la voluntad y la inteligencia de tal forma que inclina a la persona a la verdad y al bien.

Ser prudente es una virtud que requiere ser perseguida de forma intencional para ser conquistada, nunca debe ser vista como una virtud entitativa o natural con la cual se nace, es preciso buscarla y practicarla hasta lograr conseguirla.

La prudencia es un virtud que pretende que el hombre distinga entre lo verdadero y lo falso y hacerlo tender al bien. Para comprender la prudencia es importante comentar que ésta no se ubica propiamente en un justo medio entre el exceso y el defecto; más bien la encontramos tanto en el terreno de las virtudes intelectivas

como en el de las virtudes morales, pues pretende hacer que la persona se relacione con la realidad a través de la verdad y hacer que la voluntad tienda al bien iluminado por la inteligencia. La prudencia es un especie de ecuador entre lo intelectual y lo volitivo.

Pieper define la prudencia como *practical wisdom* o sabiduría práctica, pues pretende a través de lograr un conocimiento claro y hábil de la verdad de lo concreto mover al hombre a tomar una buena decisión. Es probablemente en estos aspecto donde se destaca su importancia para el director de empresa, pues como lo sostuvimos en el capítulo anterior los ejecutivos de las empresas están para formar decisiones acertadas.

La prudencia es una virtud fundamental para el desempeño directivo dado que nos permite hacer contacto con la verdad de forma clara. La verdad es prerequisite para poder hacer el bien; no se puede tomar una buena decisión al margen de la verdad, sin claridad de pensamiento la mente no puede adecuarse a la verdad y se generan realidades ficticias; esto implicaría apostarle a un mercado inexistente, correr riesgos excesivos para las empresas, anteponer medios ineficaces para la obtención de los fines organizacionales, etc. Diríamos en palabras de Goethe que todas las leyes morales y reglas de conducta pueden reducirse a una sola: la verdad.

La realización del bien presupone el conocimiento de la realidad objetiva pues solo así los actos son capaces de lograr la conformidad con la situación real; ahí radica inicialmente el imperio del director prudente al permitirle ejecutar su cargo directivo apegado a la realidad.

Ser prudente no significa ser infalible o perfecto; el error es una posibilidad que acompaña de forma permanente al ser humano; más bien la prudencia pretende guiarnos a aprender de nuestros errores y nos arroja a evitar una parálisis por análisis que usualmente tiene más relación con una personalidad cobarde que con

la prudencia. El hombre no puede vivir temeroso de equivocarse por temor a errar, diría Piaget que el error es el proceso lógico del aprendizaje; no se puede ascender a un estado superior de verdad sin el desequilibrio lógico que provoca el status quo que ofrece la zona de confort de lo conocido.

“Podría pensarse que el hombre prudente es el que nunca se equivoca, porque nunca toma una decisión. Eso es falso. El prudente es el que sabe rectificar sus errores. Es prudente porque prefiere no acertar veinte veces, antes que dejarse llevar por un cómodo abstencionismo. No obra con alocada precipitación o con absurda temeridad, pero asume el riesgo de sus decisiones, y no renuncia a conseguir el bien por miedo a no acertar” (ISAACS,1997:351)

La prudencia pretende forjar en la persona un pensar claro (consecuencia de una inteligencia educada) y un querer firme (consecuencia de una voluntad educada); por inteligencia formada debemos entender aquella que es capaz de estar en equilibrio con la realidad; es decir, apreciarla de forma objetiva; mientras que por voluntad formada entendemos aquello que es obediente a la inteligencia; es decir, que tiende al bien que esta última le señala como bueno.

“La virtud de la prudencia es cognoscitiva e imperativa. Aprende la realidad para luego, a su vez “ordenar” el querer y el obrar” (ISAACS,1997:337)

El director organizacional debe ser prudente dado que con apoyo de las habilidades directivas señaladas en el primer capítulo debe tener una inteligencia formada para ser objetivo y por otro lado un querer firme que le haga actuar en consecuencia a estos criterios.

Como toda virtud, la prudencia es un hábito operativo que le proporciona perfeccionamiento al hombre, pues busca favorecer el cumplimiento de la ley

natural³² en el hombre a través de circunscribirlo a decisiones inteligentes y actos volitivos.

A la luz de la antropología filosófica resulta evidente que el hombre no cuenta con un instinto tan infalible para guiar su vida como los animales; lejos de ello, requiere el apoyo de una inteligencia educada que lo guíe en la construcción de una vida que favorezca su naturaleza.

La persona no está hecha para el instinto sino para un actuar inteligente; el cuerpo del hombre es un ejemplo de ello dado que la materia ha sido organizada para hablar, caminar de forma erguida, sus manos están hechas para el desarrollo de técnicas y herramientas, etc. En fin, no actuar acorde a la inteligencia y la voluntad implica animalizar al hombre y por ende es un atentado contra su naturaleza. En contraste el cuerpo del hombre desde el ángulo del instinto es una entidad pobre; su fuerza física y la agudeza de sus sentidos son muy inferiores en comparación con las de los animales. La prudencia es esa virtud que humaniza al hombre y le previene de ser animalizado pues un vivir inteligencia es un vivir prudente.

14. LA PRUDENCIA: MADRE DE LAS VIRTUDES

Otro de los aspectos que da a la prudencia una importancia muy grande es que es considerada la madre de todas las virtudes; no se puede ser justo, tener templanza o fortaleza si primero no se es prudente; de hecho, bueno es todo aquello que primero ha sido prudente. La falta de templanza, fortaleza o justicia inicia en la imprudencia.

“...a la prudencia se le ha llamado genitrix virtutum madre de las virtudes, y también auriga virtutum, conductora de todos los hábitos buenos” (ISAACS, 1997:336)

³² Ley natural: ley que marca al hombre sus finalidades y límites esenciales y que busca normar la actividad humana.

Un director prudente es un profesionalista altamente cotizado dado que esta virtud es conductora o generadora de un sinfín de actitudes organizacionales que son indispensables con un mundo competitivo donde la voz mandante día a día tiende a ser más la del mercado.

Al director prudente no se le dificulta desarrollar liderazgo, enfoque de mercado, calidad en el producto, dirección estratégica, tomar decisiones difíciles, etc. Pensar claro y querer firme origina que las emociones no contaminen la apreciación de la verdad; por ello cultivar la inteligencia y hacer obediente a la voluntad es el origen de la formación de la prudencia.

La prudencia es la virtud que afina las habilidades directivas pues es la encargada de hacer coincidir las decisiones que tomamos con el fin deseado; ahí estriba su importancia. El desear algo no es sinónimo de lograrlo al margen de la prudencia. Si bien es cierto que definir un fin u objetivo en la empresa es importante, también lo son las decisiones que vayamos tomando para lograrlo.

“La prudencia es la virtud que permite llevar a cabo con acierto esta deliberación. Ser prudente es acertar sobre lo que conviene hacer y sobre el modo de hacerlo. Esta virtud ayuda a captar rectamente qué es en general bueno para el hombre, qué es lo natural y lo conveniente para él” (YEPES,1998:105)

Esta virtud inicia por enjuiciar información por medio de criterios rectos y verdaderos para posteriormente ponderar consecuencias favorables y desfavorables que puedan surgir como consecuencia de actuar sobre esa información, hasta conformar una decisión. Por ello una inteligencia directiva debe ser formada por medio de los criterios necesarios para enjuiciar de forma objetiva la realidad que se presenta como una problemática a resolver.

“La prudencia es la capacidad que tengo para emitir un juicio acertado sobre lo que he de hacer aquí y ahora” (LLANO,1996:96)

Es importante aclarar que la virtud de la prudencia no se encarga propiamente de asignar los fines sino que su objetivo fundamental es sobre los medios. Los fines generalmente están establecidos por la naturaleza misma de las cosas y de alguna forma son impuestos, por ello decimos que el hombre no es libre en cuanto a la elección del bien sino en cuanto a la selección de medios. En el caso de la empresa la mayoría de fines últimos están determinados por la naturaleza del negocio. A un director de ventas se le impone un presupuesto o “target” de ventas al igual que al productor se le asignan presupuestos o un “budget” de producción, etc. Sus fines no son elegidos su eficiencia dependerá de la elección de los medios idóneos para alcanzar dichos objetivos.

La fijación de fines depende más bien de la aplicación de los primeros principios bajo los cuales la sabiduría permite conocer la realidad constitutiva de las cosas y respetar los fines impuestos en su naturaleza. Es así como podemos asegurar que el fin de las cosas depende de su ser; por ello, Aristóteles decía que no puede haber una buena prudencia sin una buena metafísica que nos delimite la esencial del ente en cuanto al ente mismo.

15. LA PRUDENCIA: EL HÁBITO DEL CORRECTO DECIDIR

Mucho de este actuar imprudente encuentra su origen en una inteligencia poco entrenada que no puede apuntar de forma objetiva a la verdad a una voluntad sometida por las pasiones que por su poco desarrollo no es capaz de imponerse a las facultades inferiores (instintos y sentidos) dejando a la persona humana condenada a actuar por la salida inmediata de solución de corto plazo y no por el camino que aunque en ocasiones sea más difícil y arduo de conquistar es el ideal para solucionar una determinada situación específica.

Siendo la inteligencia la primera de las facultades en cuestión (no necesariamente la más importante pero sí la primera), ésta no sólo debe estar instruida con la

información necesaria para elaborar el juicio de valor, es preciso que también a modo de hábito de pensamiento realice las siguientes operaciones:

1. Observar.
2. Distinguir entre los hechos y las opiniones.
3. Distinguir entre lo importante y lo secundario.
4. Buscar información.
5. Seleccionar fuentes.
6. Reconocer los propios prejuicios.
7. Analizar críticamente la información.
8. Investigar los datos o interpretaciones dudosas.
9. Relacionar causas con efectos.
10. Distinguir información vital de la poco importante.
11. Distinguir entre lo esencial y lo accidental.
12. Capacidad para recordar.

Todos estos subprocesos respaldan a la virtud de la prudencia y más adelante analizaremos cómo el método del caso apoya a la formación de estas estrategias para acceder de forma más objetiva a la realidad.

Lamentablemente la educación se ha preocupado por informar la inteligencia por medio de prácticas exclusivamente instructivas y se ha olvidado de formarla por medio de modelos educativos que desarrollen las doce capacidades antes señaladas.

“Con esto no queremos decir que la prudencia es una virtud que ha de cultivarse sólo en la edad adulta; la formación de la prudencia habrá de desarrollarse a lo largo de toda la vida del hombre y ello no ha de dejarse anárquicamente al desgaire de los golpes de la propia biografía: el olvido de esta importante verdad es un hueco de la educación formal que debe ser corregido” (LLANO, 1996:100)

Es importante señalar que una persona prudente no necesariamente significa que sea totalmente objetiva, pues todos los seres humanos estamos en mayor o menor grado sujetos a un grado de subjetividad. Por eso decimos que la verdad es subjetiva pero no es relativa.

Es subjetiva porque no hay un ser humano capaz de agotarla al conocerla; pero no es relativa porque no depende del sujeto cognoscente; la realidad está ahí y permanece como tal, seamos o no capaces de comprenderla en toda su extensión. Por ello; aunque la prudencia no garantiza conocer la realidad con toda objetividad si nos da un mayor grado de certeza respecto a la misma y nos permite actuar sobre ella de una forma constructiva.

Por ello, ser prudente implica reconocer que no soy poseedor de la verdad absoluta, por el simple hecho de que mi naturaleza humana no me lo permite y por ende debo estar abierto al diálogo y ese intercambio de subjetividades abordado en el capítulo anterior producirá un efecto holístico sobre la percepción de la realidad y al sumarse a esas subjetividades terminan por construir un espejo que distorsiona en menor grado la verdad y nos ofrece un mayor grado de certeza. Por eso el hombre prudente se goza en el diálogo, el consejo y la orientación.

Decimos que la dirección organizacional es una labor más prudente que científica pues pretende resolver problemas que son distintos uno de otro siendo necesario elaborar un juicio diferente ante cada situación. Los problemas que atiende el saber científico se caracterizan por elaborar una ley que será aplicable a una serie infinita de fenómenos cuyo comportamiento puede quedar circunscrito a un mismo principio; en contraste, el saber prudencial se enfoca a situaciones que aunque podrían ser parecidas involucran una infinidad de variables que no son constantes de un problema a otro; lo cual hace necesaria la gestación de propuestas diferentes a cada situación.

El saber prudencial es más flexible ya que se adapta a las circunstancias, aunque no deja de atender a principios preestablecidos. Pretende dar la posibilidad a distintos actuares aunque estén relacionados por el mismo principio del que provienen.

Una vez abordada la importancia de la prudencia en el desempeño directivo analizaremos la forma en que el método del caso apoya la formación de las doce competencias antes señaladas como base de esta virtud.

“...el método del caso poco o nada tiene que hacer en el terreno de la enseñanza de la ciencia; pero tiene que hacerlo casi todo en el terreno de la enseñanza de la prudencia” (LLANO,1996:110)

aquí iniciar

16. EL MÉTODO DEL CASO Y LA FORMACIÓN DE LA PRUDENCIA

Formar la prudencia al igual que cualquier otra virtud depende de dos factores básicos: la repetición o frecuencia con que la ejerzamos y los motivos que tenemos para hacerlo. Dado que ya analizamos previamente que el objetivo más importante es hacer coincidir las decisiones por medio del análisis de casos prevé de la repetición suficiente para ir desarrollando esta virtud que a fin de cuentas pretende sistematizar nuestra de forma de pensamiento para darnos objetividad.

Dado que un caso es una simulación de la realidad, el participante irá paulatinamente desarrollando distintas competencias. A continuación citaremos siete etapas que Colom señala como el proceso para hacer el análisis de un caso y así concluir en la solución de un problema.

- “1. Análisis de una situación actual.
2. Previsión de una situación futura.
3. Fijación de objetivos.
4. Definición del problema.

5. Plantear las posibles líneas de acción (decisiones).
6. Prever los resultados de las diferentes líneas de acción.
7. Comparar los resultados previstos, elegir una solución y traducir la decisión adoptada en acciones". (COLOM,1994:177)

El fruto de analizar y resolver un caso no consiste en que lo aprendido será aplicable a toda situación empresarial, aunque en principio muchos de los principios aprendidos podrían ser aplicables a algunas situaciones análogas; es importante aclarar que el mayor beneficio es aprender a ordenar el pensamiento de modo que el fruto más importante no es la información en sí misma; si no la formación de competencias en lo que respecta a habilidades de pensamiento.

López sostiene que por cada una de las fases antes expuestas en la resolución de un problema simultáneamente se van desarrollando algunas competencias que favorecen decisiones más objetivos y por ende la adquisición de la prudencia.

“A) Competencias respecto de la resolución de problemas:

Fases de la resolución de problemas	Competencias
1ª Análisis de la situación actual	Seleccionar información relevante. Lograr una representación global del problema.
2ª Predicción de la situación futura	Decidir sobre qué hechos se ejercerá la previsión. Utilizar los elementos del entorno del problema.

3ª Fijar los objetivos

Distinguir entre el corto y el largo plazo.

Determinar objetivos operativos y medibles.

4ª Definir los problemas

Diferenciar entre situaciones actuales y futuras.

5ª y 6ª Trazar las líneas de actuación posible y prever resultados.

Identificar las mejores líneas de actuación.

Crear esas líneas, si no se ofrecen posibilidades.

7ª Comparar, elegir y poner en práctica una solución

Valorar las alternativas de actuación. Prever los resultados de la decisión a adoptar.

Considerar la forma de adoptar la decisión.

Poner en marcha, ejecutar la acción”

(LOPEZ,1995:38 Y 39)

Podemos apreciar claramente cómo cada etapa no sólo persigue resolver ese problema específicamente sino organizar nuestra forma de pensar y darnos mayor certeza al generar una propuesta.

A lo largo de este proceso es claro que el educando no actúa de forma aislada pues aunque inicialmente él resuelve el caso individualmente, posteriormente entra a discusión con sus ideas y percepciones con otros compañeros para así obtener una propuesta como grupo a través de dialogar sus conclusiones, y finalmente

presentarlo en una sesión plenaria frente a otros grupos y concluir en un enriquecimiento de formas en que puede ser resuelto el problema.

“Algunos estudios de investigación comparada demuestran que el grupo de discusión es igual o superior a otros métodos cuando el objetivo educacional implica alteraciones en la conducta social, cambios de actitudes o adopción de decisiones en grupo. Es eficaz para desarrollar la capacidad de entender conceptos, para conocer relaciones y para integrar la enseñanza con la experiencia, pero no es útil para enseñar habilidades manuales o para la asimilación de conocimientos” (VERNER,1971:95)

En una opción personal considero que el valor del método del caso radica en los siguientes aspectos:

1. El educando es invitado a descubrir por sí mismo; es decir, su aprendizaje no será objeto de una simple recepción pasiva donde solo esté llamado a memorizar una serie de fórmulas preestablecidas.
2. El caso es una invitación a aplicar sus conocimientos y experiencias para posteriormente comparar sus conclusiones con las de otros colegas y así llegar a la conclusión de la necesidad que tiene de enriquecerse por las percepciones de otros. Quizá sea una de las experiencias más significativas a las que pueda someterse un ejecutivo para concluir que ostentar un alto cargo no es sinónimo de poseer la verdad absoluta. Esta es una etapa donde el educando es invitado a despertar la conciencia del nosotros y la importancia del alineamiento que produce el diálogo al que hicimos referencia en el capítulo anterior.
3. La resolución de casos es una intensa labor de autoconocimiento en donde por medio de un práctico reflexivo el participante toma conciencia de lo que sabe así como de lo que no sabe; discernir entre estos dos aspectos otorga

al participante una humildad por aprender así como por dejarse influir por los demás.

4. En el participante se despiertan paulatinamente una serie de conflictos cognitivos³³ que lo inducirán a percatarse lo que significa estar en un desequilibrio con la realidad y así la necesidad que tiene de pedir consejo.
5. El educando toma conciencia de la forma en que debe indagar la realidad y aprender a hacer uso consciente de las competencias antes expuestas.

Indudablemente el método del caso educa la capacidad de sociabilizar de un participante, de aprender a ser generoso en su dar y recibir; es decir, concibe al hombre como un ser social que necesita de otros y que se realiza al darse a otros. Hace vivir al educando la experiencia de aportar a un grupo y crecer junto con el mismo.

“En cuanto a la discusión del caso en pequeños grupos en clase el método aporta fundamentalmente

- el conocimiento experimental de los procesos grupales
- el fomento de la cooperación, el intercambio y la flexibilidad
- la reducción progresiva de posturas extremistas o viscerales
- el mejoramiento en las actitudes para afrontar problemas humanos
- el desbloqueo de actitudes inhibidas, inseguras o temerosas
- el desarrollo del sentimiento del “nosotros”
- la disposición a la escucha comprensiva
- el entrenamiento dinámico de la autoexpresión, la comunicación, la aceptación, la reflexión y la integración” (LOPEZ, 1997:36)

³³ Conflicto cognitivo: estado en el que una persona se siente en desequilibrio frente a la realidad por carecer de los conocimientos necesarios para resolver determinada situación.

Esta capacidad de apoyar la sociabilización del hombre la vemos reflejada al momento en que cada participante debe plantear su postura frente a la realidad y dialogarla con sus compañeros hasta clarificar la mejor propuesta que posee el grupo: por un lado lo apoya a fortalecer su firmeza de criterio y por otro lado su humildad por aprender. Dos cualidades que aunque aparentemente antagónicas deben ser complementarias en la formación de una personalidad madura.

Para el Dr. Carlos Llano los frutos del método del caso podrían resumirse de la siguiente manera:

- “1.- Desarrolla el equilibrio de juicio o firmeza de criterio.
 - 2.- Contribuye también a fortalecer la capacidad de discernir detalles.
 - 3.- Ayuda a desarrollar la inteligencia.
- La imaginación consiste en ver cosas que no se ven: en anticiparse a los hechos, los cuales son a veces un caparazón que impide ver con claridad el problema.
- 4.- Amplía la capacidad de tomar decisiones.
 - 5.- Enseña a trabajar en equipo” (LLANO,1996:50, 52 y 53)

El tan anhelado cambio de conducta al que aspiran la mayoría de los procesos educativos se da de forma real en el método del caso; pues por su esencia sólo sirve para aprendizajes de corte práctico; es decir pretende ofrecer un aprendizaje para la vida y no el saber por el saber mismo. Por eso es importante entender que si lo que se busca es transmitir contenidos teóricos no es lo más recomendable. Por ello satisface plenamente la mentalidad del director organizacional porque va directo al hacer.

“La virtualidad positiva de la metodología del caso es que propicia un acercamiento entre teoría y práctica” (LOPEZ,1995:9)

Resulta indispensable para un buen proceso de enseñanza-aprendizaje la existencia de un acuerdo de voluntades entre el educador y su educando;

usualmente ese acuerdo se da en la justa medida en que el educando percibe utilidad o interés en lo que el educador le está transmitiendo. Dado que el hombre de empresa está concentrado primordialmente en el hacer y genera con lo que sabe; es decir, que su interés primordial es la aplicación de lo aprendido; el método del caso se convierte en un vehículo que produce ese acuerdo de voluntades pues pretende un aprendizaje para la vida.

“En último término, lo que se pretende con él es aprender para la vida. Y esto, en definitiva, es lo más importante” (LÓPEZ,1997:37)

Decía John Dewey que la educación debería ser lo más parecido a la vida real, que la escuela debería abatir los muros que la separaban de la vida real y erigirse como un centro donde se aprendieran cosas que realmente ayudaran a los estudiantes en el manejo de su vida. Por ello todo proceso educativo quedaría incompleto sino se hace el esfuerzo de transferirlo a una situación significativa para el educando. La transferencia pretende apoyar el cambio de conducta al llevar la teoría a la praxis.

“Planteada en estos términos, uno de los objetivos centrales de esta metodología educativa es ayudar a los estudiantes a valorar la importancia del transfer de aprendizaje desde los escenarios académicos (la clase) a los escenarios profesionales (el trabajo en la vida real). El énfasis puesto en la relación teoría /praxis proviene del hecho de que los casos no sólo estimulan a aprender/construir conocimiento teórico, sino también a desarrollar la habilidad para reconocer las situaciones en las que dicho conocimiento teórico puede ser aplicado” (LOPEZ,1995:54)

Al inicio de este capítulo analizamos la importancia de la virtud de la prudencia, posteriormente concluimos de la forma en que el método del caso ayuda a la formación de la misma, concluyendo que es una metodología muy atractiva al director de la empresa porque lo invita a una praxis que motiva a la gente de empresa. Sin embargo, las ventajas que esta modalidad de enseñanza de corte

activo no queda circunscrita a producir una motivación por centrar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el educando, responsabilizándolo de las consecuencias del mismo, hace de este método un medio eficaz para lograr aprendizajes.

17. LA EDUCACIÓN ACTIVA: EL PROTAGONISMO DEL EDUCANDO.

Una de los grandes errores de diversos modelos educativos ha sido centrar los mismos en la enseñanza dando a esta un carácter de fin o no de medio. Pensar que la labor del educador termina en dar en una lección, olvidándose de que el alumno haya aprendido es tan absurdo como el empresario que cree que vender sin cobrar es una estrategia valiosa.

A fin de cuentas al igual que todo proceso que busca la calidad es necesario aclarar que lo que se debe buscar es la satisfacción de las necesidades del elemento teleológico³⁴ del sistema; en la educación esto podría ser traducido no como que el maestro enseñe sino que el educando aprenda. Todo esfuerzo docente que no lleve por finalidad asegurar el aprendizaje es inútil por buenas que sean las intenciones del educador; al margen de satisfacer al elemento teleológico de todo sistema, cualquier esfuerzo carece de sentido.

En este sentido donde la escuela activa se caracteriza por estar centrada en el alumno y convertir al maestro en un generador de actividades que permitan al educando experimentar y descubrir por el mismo los conocimientos, y no limitar la acción del alumno a ser un simple y pobre receptor de información.

Las teorías del empowerment³⁵ en las empresas han demostrado claramente que no se puede responsabilizar de una actividad a una persona que no es colocada como protagonista o centro responsable de un proceso. Ese mismo principio es

³⁴ Elemento teleológico: aquel que justifica la existencia de un sistema o proceso.

³⁵ Empowerment: Término anglosajón que se refiere a darle poder y autoridad a una persona. En administración es un término usado para hablar de responsabilizar a un colaborador de su desempeño así como de la corrección de sus posibles errores.

transferible a la educación en el cual si pretendemos cosechar un alumno responsable de su aprendizaje es preciso diseñar un proceso en que así sea considerado.

“Está probado, tanto teórica como prácticamente, que la “educación activa” es la única eficiente a largo plazo y en niveles altos de habilidad. La mente humana graba – y utiliza mejor lo que grabó – “haciendo”, “implicándose”, “solucionando una situación concreta” (LÓPEZ, 1997:16)

Aprender haciendo es un proceso que involucra de forma integral a la persona humana en comparación con un sistema tradicionalista donde el alumno es reducido a un simple receptor. Es cierto que también es posible aprender a partir de una recepción pasiva pero si lo que queremos es optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje es importante buscar un método activo que invite al educando a involucrarse de forma intencional en su formación.

“La primera fuente de educación es la experiencia, no la enseñanza” (LLANO,1996:9)

Ausubel opinaba que existían cuatro modalidades de aprendizaje de acuerdo a su modo de recepción y de incorporación las cuales son: recepción memorística, recepción significativa, descubrimiento memorístico y descubrimiento significativo.

Desde la perspectiva de la escuela activa la educación debe encaminarse a buscar aprendizajes por descubrimiento significativo; es decir, tratar de disminuir las experiencias receptoras haciendo tender la clase a un escenario donde el alumno esté activo desde una perspectiva mental. Es importante aclarar que activismo no necesariamente implica hacer con las manos a modo de una kinestesia³⁶ que aunque podría caber dentro del activismo no lo agota.

³⁶ Kinestesia: que hace referencia a los movimientos del cuerpo. Howard Gardner habla de una inteligencia kinestésica que permite al hombre conocer y aprender por medio del movimiento del cuerpo.

Por actividad o aprender haciendo, debemos también considerar: razonar, concluir, imaginar, especular, intuir, etc. Actividades que aunque no necesariamente son consideradas movimiento kinestésicos si colocan al alumno en un protagonismo activo durante la construcción de los conocimientos.

“El método del caso es, como se sabe, un proceso didáctico por descubrimiento, contrastado con otros procesos didácticos que enseñan por recepción. Estos últimos parten del principio – verdadero – de que los conocimientos son independientes de los individuos que lo conocen” (LLANO,1996:59)

Hablar de incorporar lo conocido de modo significativo, implica relacionarlo con el bagaje previo del estudiante; es decir, tratar de compararlo con experiencias previas y al relacionarlo con las estructuras cognitivas previamente adquiridas hacer de ese evento conocido parte de una experiencia rica dispuesta a modificar la conducta de la persona. A fin de cuentas la mente opera a través de establecer relaciones, pues todo conocimiento que se memoriza por repetición simple y no es relacionado con una estructura previa está condenado a desaparecer.

En una entrevista celebrada en La Universidad de Navarra en 1999 la Dra. Ana María Navarro aseguraba que un proceso educativo debe ser presentado de forma que la nueva información produzca evocaciones al bagaje previo del educando para así facilitar la asimilación del mismo.

La filosofía señala que aprender es pasar de la potencia³⁷ al acto³⁸ de entender, para lograr este paso es necesario que se dé una relación entre conceptos y así llegar a uno que antes no existía; este nuevo concepto es lo que los constructivistas han llamado la construcción de un significado.

³⁷ Potencia: Capacidad de llegar a ser.

³⁸ Acto: El estado del ser que posee plenamente la plenitud de perfección que, por su naturaleza, le corresponde.

“La mayoría de los problemas que abruman al ser humano podría resolverse mediante la aplicación de los conocimientos que ya posee. Sin embargo, para ello debe aprender a integrar los conocimientos con la experiencia a fin de reconocer lo que aún debe aprenderse y darse cuenta de que el nuevo conocimiento tenga sentido respecto de lo ya conocido” (VERNER,1971:21)

El método del caso apoya ampliamente este proceso pues la única recepción de la que es objeto el educando es la información referente a los pormenores del caso, para posteriormente analizar la misma y descubrir la problemática inmersa para generar su postura ante esa problemática. Definir su postura ante esa realidad simulada hace que el educando compare su bagaje previo con esa nueva experiencia. En ocasiones se percatará de la insuficiencia de ese bagaje previo para resolver el problema e incursionará en investigar para equilibrar esa insuficiencia en que se encuentra.

Todo este amplio ejercicio reflexivo lo lleva a plantearse múltiples conflictos cognitivos y establecer estrategias para solucionarlos, dando paso a nuevos significados frente a la realidad y así, de forma objetiva, tratar de entrar en contacto con la verdad.

“La virtud más notable del sistema de casos es que está diseñado para crear en los estudiantes una actividad inspiradora dentro de condiciones reales; los saca de su papel de absorción pasiva y los convierte en parte interesada en el proceso del aprendizaje” (MARISCAL,1974:129)

Al inicio de este capítulo decíamos que la verdad es el equilibrio entre la mente y la realidad; dado que podríamos hablar de dos formas distintas de emplear la verdad: a través de entendimiento especulativo y del entendimiento práctico.

Entendemos por entendimiento especulativo aquel que tiene una vertiente teórica y que persigue el saber por el saber; es decir, la contemplación de la verdad vida.

Por entendimiento práctico debemos conceptuar a aquel de vertiente práctica que busca aplicar las verdades universales a cuestiones concretas para ordenar la verdad a la acción.

Dado estos dos tipos de entendimiento podemos comprender que el método del caso se orienta a la formación de un entendimiento práctico; ese tipo de entendimiento encuentra en la escuela activa un medio fundamental para su desarrollo y potencialización; y por ende convierte al método del caso (el cual está contenido en la escuela activa) en un medio idóneo de formación para un director de empresa cuyo principal interés es la praxis del conocimiento.

“...la creencia de que es posible transmitir conocimientos útiles por el simple proceso verbal. Este es el gran error de todos los tiempos. Si se quiere que el proceso de aprendizaje sea efectivo, debe surgir algo dinámico en el aprendiz. La veracidad de esta afirmación se hace más patente conforme se acerca el día inevitable en que el estudiante tendrá que entrar en acción” (MARISCAL,1974:128)

Habiendo analizado al inicio de este capítulo la virtud de la prudencia y la capacidad del método del caso para apoyar su formación; partimos a demostrar como la educación activa favorece la formación de un entendimiento práctico pues sustenta su acción en hacer que el alumno descubra de forma significativa. A continuación analizaremos el método del caso desde su capacidad de satisfacer las necesidades didácticas que presenta un grupo de adultos³⁹.

18. DIDÁCTICA ESPECIALIZADA EN LOS ADULTOS

³⁹ “Por adulto entendemos persona que ha alcanzado la madurez básica en los aspectos fundamentales de la vida humana: inteligencia, libertad de decisión, afectividad, religiosidad y ajuste social” (LLANES,1989:29)

Independientemente de su cargo organizacional, una cualidad esencial de todo director y gerente organizacional es que son adultos. Es importante que todo método de formación atienda al grado de madurez alcanzado por sus educandos; bien decía Piaget que todo proceso educativo debería atender a la significación lógica (estructura lógica de contenido para facilitar la relación de conceptos nuevos con el bagaje previo del alumno) así como a la significación psicológica (grado de madurez psicológica del alumno) para lograr cumplir con su cometido.

Uno de los grandes cuestionamientos que se han hecho a la educación es si los educandos se desmotivan porque no aprenden o no aprender por no están motivados. Aunque de primer impacto estos dos planteamientos parecen estar separados, la realidad es que están íntimamente relacionados pues para que una persona se sienta motivada en un proceso educativo es preciso que aprenda y ese aprendizaje alimenta la motivación de la persona.

Es por eso que dedicaremos este apartado a analizar el poder motivante del método del caso, como un medio didáctico que impulsa al adulto a involucrarse en el proceso de aprendizaje.

Una de las peculiaridades a las que debemos atender del adulto respecto al adolescente o el niño es que este ha dejado de ser un simple receptor de la cultura y ha iniciado una etapa en donde de forma intencional hará y generará la cultura. El adulto se encarga de filtrar lo recibido de las generaciones anteriores, hará su aportación a la misma y la heredará a las futuras generaciones. Por ello concluimos que el adulto prefiere aportar y generar que ser un simple receptor.

“Conviene tener en cuenta que el adulto es agente y destinatario de la socialización, porque influye en el desarrollo de la sociedad y recibe, a la vez, elementos culturales transmitidos por la sociedad. El niño, por el contrario, no aporta a la comunidad. Es sólo destinatario de la cultura” (LLANES,1989:66)

Sin embargo; esta facultad del adulto de transformar de forma intencional la cultura y convertirse en protagonista de la vida en ocasiones le hace sentir una soberbia, muy común en aquellos que no sabe lo que no saben y que por ende los hace dar por sentado que no les compete seguir aprendiendo. Esta soberbia es uno de los peores enemigos del proceso de aprendizaje.

“La incapacidad para reconocer la necesidad de un nuevo aprendizaje es la mayor barrera para la superación personal” (VERNER,1971:21)

El método del caso desde esta perspectiva ayuda al adulto a manejar de forma constructiva su protagonismo soberbio y cambiarlo por un protagonismo dialogante; en donde el adulto es invitado a conservar su capacidad de proponer frente a la realidad pero también es invitado a enriquecerse por la experiencia de otros.

El maestro del método del caso se caracteriza por ser un mero facilitador y no una fuente de todas las respuestas. Las respuestas se encuentran en el educando y sus compañeros. En este caso el educador se sitúa más como una persona capaz de hacer buenas preguntas y no en el poseedor de todas las respuestas. Esta ubicación del maestro hace que el adulto asuma más intensamente un protagonismo que lo hace sentir cómodo y dispuesto a aprender. El mismo ánimo del grupo y la forma de conducir el diálogo lo hacen abrirse a nuevas ideas y saber que sus propuestas pasan a formar parte del grupo.

Otro de los aspectos significativos a analizar del adulto es que no está interesado en ver el aprendizaje como un asunto cuya aplicación verá en el largo plazo, por ello su interés se centra en aspectos de aplicación casi inmediata. En mi experiencia como consultor y capacitador en empresas, al pedir a los participantes sus expectativas del curso, todos se centran en aspectos o problemas de carácter inmediato que esperan solucionar o enfocar de distinto modo con ayuda del curso.

El adulto a diferencia del niño y el adolescente ya no está dispuesto a diferir la aplicación del conocimiento.

“La mayor parte de la educación de la juventud está destinada a satisfacer necesidades anticipadas” (VERNER,1971:36)

La mentalidad del adulto se adecua mucho al modelo de Freire que consiste en: ver, juzgar y actuar. Refiriéndose a “ver” con que el aprendizaje debe partir de un contacto con la realidad o algo que sea lo más cercano a la vida real, para posteriormente elaborar un juicio o comprensión de lo que ahí sucede y finalmente actuar sobre esa realidad.

El énfasis de Freire de partir de una experiencia real coincide con la mentalidad del adulto implicando que el mejor origen del aprendizaje es la necesidad que nace de un contacto con la realidad; es decir, el conflicto cognitivo en el que se encuentra la persona al sentirse en desequilibrio frente a la realidad. De hecho, la mayoría de los modelos educativos anglosajones hablan de un contacto con una experiencia real como etapa introductoria al aprendizaje.

“La necesidad se convierte en el motor de la actividad y también de la actividad intelectual” (LLANES,1989:63)

Al adulto este tipo de modelos o pautas le parecen motivantes y sumamente atractivas porque le implican resolver en el aquí y el ahora una determinada situación.

“Aprender para el futuro lleva tiempo y es ineficaz, puesto que los momentos más apropiados para la enseñanza son aquellos que preceden inmediatamente a la necesidad y, por tanto, al uso del material aprendido” (VERNER,1971:36)

El adulto está en búsqueda de la realización de su proyecto de vida, por ello vive interesado en que los procesos de formación en que participe le sean de utilidad para hacer de su vida una existencia exitosa. Al hablar de éxito no nos referimos exclusivamente al económico, nos referimos al personal, familiar, social, religioso, etc. Y lo más importante al logro de la felicidad, pues si bien es cierto que ser libre faculta al hombre a fijar sus metas y medios para lograrlas; el fin último de la persona humana no depende de su elección. El hombre es un ser que nació para ser feliz y particularmente el adulto centrará sus esfuerzos en adquirir conocimientos que lo aproximen a dicho fin.

“Si meditamos detenidamente sobre cada uno de nuestros actos descubriremos que el tratar de ser felices es lo que nos motiva a llevar a cabo todo lo que hacemos...”
(RAMOS,1999:37)

Dado que el adulto tiene un plan de vida trazado y por ende varias metas por cumplir, su interés principal entorno a la educación radicará en cosas que sean aplicables en el corto plazo. En este sentido el método del caso (cuando los casos son bien elegidos) plantean situaciones que al adulto le parecen profundamente atractivas pues retratan o simulan realidades significativas para el educando. Por ello todo buen curso de inducción al método del caso debe hacer hincapié en los beneficios que de forma práctica dejará en el participante.

“Si lo que se aprende en el entrenamiento no es aplicable a lo que se requiere en el trabajo, el entrenamiento carecerá de valor” (SHERMAN,1994:172)

El adulto de nuestros tiempos está muy desgastado por el modelo expositivo tradicional de las escuelas, por eso le es más atractivo un sistema activo cuyo enfoque sea a la practicidad del conocimiento.

“El adulto es más pragmático en sus procesos intelectuales. Su mente se activa cuando percibe la utilidad de las ideas o sistemas racionales que se le ofrecen. Una

exposición intelectual teórica, sin referencia a la acción real y a la existencia, provoca desinterés y apatía intelectual” (LLANES,1989:36)

Después de lo antes expuesto resulta muy sencillo apreciar que analizar casos es un método muy útil para la formación de adultos, pues satisface aspectos de interés para este.

“Para la mente pragmática y activa del adulto es muy conveniente el método de análisis de casos” (LLANES,1989:64)

Otra de las diferencias a apreciar del adulto, respecto al niño y al adolescente es que no representa un campo virgen; posee una mente que ha sido trabajada por años y por ende llena de ideas muy arraigadas a partir de las cuales ha tomado un sinfín de decisiones en su vida; motivo por el cual es muy conflictivo admitir errores y estar dispuesto a enmendarlos.

Hablar de un adulto no es hablar de alguien que conoce por primera vez los temas a trabajar, por ello el educador de adultos debe ser flexible y abandonar esquemas rígidos. El maestro de grupos de adultos debe adaptar su clase a los esquemas mentales de sus educandos si pretende tener éxito, pues si trata de imponer su propio esquema como el único perderá toda su empatía con el grupo y quedarán poco dispuestos a cooperar.

“Toda labor educativa con adultos trabaja en un terreno previamente cultivado, a diferencia de la labor con niños o jóvenes que trabaja sobre un terreno virgen” (LLANES,1989:62)

El método de enseñanza a adultos, por su esencia activa debe estar lleno de oportunidades de participación, por lo cual el educador debe ser muy hábil para manejar toda intervención de los educandos de forma constructiva. El paradigma ideal que debe regir la participación fue explicado claramente por la educadora

norteamericana Bobby de Porter, al decir que la participación no debe ser clasificada de correcta o incorrecta sino bajo el esquema o estás bien o de lo contrario es que estás aprendiendo.

La actitud del educador debe ser a facilitar toda participación e integrarla al flujo de la clase de forma propositiva, en el entendido que toda participación enriquece la clase aún y cuando en apariencia no sea acertada. Participar en clase debe ser una experiencia halagadora y no de apariencia peligrosa.

El método del caso además de muy participativo está apoyado de largas hora de diálogo que fomentan un intercambio interesante que no pretenden clasificar de forma radical de correcto o incorrecto un comentario, sino de apreciar el matiz del mismo respecto a su capacidad de reflejar la realidad.

Al hablar del método del caso para la formación de competencias directivas, el rubro de la participación antes expuesto se vuelve más importante; pues un director ostenta un cargo de poder dentro de una organización y este tipo específico de adulto está acostumbrado a ser uso del mismo. No le gusta que le impongan ideas, está acostumbrado a ser escuchado y que su punto de vista sea probablemente el de mayor valor en el trabajo.

“La discusión es un método sofisticado que exige una clase especial de participante. Los estudios sobre las características de los participantes en distintos métodos demuestran que quienes integran grupos de discusión se diferencia por tener un nivel cultural más elevado, más alto status socioeconómico y más alto grado de participación social” (VERNER,1971:95)

El status de influencia social del participante debe ser contemplado y respetado por el educador para evitar roces desgastantes que lejos de sumar al proceso de aprendizaje, lo empobrecen.

Giovanni Sartori el prestigiado autor del libro Homo Videns asegura que dado que el hombre de nuestro tiempo se ha formado más por la cultura de la imagen, es decir; de lo concreto más que por la palabra abstracta; se ha generado en el adulto una necesidad de aprender a través de un viaje que vaya de lo concreto a lo abstracto; en pocas palabras por medio de un proceso inductivo.

La necesidad de un proceso inductivo desde mi punto de vista más que producto de la era de la imagen es una propuesta de una escuela activa cuyo énfasis es partir de una experiencia concreta de la realidad, para así ir ascendiendo en la búsqueda de lo esencial de esa realidad al tratar de buscar algunas generalizaciones que puedan ser transferidas a situaciones análogas.

“Intelectualmente el adulto del siglo XX es más inductivo que deductivo por el influjo de los medios de comunicación social en los sistemas de percepción basados en la imagen y el símbolo, y la rapidez de información” (LLANES,1989:63)

Evidentemente el método del caso es una modalidad de aprendizaje inductivo⁴⁰ pues va de lo particular a lo general. De un caso concreto tratar de conocer su enseñanza esencial sin confundirse o perderse en los detalles accidentales para finalmente hacer una transferencia a un hecho de la realidad.

“Una aplicación concreta del método inductivo es el análisis de casos. Se procede mediante la elección de una situación humana histórica para analizarla y llegar a conclusiones. Participa de toda la eficacia y límites propios del método inductivo” (LLANES,1989:43)

El método del caso por su origen inductivo tienen por punto de partida la realidad y por destino una generalización que pueda ser transferida a muchas otras realidades. En esto estriba su carácter práctico y significativo para la mente adulta.

⁴⁰ Método inductivo: método de razonamiento que utiliza los postulados de la inducción que consiste en ir de lo particular a lo general.

El Padre Rafael Llanes, L.C. señala nueve errores que comúnmente se cometen en la educación de adultos, a continuación señalaremos uno a uno y sustentaremos por qué el método del caso lejos de promoverlos los evita.

1. La metodología unidireccional.

El método del caso es multidireccional pues a partir de sus nutridos diálogos no deja sumido al participante en un pasivismo o simple receptor de conocimientos, en el método del caso es preciso participar.

2. No tener en cuenta las convicciones y la formación recibida del adulto.

Dado su carácter participativo en el método del caso atiende y respeta el bagaje previo del educando y lo encamina paulatinamente a una percepción más objetiva de la realidad.

3. Se olvidan las estructuras de percepción propias de adulto actual.

El método del caso busca que el primer análisis sea individual y esto hace que el punto de partida sea la percepción del educando de la misma. Es decir, no sólo la respeta sino que le da un carácter de vital importancia para iniciar el trabajo.

4. Se olvidan las diferencias entre el niño y el adulto, y se aplican mecanismos infantiles en la educación de los mayores de edad.

El activismo pedagógico del método del caso no implica sumir al adulto en un modelo de juegos y dinámicas de aprendizaje ofensivas al grado de madurez alcanzado por el adulto. En lugar de ello, es un método atractivo al educando.

5. La falta de participación del adulto provoca fallas en la motivación.

El método del caso es participativo y evita las prácticas expositivas de corte tradicional.

6. Se aplican metodologías opuestas a los fines deseados.

Cada caso posee una intención específica y de antemano por su estructura busca la formación de la virtud de la prudencia y por ende se logra hacer coincidir la finalidad con el método.

7. Se procede autoritariamente sin provocar la participación completa de toda la personalidad del adulto.

En el análisis de casos se busca bajo la visión integral de la persona hacer que participe con todas sus potencialidades.

8. Se presentan los contenidos educativos desconectados de la vida real del adulto.

El caso es una simulación de la realidad e invita al adulto a tomar decisiones para tratar de transformarla. Además los casos son documentación de hechos reales y no de situaciones imaginarias (al menos como modalidad de formación directiva).

9. La falta de testimonio en el educador.

El maestro del método del caso es una persona con experiencia práctica en el campo en el que se desarrolla el caso, no es un método apto para maestros novatos o personas con buen manejo de grupo pero carentes de la

experiencia laboral requerida para manejar de forma adecuada la discusión del caso.

En resumen podríamos decir que la educación de adultos debe poseer las siguientes características:

1. Activo.
2. Enfocado a la vida práctica.
3. Buscar resolver una situación inmediata.
4. Hacer sentir su utilidad para la vida real.
5. Participativo.
6. El proceso participativo no debe representar una actividad preocupante sino motivadora.
7. Atender al bagaje previo del educando.
8. Respetar al educando como una persona de ideas hechas al que no se le puede forzar a un cambio inmediato.
9. Inductiva.
10. Partir de la realidad.
11. El aprendizaje debe ser por descubrimiento.
12. El maestro no es poseedor de todas las respuestas.
13. El maestro debe haber experimentado el conocimiento previamente y tener experiencia real en el ejercicio del mismo.

Estas trece cualidades antes mencionadas son ampliamente favorecidas por el método del caso.

Iniciamos este capítulo estudiando la virtud de la prudencia concluyendo que por tratarse de un hábito debería ser preferentemente formada a través de un método activo. El cual debería estar apoyado por una didáctica especializada en adultos. Dado que hablamos de una formación cuya finalidad es la prudencia y el medio un método activo sustentado por una didáctica especializada en adultos podemos

concluir que la formación directiva encuentra en el método del caso un medio ideal de formación.

Concluamos este capítulo aclarando tanto los alcances del método del caso como sus limitantes, pues así como tiene grandes posibilidades para apoyar el proceso de formación directiva; también tienen algunas limitaciones frente a otros retos educativos.

“La precariedad lógica del estudio de casos nos obliga a ser cautelosos en su empleo. En primer lugar debemos ser muy conscientes de esa limitación suya, a fin de no esperar de este método más de lo que puede dar de sí” (LOPEZ,1995:48)

19. EL MÉTODO DEL CASO Y SUS ALCANCES

El método del caso por ser un simulador posibilita a asumir roles al educando y ejercer la virtud de la prudencia a tomar distintas decisiones en vistas de mejorar una realidad. Sin embargo, hay conceptos y conocimientos de orden conceptual por los que sería inútil ejercer este tipo de metodología. En pocas palabras el método del caso no sirve para enseñar todo tipo de contenido, su aplicación debe estar sujeta al principio didáctico que indica que los medios deben ser elegidos acorde al bien que se pretende alcanzar.

Si estamos hablando de potencializar la capacidad de decidir, pocos métodos como el análisis de casos pueden resultar tan benéficos. Si lo que buscamos son contenidos extensos, problemas que tienen una sola forma de resolverse, aprendizajes individuales, conocimientos que requieren recepción rápida; el método del caso además de limitativo puede resultar contraproducente.

“El método del caso es fuerte en todo aquello cuyo aprendizaje deba centrarse en la asimilación, en la creatividad, en la atingencia, en el carácter social de los conocimientos, y en su valor de diagnóstico y de decisión; y lo hallaremos débil

cuando los conocimientos que deben aprenderse exigen recepción rápida, racionalidad, conexión lógica, individual, y se refieran a sistemas “terapéuticos” o a soluciones generalmente válidas y confirmadas” (LLANO,1996:89)

Por su búsqueda de lograr descubrimientos significativos y no recepciones memorísticas; es un método lento. No se puede ejercer el descubrimiento en programas centrados en extensos contenidos.

Habiendo señalado los aspectos en los que el método del caso no funciona óptimamente enlistemos a qué tipo de intenciones que favorece este medio de aprendizaje.

1. Potencializar la inteligencia.
2. Fomentar que la voluntad se incline por el bien que le indique la inteligencia.
3. Decidir acertadamente.
4. Formación de criterios.
5. Incrementar la capacidad de juicio.
6. Actitud inquisitiva ante la realidad.
7. Investigar aquellas verdades que desconozco y debo conocer.
8. Desarrollo de la objetividad.
9. Saber tanto lo que sé como lo que no sé.
10. Fomentar la actividad reflexiva.
11. Aprender a dialogar.
12. Ganar firmeza de criterio y apertura de mente.

Podríamos concluir que el método del caso pretende ayudarnos a conocer de forma más real la realidad y a través de elaborar juicios de valor decidir acertadamente.

Conocer implica incrementar mi libertad pues me da más opciones para elegir y me faculta a hacer más cosas. Si a fin de cuentas la educación busca liberar al hombre,

considero que el método del caso ayuda al hombre a hacer uso de su inteligencia al facultarlo a actualizarla⁴¹ de forma consciente e intencional.

Tras haber analizado la toma de decisiones como una de las acciones mas importantes en las empresas en el capítulo uno y de explorar en el capítulo dos las virtudes necesarias necesarias para lograr lograr una buena decisión, debemos explorar en el tercer capítulo como se aplica el análisis de casos para lograr cultivar esas virtudes y procurar en la mente del educando las habilidades necesarias para lograr decisiones efectivas en el mundo organizacional.

El presente capítulo nos ha permitido comprender más de fondo la prudencia como el origen de la buena toma de decisiones. Sin prudencia no puede haber ni un pensar claro, ni un quere firme. Es decir, la falta de prudencia nos condena a la ficción y está nos conduce a una transformación destructiva de la realidad. No se puede aspirar al bien sin haber logrado la verdad. El siguiente capítulo nos presenta al método del caso como la vía para cultivar la prudencia en gerentes y directores, exploraremos como el análisis de casos pretende ejercitar el músculo de la prudencia, educar la mente y la voluntad en esta virtud requiere ver el contenido en segundo término, haciendo de la construcción tanto de las habilidades del pensamiento como las de la voluntad el fin más importante para educar en la prudencia.

⁴¹ Actualizar: convertir una cosa potencial en real.

CAPÍTULO III EL MÉTODO DEL CASO EN LA PRÁCTICA

En este tercer y último capítulo iniciaremos retomando los aspectos más relevantes de los capítulos anteriores con la intención de conectarlos con el objetivo del presente capítulo, el cual consiste en explicar como se aplica en la práctica el análisis de casos como una experiencia educativa apreciando las bondades y límites de dicho método.

Nuestro primer capítulo se enfocó en presentar las tres habilidades directivas: técnica, humana y conceptual. A lo largo de este capítulo entendimos que la más compleja de desarrollar es la conceptual pues consiste inicialmente en habilidades del pensamiento. El reto no es memorizar un contenido sino crear hábitos mentales nuevos, es como habilitar un músculo a hacer movimientos a los que no está acostumbrado.

La habilidad conceptual tiene mucho que ver con ver la realidad desde un marco global y evitar los reduccionismos que inevitablemente el conocimiento especializado hoy nos obliga a tener. Dicha habilidad conceptual es la que nos permite mantener una relación objetiva con la realidad, por relación objetiva debemos entender que es la mente la que se debe de adecuar a la realidad y no viceversa. Las palabras de Carlos Llano cuando decía que una relación sana con la realidad requiere la virtud de la docilidad no como un tema conformista de rendición ante la misma pero si como el tema de aceptarla como punto de partida para su transformación cobran todo sentido.

Parte de la rendición consiste en ver la realidad como el producto de un conjunto de causas que interactúan de modo sistemático y desgradaciadamente no siempre las causas y su interacción son evidentes a la percepción humana. En palabras de los medievales diríamos que es distinguir sin separar y unir sin confundir; es así como nuestro reto inicial es observar la realidad bajo la aceptación que hay muchos puntos ciegos que no puedo ver y que debo explorar para tener un mejor

entendimiento de la misma. Es por eso que es imperativo para la habilidad conceptual el cultivo de la virtud de la prudencia.

La virtud de la prudencia se divide en dos partes; es decir, es un ecuador entre las virtudes de la inteligencia y la voluntad. La cual la convierte probablemente en la virtud más importante para el cultivo de las cualidades específicamente humanas, por un lado las virtudes de la inteligencia nos permiten entender con docilidad esa realidad y las virtudes de la voluntad nos permite enfocarnos de un modo comprometido a la transformación de la misma. En conclusión podemos decir que la prudencia consiste en tener un pensar claro y un querer firme.

No ha sido complicado deducir después de leer los dos primeros capítulos que la objetividad frente a la realidad inicia por desarrollar habilidades de pensamiento que nos permiten relacionarnos con la realidad, no olvidemos el principio antropológico que no se puede hacer el bien⁴² sin haber pasado previamente por la verdad⁴³. Asimismo a lo largo del capítulo dos nos queda claro que la verdad aunque es subjetiva no es relativa.

La realidad está ahí presente todo el tiempo y el primer reto de la mente directiva es comprender a que se enfrenta. Estar en contacto con la verdad radica en ver un fenómeno en sus distintas partes y al mismo tiempo ser capaz de integrarlo bajo un enfoque de sistemas que nos permite entender las condiciones y causalidad en que se genera. En pocas palabras es el entorno en el que el directivo deberá tratar de transformar la realidad para hacer coincidir sus acciones con los fines deseados.

Así como la toma de decisiones es el reto del ejecutivo y el medio para lograrlo es el cultivo de la prudencia. De igual forma el reto para el educador es desarrollar un método que permita la formación de dichas habilidades de pensamiento,

⁴² Bien: en este caso no nos referimos a un término relativo a la bondad moral. Mas bien nos referimos a una transformación de la realidad para dotarla de una cualidad superior que hoy no posee.

⁴³ Verdad: es la adecuación de la mente a la realidad.

encontrando en el método del caso un aliado que aunque no es perfecto es uno de los más aptos ante dicha tarea.

Iniciemos así este capítulo estudiando muy brevemente los antecedentes del método del caso y sus alcances para posteriormente entender la forma en que se ejecuta el método del caso para la formación de ejecutivos en las organizaciones. Comprenderemos también lo importante que es la discusión de casos para entender que lo que realmente cambia a los educandos no son las teorías y los estudios sino el roce que tienen con otras personas y que paulatinamente modifica su pensamiento y promueve la transformación de su conducta. Al final del día un conocimiento que no modifica mi conducta es inútil y como lo hemos visto en la educación de adultos es indispensable tener claro que no es saber más lo que buscamos si no saber hacer mejor.

Este capítulo concluye con una explicación que nos llevan a entender que el método del caso le da una importancia secundaria a los contenidos, privilegiando la formación de habilidades del pensamiento como la estrategia para desarrollar directivos más competentes para el mundo organizacional.

20. ANTECEDENTES DEL MÉTODO DEL CASO

Al ser una metodología privilegiada por las mejores escuelas de negocios en el mundo, el método del caso parecería que es un enfoque totalmente moderno. En realidad fue desarrollado en el decenio de 1880 por Christopher Lander en la escuela de leyes de Harvard como un método indirecto para ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos. En pocas palabras busca entender que el aprendizaje más importante es aprender a aprender y el conocimiento más importante es el conocimiento de uno mismo.

Aprender a aprender, es importante pues la realidad no es algo que permanece estático, ésta es impermanente y se transforma minuto a minuto. Lo que antes se solucionaba de un modo, debe ser replanteado con el tiempo pues al transformarse la realidad vuelve obsoletos los procesos y los métodos bajo los cuales se ha

manejado. Pensar que hoy tengo todos los conocimientos necesarios para el resto de mi vida resulta un absurdo, si la realidad siempre está en potencia la mente tiene la obligación de permanecer abierta para nunca perder una relación sana con la misma.

Pensar que el conocimiento más importante es el conocimiento de uno mismo, es muy importante pues el método del caso busca demostrarnos como nuestra percepción y nuestras acciones tienen un techo construido por los sesgos conscientes e inconscientes que vamos acumulando a lo largo de nuestra vida, la mayoría de ellos ni siquiera fueron elegidos por nosotros, son imposiciones por condiciones biológicas y culturales.

Entender que estoy limitado por mi percepción y pensamiento debe ser parte de la actitud con que humildemente todo directivo debe relacionarse con la realidad. Mi mente siempre me permite ver una porción de la realidad pero no agotar la misma, aprender a distinguir lo que sé de lo que no sé y actuar en consecuencia sobre lo desconocido para actualizar mi mente y así posibilitarla a ver una porción más extensa de la misma es lo que en realidad es el autoconocimiento. Conocerse uno mismo no consiste en una disciplina esotérica o cosa semejante, es reconocer lo que puedo ver y lo que no puedo ver, hasta que haga un esfuerzo por aperturar mi mente a nuevos significados.

Podemos concluir que el éxito de las escuelas que promueven la formación de ejecutivos, directores y gerentes a través del método del caso entienden la administración como una habilidad; es decir, un arte. No nos referimos al arte como la pintura, escultura, el teatro, etc. Nos referimos a éste como el dominio extraordinario de una técnica la cual está sustentada primordialmente en habilidades del pensamiento que facilitan nuestra relación con la realidad.

De igual forma que una enfermedad mental separa el individuo de la realidad Y lo lleva a vivir una ficción destructiva que sólo existe en su mente, una empresa que no cuenta con un equipo directivo capaz de entender la realidad como es y no como quisiera que fuera, entrará en una espiral autodestructiva por las decisiones que enfrentará en el día a día.

En conclusión podemos decir que la salud mental de una empresa es en gran parte directamente proporcional a la capacidad que tienen sus directores para adecuar sus mentes a la realidad. Una persona aprende a relacionarse de modo más objetivo con la realidad cuando al superar sus sesgos conscientes e inconscientes crea nuevas redes sinápticas que le permiten ver las cosas como son. La capacidad que tiene una persona para flexibilizar y resignificar su pensamiento a través de la construcción de nuevas redes sinápticas se le denomina neuroplasticidad. La neuroplasticidad desgraciadamente tiene muchos enemigos, sin lugar a dudas el peor de ellos es la soberbia que deriva del poder. A mayor poder generalmente menor neuroplasticidad, es por ello que muchas empresas terminan destruidas pues sus directores dejaron de adecuar sus mentes a la realidad al pensar que el poder haría que la realidad se adecuará sus pensamientos. Es así como quizá uno de los mayores niveles o retos a los que se enfrenta un ejecutivo es abandonar actitudes megalómanas que los lleven a pensar que son poseedores de una verdad absoluta.

Analizar casos permite al ejecutivo hacer un viaje por los límites de su percepción y su conocimiento, promoviendo que la persona entienda que lo que ve no necesariamente es lo que es; que lo que opina y lo que ordena pudiera estar desconectado de la verdad y al estar pleno en la falsedad llevar su empresa a extinción. El poder no es fuente de verdad, más bien el poder requiere aceptar con docilidad la verdad para ser constructivo, el poder que actúa sin adecuación a la realidad es incapaz de hacer el bien.

Todo lo anterior nos lleva a la conclusión de que los mejores análisis de casos para el cultivo de la mente son aquellos que nacen de la realidad y no son meras ficciones. Muchas veces se redactan casos totalmente ficticios con lo cual se corre el riesgo de cultivar en los educandos una relación todavía más disfuncional con la realidad. Utilizar casos ficticios prácticamente equivale a utilizar fábulas o novelas para comprender la realidad. Los casos deben ser retratos próximos de la realidad. También es necesario hacernos comprender que un caso que al final trae una serie de preguntas para resolver, realmente simplifica y empobrece los alcances del

mismo. El verdadero mérito de los educandos que pasan por el método del caso es su capacidad para plantarse una pregunta frente a la realidad. La realidad nunca tiene un letrado que diga aquí estoy, resuélveme, somos nosotros quienes a lo largo de nuestras vidas elaboramos preguntas frente a la realidad y como lo vimos en el capítulo dos una pregunta puede guiarnos escenarios muy diferentes a otra pregunta que queremos plantearnos.

En conclusión un caso es mas efectivo cuando es real su contenido y cuando no induce el pensamiento del educando por medio de preguntas. Un caso es una simulación de la realidad, que debe ser redactado lo mas neutral constituyendo una invitación a explorarlo al directivo organizacional a explorarlo y explorarse.

21. EJECUCIÓN DEL MÉTODO DEL CASO

Para dar vida al método del caso se requiere primeramente hacer entrega a todos los educandos de los casos que tendrán que analizarse, posteriormente ellos a modo de tarea estudiarán sus casos en sus casas invitándolos a tomar apuntes, a generar preguntas, a hacer consultas en internet o en otros libros para ampliar su comprensión del contenido del mismo.

La idea de preparar un caso realmente consiste en llenarse de preguntas, relacionar el contenido del mismo con la propia práctica profesional, buscar similitudes y paralelismos y de ser posible encontrar alguna aplicación del mismo a la realidad del educando. Todas estas labores son de carácter individual y así se espera que el estudiante presente en la próxima clase con el caso debidamente estructurado. Un participante del método del caso debe recibir entrenamiento previo para entender la metodología, comprender sus alcances y límites para no generar expectativas erróneas del mismo. La participación consciente a lo largo del proceso por parte del educando es indispensable pues forma parte de el acuerdo de corresponsabilidad entre el educando y la institución. No se puede trabajar un caso

sin que el estudiante entienda que se espera de él y como puede optimizar su proceso educativo.

Posteriormente en un grupo que se sugiere jamás no sea mayor a 20 o 25 personas, de un modo ordenado cada uno de los participantes comparten sus experiencias a lo largo de ese caso. Es importante que el moderador primero tome un espacio para clarificar los hechos monitoreando en cada momento que no se mezclen con las opiniones de los participantes.

Establaciendos los límites entre los hechos y las opiniones el análisis del caso pasa de lo individual o grupal, lo cual considera un escenario muy rico para que se entienda que lo importante no es ganar una discusión, el verdadero ganador es el que se abre más a lo que le tenga que aportar el resto del grupo pues así gana una percepción más amplia de la realidad.

Asimismo no se trata de hacer votaciones para ver quien lo solucionó mejor o cuál fue la mejor de las soluciones, al final del día no buscamos la única solución, ni siquiera la mejor pues no siempre es fácil distinguir esto. Más bien se trata de buscar un libre flujo de significados entre los participantes.

Posteriormente se sugiere que el caso sea llevado a una sesión plenaria en donde se integran todos los grupos que han analizado el mismo y compartan sus conclusiones generales acompañados de su facilitador. De igual forma, nuevamente no es una discusión donde hay ganadores y perdedores, es una conversación en la que todos ganan.

El ambiente de las discusiones siempre debe ser libre, informal y experimental; no se busca que sea irrespetuoso por el hecho de llamarlo informal al contrario se trata de darle un toque agradable en el cual incluso el ejecutivo pueda percibir el valor de la conversación cotidiana y relajada como parte de un ambiente productivo de trabajo. La informalidad en realidad debemos de entenderla como espontaneidad

dónde vamos ensayando de modo experimental posibles escenarios alternativos y al final concluir que no existe una única solución. No se trata necesariamente de generar reglas universales para los negocios, más bien principios de carácter análogo pues la realidad no es unívoca. Se trata de expresar ideas inclusive netamente hipotéticas, se invita citar experiencias incluso desagradables, se invita hablar de todo lo que sea necesario, a festejar los desacuerdos, a proponer y dirigir experimentos. Idealmente debemos terminar los casos alineados a ciertos acuerdos generales, sin embargo aún en el caso de que esto no se logre dicho consenso una buena discusión tiene como fruto una experiencia enriquecedora.

22. DISCUSIÓN DEL MÉTODO DEL CASO

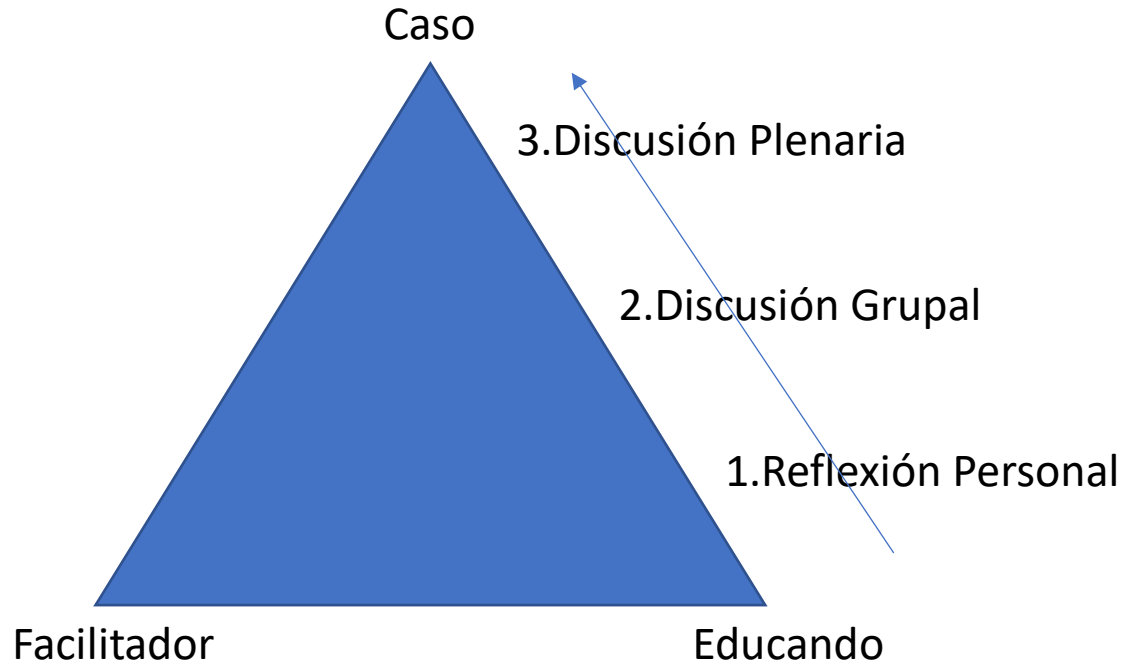
En conclusión el valor del método del caso radica en tres discusiones a las que el educando es guiado a través de su facilitador.

1 Reflexión personal. Reflexionar es platicar o dialogar con uno mismo, esa es la primera etapa y que es cubierta a modo de una tarea por parte del educando mientras estudia y prepara su caso.

2 Discusión grupal. En esta segunda etapa el diálogo es con un primer grupo, mismo que se sugiere que sea el mismo pues la identidad del equipo facilita notablemente la ejecución en el grupo plenario.

3 Discusión plenaria. En esta tercera y última etapa algunos participantes presentan ya no sólo conclusiones propias también se incluyen las que obtuvieron con el apoyo de sus grupos.

Triángulo de la didáctica del método del caso



A lo largo de estas discusiones queda por demás claro algunas de las limitantes del propio método del caso, de las cuales probablemente la más importante es reconocer que el caso es una simulación de la realidad y ésta muchas veces planteará escenarios distantes a las vidas y experiencias de los educandos lo cual generará algunos puntos de vista y conclusiones distantes a la realidad.

Un caso es como la pintura de un paisaje, nos permite ver un paisaje pero no es lo mismo que haberlo visto en vivo. Es muy fácil opinar y decir frente a un papel, no es lo mismo hacerlo frente a la realidad de vivirlo. Sin importar la calidad de la redacción un caso no permite vivir todas la emociones y dilemas que vivieron los verdaderos actores.

El mismo diálogo se convierte en un ejercicio proyectivo en la cual queda de manifiesto los prejuicios de las personas que integran el grupo. Al final todo punto

de vista habita en los proyectos preconcebidos, hábitos de pensamiento, prejuicios y sesgos conscientes e inconscientes que la persona puede tener. Aunque el diálogo del grupo pretende minimizar el impacto de los mismos, esto no siempre es posible hacerlo pues al final del día no deja de ser más que una suma de subjetividades que se ven claramente reflejados en las tres discusiones del método del caso, quizá la mejor forma de disminuir los impactos de esta subjetividades sean algunas conclusiones que pueda compartir el facilitador o incluso de ser posible alguno o algunos de los actores involucrados en el proceso.

Los distintos límites antes señalados del método del caso no lo hacen malo, simplemente establecen topes a sus alcances, al final del día la mayor limitante de todo proceso educativo es que ocurre el interior de un aula. Sin embargo, por eso el método del caso más que la construcción de contenido pretende que el participante desarrolle habilidades de pensamiento, habilidades de comunicación, competencias para elaborar estrategias, etc. es decir, desde el punto de vista del contenido el método del caso no siempre resulta victorioso pero indudablemente su aportación está más en el terreno de las habilidades que de los contenidos.

23. HABILIDADES MAS QUE CONTENIDO

Para efectos de esta tesis quisiera utilizar el término habilidad como sinónimo de competencia. Una persona competente es aquella que posee las habilidades necesarias para enfrentar y vencer a alguien. En el mundo de la competitividad siempre hay ganadores y vencedores; el método del caso pretende dotar al educando de las habilidades y competencias necesarias que no son solamente necesarias para ganar la batalla en el mundo de los negocios. Primeramente lo que es necesario es aprender a competir con nuestra incapacidad inicial de ver la realidad.

A lo largo de toda esta tesis hemos sostenido que la percepción es capaz de extraer una porción de la realidad pero no agotar la misma. Desarrollar competencias o

habilidades del pensamiento consiste en apoyar al educando a tener las competencias necesarias para no ser derrotado por su falta de percepción certera sobre la realidad.

Dicen algunos que nacemos con una apariencia humana pero realmente llegar a ser persona es todo un proyecto de vida y será nuestro roce con la realidad la mejor forma de aspirar a semejante estado.

Indudablemente el método del caso es uno de los métodos más efectivos con el que la mente de un adulto y particularmente la de un directivo organizacional construya dichas competencias.

Pensar claro y querer firme no son habilidades innatas en el ser humano; día día podemos observar como una inteligencia y una voluntad educada hacen la gran diferencia entre dos personas. No sólo en cuanto a su capacidad de hacer negocios, también lo es en la intensidad y calidad de vida que tienen cada una de las personas.

En conclusión, el método del caso nos enseña que una pregunta que nunca tuvo respuesta tiene más valor que una respuesta que provino de una mala pregunta, y de igual forma que vale más la pena vivir acompañado por preguntas que no pudimos responder que por respuestas que no nos atrevimos a cuestionar.

FUENTES DE CONSULTA

AGUIRRE, María Esther : ARREDONDO, Martín, PÉREZ, Graciela : Manual de Didáctica General (Curso Introductorio), México, Anvies, 6a. ed. 1978, 129 págs.

FERRENI, María Rita : Bases Didácticas (Educación Dinámica), México, Progreso, 7a. ed. 1986, 127 págs.

GONZÁLEZ, Olga, FLORES Manuel : El trabajo docente (Enfoque innovadores para el diseño de un curso), México, Trillas, 1a. ed. 1998, 131 págs.

GUILLÉN, Clotilde : Didáctica General, Buenos Aires, Kapelusz, 12a ed. 1965, 211 págs.

GUTIÉRREZ, Raúl : Introducción a la Didáctica, México, Esfinge, 4a. ed. 1990, 239 págs.

LLANO, Carlos : Análisis de la Acción Directiva, México, Limusa 1a. ed. 1979, 307 págs.

LLANO, Carlos : El nuevo empresario en México, México, Fondo de Cultura Económica, 1a. ed. 1994, 322 págs.

LLANO, Carlos : La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso, México, IPADE, 1a. ed. 1996, 131 págs.

MASTACHE, Jesús : Didáctica General (Segunda parte), México, Herrero, 13a ed. 1983, 278 págs.

MATTOS, Luiz : Compendio de Didáctica General, Buenos Aires, Kapelusz, 3a. ed. 1990, 356 págs.

MONCLÚS, Antonio : Educación de adultos: Cuestiones de planificación y didáctica, México, Fondo de Cultura Económica, 2a. ed. 1997, 147 págs.

PUJOL, Jaime, FONS, José Luis : Los métodos en la enseñanza universitaria, España, Eunsa, 2da. ed. 1981, 195 págs.

STONER, James, Wankel Charles : Administración, México, Prentice Hall, 3a. ed. 1987, 826 págs.

TITONE, Renzo : Psicodidáctica, Madrid, Narcea, 1a. ed. 1981, 157 págs.

VERNER, Coolier, BOOTH, Alan : Educación de Adultos, Buenos Aires, Troquel, 1ª. ed. 1971, 148 págs.

