

El método de casos como herramienta transformadora de la sociedad

Eduardo J. Rosker*

Educación no es dar carrera para vivir, sino templar el alma para las dificultades de la vida.
Pitágoras

Knowledge is the beginning of practice; doing is the completion of knowing.
Wang Yang Ming (1472-1529)

Recibido: septiembre de 2006 - Aprobado: octubre de 2006

RESUMEN

Los cambios en la sociedad y las organizaciones requieren de profesionales con conocimientos y habilidades distintas. La responsabilidad social de las universidades de atender a estos cambios es cada vez más importante. La innovación pedagógica, utilizando metodologías activas de enseñanza, es la estrategia académica más útil en el proceso de formación de líderes organizacionales y sociales adecuados a los nuevos contextos globales.

Palabras claves: *Método de casos, formación de líderes, vínculo universidad y organización, responsabilidad social, conocimiento y habilidades.*

ABSTRACT

Changes in society and organizations require professionals with different knowledge and skills. The social responsibility of the universities to attend to these requirements is increasing. Pedagogical innovation, using interactive methodologies, is the useful academic strategy in the organizational and social leaders education process appropriated to the new global environments.

Key words: *Case Method, leader's education, university and organization linkage, social responsibility, knowledge and skills.*

* Director en Latinoamérica, de The World Association for Case Method Research & Application (WACRA). Correo electrónico: erosker@gmail.com; eduardo.rosker50@urosario.edu.co.

1. INTRODUCCIÓN

Las actuales necesidades de las organizaciones, y aquí incluyo todo tipo de organización (empresas, partidos políticos, administración pública, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas, etc.) y de la sociedad en general, requieren de profesionales con características diferentes a las de épocas anteriores.

Así mismo, hay otros requerimientos a cubrir, que provienen directamente de los estudiantes, porque las características de los jóvenes estudiantes, de cualquier nivel educacional, son distintas a las generaciones pasadas.

Los responsables de la formación de estos jóvenes profesionales son las instituciones de educación superior, quienes deben impartir conocimiento y formar, en todo el amplio sentido de la palabra, a los futuros dirigentes organizacionales.

Las mejores metodologías de enseñanza propuestas por estas instituciones serán la causa del aprendizaje de sus estudiantes y, por tanto, deben responder a las necesidades de la sociedad y las características propias de sus educandos.

Este breve trabajo intenta mostrar las características básicas del método de casos y las posibilidades que ofrece a todos los componentes de la sociedad, así como mostrar cuál es su

papel transformador en toda la sociedad, incluyendo como principales personajes a las organizaciones, las instituciones de educación superior, los profesores, los estudiantes y la sociedad misma.

2. REQUERIMIENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones modernas se desenvuelven en un contexto absolutamente incierto, política, económica y socialmente dudoso; de alta competitividad global, con un avance tecnológico que día a día multiplica sus posibilidades; de alta velocidad en las comunicaciones; en procesos de integración cultural; en resumen, en una sociedad global acelerada con todas sus ventajas y riesgos.

Esta “caótica” situación, para una organización, implica la necesidad de contar con cuadros directivos que estén en condiciones de dirigir y gestionar profesionalmente la misma con el éxito esperado. Estos profesionales, desde el inicio de su carrera en las organizaciones, deben contar con conocimientos, capacidades y habilidades distintas respecto de generaciones anteriores. Habilidades de tipo analítico, organizacional, interpersonal y de comunicación.

Las organizaciones están requiriendo profesionales que sepan identifi-

car y resolver problemas en contextos complejos, que puedan abordar simultáneamente problemas multidisciplinarios. Profesionales flexibles y dinámicos, que sean activos decisores, y además **líderes**. Estas pretensiones son válidas para todos los tipos y tamaños de organización, porque todas ellas están inmersas en el mismo contexto global.

2.1. Jóvenes estudiantes

Los estudiantes que ingresan a las universidades han crecido y se están desarrollando en una sociedad completamente diferente a la cual han pertenecido sus maestros en su juventud. Presentan características propias de su “cultura”. Viven en una cultura de imágenes, que ha reemplazado a la lectura y a la imaginación; en una instantaneidad de las cosas con alta velocidad de ocurrencia de los hechos; con el concepto de *zapping* mental que trae aparejada la falta de concentración o foco sobre los temas que se trabajan. A esto debemos sumar, sin cuestionar cuál es su origen o causa, su insatisfacción juvenil y la crisis de crecimiento que a determinada edad todos pasan.

Además, nos encontramos con la propia *locura de juventud* (por la cual todos hemos pasado, donde el mundo era nuestro y nos llevábamos todo por delante), tan necesaria para la salud de las sociedades e institu-

ciones y productora de muchos cambios sociales.

Pero la complejidad e incertidumbre del contexto también les origina una falta de planeamiento a largo plazo, pensando todos sus requerimientos y objetivos en el cortísimo plazo y donde don Dinero parece ser el objetivo primordial de sus carreras.

Conjuntamente, y casi generalmente, ingresan a la universidad, provenientes de los niveles educacionales anteriores con un sistema de enseñanza que los han transformado en un depósito de información, memorístico, por el cual no aprenden sino repiten y, por tanto, sin capacidad de análisis.

2.2. Instituciones de educación superior

La plena responsabilidad de las instituciones de educación superior en la formación integral de un individuo para que pueda convertirse en líder social, en cualquier posición y organización, lleva consigo el compromiso de la constante evolución de sus programas, carreras, profesores y metodologías.

Ante una sociedad diferente, las universidades deben constantemente adecuar sus ofertas académicas, con evolución programática, docentes capacitados y metodologías innovadoras, que deben responder a las necesidades de los nuevos mercados

organizacionales y de la misma sociedad, sin perder sus objetivos académicos intrínsecos y su excelencia.

Las universidades deben asomarse todos los días al mercado a investigar cuáles son las demandas de las organizaciones, trabajar conjuntamente con ellas y tener como objetivo la preparación académica del futuro profesional que pueda rápidamente insertarse en el mercado con las capacidades y habilidades suficientes y diferenciadoras.

Con esto no se está proponiendo simplemente responder al mercado, porque la universidad es más que esto, una mera respuesta académica a las demandas organizacionales, no es transformar a la universidad en un *delivery* de profesionales, pero sí debe ser uno de los puntos fundamentales a tener en cuenta al momento de armar sus respectivas currícula.

Tamaño empresa la de las universidades que deben transformar una piedra en bruto en un valioso diamante, como persona y profesional.

2.3. Sociedad

La sociedad, como ha sucedido por los siglos de los siglos, está en pleno proceso de cambio, en sus distintos sectores; en algunos de ellos con asombrosa velocidad, dándose situaciones más complejas, más difíciles, a veces poco comprensibles, y crean-

do nuevos modelos de organización y conducta.

Una sociedad que está cambiando paradigmas tradicionales y que está basando su transformación en el intercambio de saberes e información, donde todos los individuos pueden tener acceso a los mismos. Cada persona que se involucra en este proceso produce un *feedback* enriquecedor en el sistema y es parte responsable de este cambio. Esto ha modificado la forma organizacional de la sociedad, transformándola en una sociedad del conocimiento en la cual todas las organizaciones que la integran han debido transformarse también.

Los puntos basales de esta transformación son las personas, la tecnología y la educación, tres elementos que, a pesar de estar indisolublemente interconectados, no siempre son comprendidos en su responsabilidad como factor de transformación.

Esta sociedad ha mutado las estructuras de las organizaciones creándose empresas y empresarios con requisitos, responsabilidades y ofertas distintas, con paradigmas organizacionales que han producido un fuerte choque con los modelos tradicionales.

Este nuevo escenario organizacional plantea nuevas necesidades de formación y de organización de las instituciones de educación, desde

diferentes ámbitos escolares, sociales o laborales, ya sean formales o no, y habría que enmarcarlo, a nivel organizativo en el contexto de lo que los expertos llaman *la sociedad del conocimiento y de las organizaciones que crean, generan y gestionan el conocimiento* [Domínguez; 2001].

2.4. ¿Porqué trabajar con casos?

La propuesta diferenciadora es poder ofrecer una herramienta pedagógica que basada e incluida en los métodos interactivos de aprendizaje tiene la particularidad de trabajar con situaciones reales y actuales, permitiendo al estudiante sumergirse en la realidad organizacional y social, analizándola, comprendiéndola y aplicándole los conceptos teóricos aprendidos o a aprender.

Es una alternativa que mejora la clase magistral, donde el foco del proceso de aprendizaje-enseñanza está puesto en el estudiante que debe involucrarse consciente y responsablemente en el proceso y en su propio aprendizaje.

2.5. Características básicas del método de casos

Algunos fundamentos básicos de la metodología pueden ayudar a com-

prender un poco más esta propuesta didáctica.

- **Qué es un caso.** Un caso es la descripción redactada en algún tipo de formato, de una situación real que incluye un problema, una oportunidad, un desafío, o la toma de una decisión de una persona dentro de una organización. Es el vívido relato de un hecho organizacional con todas las situaciones propias que se dan en el ámbito laboral y que se traslada al aula a fin de poder analizarlo.
- **Qué se hace con un caso.** Un caso se resuelve, desde el análisis del mismo hasta la resolución del problema planteado. Esta resolución incluye todos los pasos necesarios: análisis e identificación del problema; búsqueda de alternativas posibles de resolución; elección de la mejor alternativa; toma de decisión e implementación del plan correspondiente para operativizar dicha decisión.
- **Características de un caso**
 - ✓ Un caso se puede presentar en diferentes formatos (escrito en papel, en un CD, vídeo, por Internet, etc.), donde es importante tener en cuenta la extensión del mismo, la información que contiene, y la organización del texto.
 - ✓ El grado de dificultad analítica que presenta el caso puede ser de simpleza (el problema

está definido y la decisión tomada), hasta una complejidad absoluta en la cual ni siquiera el problema está definido explícitamente.

- ✓ Conceptualmente, hay que tener en cuenta cuáles son las teorías, conceptos o técnicas necesarias para su análisis y resolución, y cuál es el grado de dificultad de los mismos. Pueden ser conceptos muy simples o la integración de conceptos multidisciplinarios.
- **Cómo debe ser un caso.** Los casos deben ser reales, representativos, acordes a los objetivos pedagógicos del profesor y la asignatura trabajada, motivadores e interesantes para los estudiantes, que estimulen el trabajo intelectual, que inviten al compromiso de su análisis y resolución, que sean activos para individuos y grupos y que permitan la integración de nuevo conocimiento.
- **Cómo se trabaja un caso.** Los estudiantes trabajan un caso en tres etapas: la primera desde lo individual; la segunda en una discusión grupal y finalmente en una discusión colectiva en la cual cada grupo hace su presentación de la resolución del caso. Cada actividad desarrollada por los estudiantes, individual o grupalmente, es una etapa de aprendizaje.

En esta breve síntesis están planteadas las características básicas y principales del método, la cuestión

radica en comprender los “*porqués y cómo*” de proponerlo como una alternativa de un mejor aprendizaje.

2.6. A quien le sirve trabajar con casos

Al estudiante

El análisis y resolución de un caso requiere de concentración en el mismo, exploración de información complementaria, propio reconocimiento de la necesidad de aprender nueva teoría y búsqueda de la misma, aplicación de conceptos teóricos y herramientas prácticas y comunicación.

Toda esta actividad se realiza en forma individual en una primera instancia, luego se llevan al grupo sus primeras conclusiones y fundamentaciones, y en el seno del mismo se discuten los aportes de cada integrante produciéndose la segunda etapa de aprendizaje. Cada uno aprende del aporte del otro porque todos tienen algo que enseñar a sus compañeros de grupo; experiencias que compartir, conceptos innovadores, técnicas diferentes, aportes teóricos complementarios.

El estudiante aprende conceptos y técnicas, ideas y procedimientos relevantes; aprende a evaluar la información, discriminar entre información útil e inútil; a inducir o deducir conclusiones basadas en la evidencia

proporcionada por el caso; a resolver problemas, a definir o establecer objetivos, a generar alternativas estratégicas, a tomar decisiones. El estudiante aprende que necesita aprender y está en condiciones de aprender, y tiene plena responsabilidad en su aprendizaje.

El estudiante adquiere capacidades y habilidades de aplicación, análisis, síntesis, evaluación, comprensión y conocimiento, tal como está explicitado en el modelo taxonómico de Bloom. [Bloom, 1956].

Aplicación. Aplica conocimientos para resolver nuevos problemas en nuevas situaciones, cuando no están especificadas directrices o métodos de solución.

Análisis. Identifica conceptos, relaciona y ordena, distinguiendo realidad y ficción.

Síntesis. Nueva combinación no evidenciada, originalidad y creatividad.

Evaluación. Forma criterio, juicio, detecta falacias, evalúa, decide.

Comprensión. Cambia la información a una forma más comprensible, interpreta, infiere, supone, extrapola, teoriza.

Conocimiento. Establece términos; especifica hechos, definiciones, categorías, decisiones.

En resumen, el estudiante **APRENDE** y **APRENDE A APRENDER**.

Accede al aprendizaje de la teoría desde un caso real, *metiendo ma-*

nos en el asunto y desarrollando destrezas de investigación, análisis, síntesis, aplicación, creativas, de toma de decisión, *timing* gerencial, ética profesional, relación interpersonal y de comunicación oral y escrita.

Las lecciones mejor aprendidas son aquellas en que los estudiantes aprenden a través de sus propias luchas; y la comprensión y el juicio no pueden ser enseñados, deben ser aprendidos por medio de la experiencia práctica [Harvard Business Review, 1996].

Al profesor

El trabajo con un caso le permite **enseñar** y demostrar conceptos y principios utilizados en la realidad organizacional, reconvirtiendo su tradicional clase magistral en una clase participativa e interactiva, llevando la realidad organizacional al aula.

En la enseñanza tradicional el profesor expone lo que se debe aprender, el estudiante toma esa información, recurre a los textos, luego se repite lo aprendido y aplica un problema para resolver con los conceptos trabajados.

En el método de casos el profesor entrega el caso; el estudiante analiza la información que está contenida en el mismo, identifica las necesidades de aprendizaje, busca por sí mismo la teoría necesaria para resolver el problema y lo resuelve. A partir de

aquí, y sobre la misma resolución propuesta se pueden identificar nuevos problemas que deben resolverse.

Aplicando esta metodología, el profesor se encuentra con mayor trabajo personal que en la clase tradicional, puesto que debe encontrar el caso que se identifique exactamente con los objetivos pedagógicos que se ha propuesto, tiene que preparar las lecturas complementarias y bibliografía que puede ser utilizada para complementar el caso, revisa y complementa la nota del profesor correspondiente al caso, prepara la clase en cuanto a la dinámica a utilizar en el aula, y puede consultar con colegas de otras disciplinas respecto de las posibles resoluciones específicas en cada caso. Durante la dinámica áulica debe trabajar coordinando las discusiones grupales o generales que se pueden presentar, resuelve las preguntas que se presentan y complementa con teoría en caso de ser requerida. Finalmente, y una vez recibidas las resoluciones del caso, debe hacer la evaluación de cada una y hacer la devolución correspondiente. Pero a este mayor esfuerzo del profesor se lo recompensa con su propio aprendizaje y un riquísimo *feedback* de sus propios alumnos.

¿Cuáles son los temas a evaluar aplicando la metodología de casos propuesta?

Se evalúa el análisis realizado por el estudiante, la identificación correcta

del problema, las alternativas estudiadas para su resolución y su coherencia con el análisis realizado, la alternativa seleccionada para resolver el caso, su fundamentación, y cómo se ha presentado (oral-escrita) la respuesta.

Entonces, el estudiante no solamente se convierte en un “analizador y solucionador” de problemas, sino que está obligado a utilizar teoría conocida o aprendida específicamente, y realizar la presentación oral y escrita. Está obligado a pensar, a aprender y a desarrollar habilidades.

El trabajo del profesor *salta* de ser un conferencista a ser un facilitador del aprendizaje, donde debe combinar su conocimiento de la disciplina con los distintos roles que debe asumir: coordinador, motivador, conductor de grupos, desafiante, provocador, innovador, consultor, etc., a lo cual hay que adicionarle las cualidades personales de: mentalmente abierto a la discusión y nuevas propuestas, interdisciplinario y, por supuesto, convencido y comprometido con el método utilizado.

Solamente un profesor convencido, comprometido y entrenado con la utilización de esta metodología puede trabajar eficientemente en un aula.

Dentro del modelo de niveles de pensamiento de Lafortune, jerarquizados del I al V, las universidades son responsables de que sus estudiantes

de administración puedan alcanzar satisfactoriamente los últimos dos niveles, a saber:

Nivel IV

Habilidad para organizar estrategias para resolver y/o investigar problemas que otros les plantean y dar razones de su pertenencia.

Nivel V

- a) Capacidad para descubrir la existencia de un problema y originalidad en la elaboración de las estrategias para resolver y verificar las hipótesis planteadas.
- b) Capacidad para crear nuevas estructuras en el más alto grado de originalidad.

Esto implica análisis y comprensión, conocimiento de la disciplina, pensamiento crítico, creatividad y compromiso, va mucho más allá de la simple adquisición de conocimiento.

A los profesores nos escogen por el dominio de los contenidos; sin embargo, la esencia de educar está en el método, en formar antes que informar [Ogliastri].

Let's make one self clear about one question –management is a PRACTICE like medicine or the law. And in a practice the basic work and founda-

tions are ALWAYS done and laid by PRACTITIONERS and not by academicians. Not until a PRACTICE is very mature can academicians –who are not themselves practitioners– make major contributions [Drucker].

Al investigador

Para redactar un caso se requiere de una investigación que permita obtener la información primaria o directa necesaria (entrevistas con los personajes, relevamiento de datos de la organización, información de las personas o instituciones relacionadas, etc.) para componer la historia que se va a trabajar, a esto hay que sumarle la información secundaria requerida (contexto social, económico, político, competitivo, etc.) que permitirá armar la situación.

Como se puede observar, siempre hay que realizar una investigación para que luego, y a partir de la misma, se pueda redactar el caso en cuestión. Un caso puede ser el inicio o punto de partida de una investigación profunda; o, por el contrario, a partir de una investigación se puede redactar un caso para ser utilizado en clase con los estudiantes.

Ambas posibilidades son sumamente valiosas para el investigador y su relación con la planta docente y el alumnado de una institución.

A las instituciones de educación superior

Porque tienen una gigantesca herramienta pedagógica que les permite formar universitarios con habilidades profesionales distintas; con posibilidades ciertas de ingresar al mundo laboral rápidamente, en cualquier área de la organización.

Hoy en las universidades se pueden apreciar dos modelos pedagógicos distintos: el de enseñanza tradicional y el de metodologías activas.

El modelo tradicional: centrado en el profesor. El maestro da una clase magistral, es él quien habla, quien dicta una conferencia. Tiene el conocimiento de la disciplina en cuestión, certeza en sus dichos, se vale de apuntes y textos como complementos a su disertación. Su intención principal es la transmisión de los conocimientos. Se vale de textos y apuntes como complemento a su tarea docente y la tarea es impuesta por él como aplicación de los conceptos enseñados. Está fuertemente enfocado hacia la enseñanza de conceptos, con un importante objetivo final: **enseñar**.

El método de casos: centrado en el estudiante. Son los estudiantes quienes hablan, quienes tienen que demostrar lo aprendido. La clase se transforma en un espacio interacti-

vo, con discusiones, cuestionamientos e intercambio de opiniones. Está basado en la incertidumbre, puesto que en su propio proceso de búsqueda e investigación debe cotejar muchas veces la información para poder llegar a conclusiones ciertas.

Al ser los casos situaciones reales y complejas, el trabajo que se realiza en el mismo es multidisciplinario. El estudiante realiza una fuerte interacción con el contenido del caso, porque para trabajarlo, analizándolo y resolviéndolo, implica compenetrarse en el problema y atender cada concepto y cuestión dada como un compromiso propio a tratar, debiendo relacionar las conclusiones que resulten con los datos dados y todos los conceptos con el contexto. Aquí el objetivo final es: **aprender** (ver cuadro 1).

Aquí se muestran dos modelos de metodología pedagógica distintos que pueden ser perfectamente complementarios en cualquier institución; lo importante es destacar que la formación de profesionales en organizaciones debería incluir una fuerte presencia del método de casos por las implicancias en la obtención de habilidades que provee este último.

Sin transformar a la universidad en el escenario de un show casuístico, se puede convertir en un semillero de profesionales diferentes que atienden a las reales necesidades del mercado laboral y organizacional.

CUADRO 1. Dos modelos

Dos	Modelos
Tradicional	Método de casos
Centrado en el profesor	Centrado en los estudiantes
Clase magistral	Clase interactiva
Una disciplina	Multidisciplinario
Certeza de la exposición	incertidumbre por la búsqueda
Textos – Apuntes	Investigación – texto – apuntes
Intención de transmitir	Intención de comprender
Tarea: Imposición externa	Fuerte interacción con el contenido
Enfocado en conceptos	Relación de datos con conclusiones y conceptos con contexto
Enseñanza	Aprendizaje

Fuente: el autor.

A las organizaciones

Les permite redactar la historia de su organización, que queden registrados sus inicios, el duro camino de crecimiento, hechos puntuales, estrategias exitosas o no, sus experiencias de las distintas áreas o direcciones de las mismas. Esto no solamente puede ser el traspaso entre generación y generación de directivos, sino que también les permite tener una diferente perspectiva de sus acontecimientos, una mirada externa e imparcial de los hechos que hayan ocurrido en sus distintas etapas como organización.

Pueden utilizar casos para la selección, capacitación y evaluación de sus recursos humanos. Ante el requerimiento específico de dirigentes organizacionales, las empresas pueden recurrir a la utilización de un caso para su proceso de reclutamiento profesional, donde además de las entrevistas

con los postulantes tienen la posibilidad de que los mismos resuelvan un caso. Les permitirá, a las organizaciones, evaluar los conocimientos y habilidades específicas, cuestión que, de otra manera, no podrán reconocer hasta que el individuo sea parte operativa de la organización; lo propio se puede realizar al momento de las evaluaciones y promociones, donde la metodología es perfectamente adecuada a estos procesos. También se puede trabajar toda la capacitación de sus recursos humanos utilizando casos, propios o de otras organizaciones, con el fin de que adquieran determinada habilidad.

En su comunicación interna y externa, la organización puede utilizar casos para transmitir ideas, mensajes, imagen organizacional, etc., situación que sería mucho más interesante y rica para quien recibe la comunicación.

Y finalmente, los casos redactados por las universidades, que incluyen la historia puntual de la organización pero con el rigor académico requerido, les dan la posibilidad de insertarse en el mundo académico internacional, participando con sus historias generales o puntuales en distintos foros y congresos mundiales, o siendo parte de la diaria actividad académica que se produce en un aula universitaria, en cualquier parte del mundo.

A la sociedad

La mayoría de las veces la sociedad no conoce a sus organizaciones ni a sus líderes y solamente se refiere a ellas a través de los que se refleja en los medios o por referencias personales, que no siempre reflejan la realidad de sus historias, problemas o éxitos.

Esta es una excelente oportunidad para ser conocidos y comprendidos.

Un caso redactado por un grupo académico de una reconocida universidad, publicado local o internacionalmente, posibilita el conocimiento y reconocimiento de la sociedad hacia la organización, puede comprender los orígenes y luchas que la misma debió enfrentar para poder sobrevivir y crecer en la comunidad.

Así mismo, les brinda la posibilidad, a los miembros de la sociedad de ser

partícipes de la construcción del caso, a través de las entrevistas que el grupo de redactores realiza al momento de investigar el contexto donde se desenvuelve la organización.

Una excelente oportunidad, cuando se trata de organizaciones sociales, es la de colaborar activamente, en la exitosa operatividad de sus estrategias, que serán fruto de los trabajos realizados por la academia en la resolución del problema planteado en la comunidad.

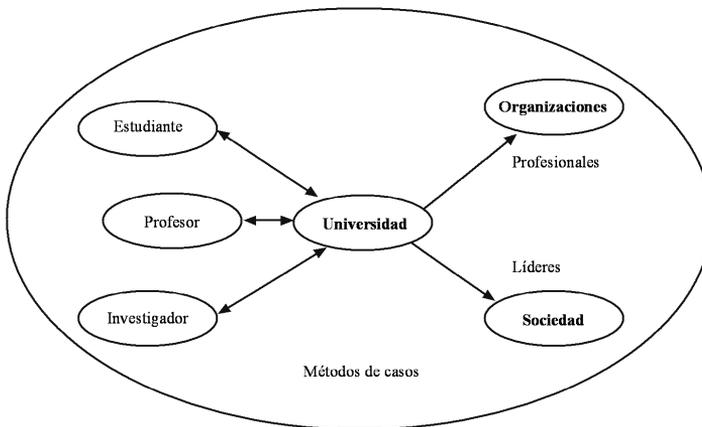
Finalmente, el contar con líderes éticamente responsables, capacitados y entrenados en el análisis y resolución de problemas, les garantiza salir de la mediocridad y dinamizar la gestión de nuevas alternativas de desarrollo y progreso (ver gráfico 1).

3. CONCLUSIONES

Como se puede apreciar, todos los partícipes de la sociedad pueden ser beneficiarios de esta metodología, que en apariencia solo se trata de una herramienta didáctica pero que finalmente, y en la práctica, sus consecuencias se pueden reflejar en todos los ámbitos de la comunidad.

El personaje más importante de esta metodología, por supuesto, es el estudiante, aquel que aprende porque todo el proceso de aprendizaje está enfocado en él, en sus necesidades, sus esfuerzos y sus responsabilida-

GRÁFICO 1. Universidad – organizaciones – sociedad



des. Está diseñada para que los educandos adquieran los conocimientos necesarios a su disciplina pero también, y especialmente, para que puedan obtener las habilidades profesionales que requieren para su desempeño profesional.

El conocimiento y su relación con la realidad son las bases de la buena educación profesional y éste es el fin último del método de casos. Es una respuesta a la realidad, a las organizaciones y a la sociedad en general.

Dice Howard Gardner: *la inteligencia es la capacidad de resolver problemas o hacer cosas que son valoradas por la cultura; y el logro en materia de inteligencia es consecuencia de lo que hay disponible en la cultura, el grado de motivación personal y la calidad de la enseñanza.*

Si partimos de los dichos de Gardner, el método de casos produce motivación personal en los estudiantes, les enseña la habilidad para resolver problemas, y se traduce en calidad académica. Todos estos conceptos dinámicamente integrados pueden provocar modificaciones positivas en la cultura y transformarla en mayores conocimientos disponibles para las próximas generaciones.

La excelencia profesional resulta de la calidad educativa y la misma tiene origen en las aulas.

Las transformaciones perdurables en una sociedad provienen de abajo hacia arriba, y, en este caso, de las aulas hacia la sociedad.

La buena formación de los dirigentes organizacionales hace al desarrollo de los países y a su exitosa inserción en la sociedad global.

Los países latinoamericanos, ante sus debilidades económicas y sociales y sus constantes crisis políticas, están urgidos de contar con **líderes** en todos sus estamentos, líderes que permitan el definitivo despegue de la región y su inserción en el mundo global como un partícipe de jerarquía. Para lograr esto se debe contar con profesionales en todas las organizaciones, que tengan los conocimientos requeridos para tales posiciones, que comprendan las necesidades reales de sus contextos, que puedan hacer un correcto análisis de la complejidad del entorno, que identifiquen los reales problemas, evalúen las estrategias adecuadas y tomen las decisiones coherentes con los análisis realizados.

Las universidades tienen una increíble responsabilidad y oportunidad de poder modelar estos líderes, no solamente formándolos en la adquisición del conocimiento sino también en el saber hacer y el saber aprender.

El método de casos es una prodigiosa herramienta pedagógica que puede efectivamente ayudar en la formación de tales especiales personajes y en la transformación de una sociedad.

4. BIBLIOGRAFÍA

Argyris, C. (1991) *Teaching Smart People*. Harvard Business Review.

Bloom, B. (1956) *Taxonomy of Educational Objective*. Ed David McKay Co.

Domínguez, G. (2001) "La sociedad del conocimiento y las organizaciones educativas como generadoras de conocimiento: el nuevo "continuum" cultural y sus repercusiones en las dimensiones de una organización". *Revista Complutense de Educación* Vol. 12 Núm. 2.

Drucker, P. (1998) *La sociedad postcapitalista*, Edit. Sudamericana.

Drucker, P. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. Ed. Harper Collins.

Drucker, P. (1994) *The Age of Social Transformation*. The Atlantic Monthly, Nov. 1994.

Erskine, J. (2005) *Learning with Cases*. Ivey Publishing, 2005 (3rd edition).

Graigg, C. (1940) *Because Wisdom Can't be Told*. Harvard Alumni Bulletin.

Lafourcade, P. (1969) *Evaluación de los aprendizajes*. Edit. Kapeluz, 1969.

Lapierre, L. *Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders?* www.neumann.hec.ca/pages/laurent.lapierre.

Montuschi, L. *Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento*. <http://www.campus-oei.org/oeivirt/socinformacion.htm>.

Ogliastri, E. (2006) "La mala educación". *Revista Punto de Equilibrio*, junio 28, 2006. &