

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
SOCIALES**

POSGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA
EN
CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**JUSTIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE LA
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
APLICANDO EL
MÉTODO DE CASOS**

TUTORA:

LIC. MARIELA LEONES

ALUMNO:

JUAN KLEIN

AÑO 2001

INDICE

	Pag
<u>A - TEMA PROPUESTO</u>	1
1 – INTRODUCCIÓN	1
<u>B – ANTECEDENTES DEL TEMA Y REFLEXION PERSONAL</u>	2
<u>C - LA PROPUESTA PEDAGOGICA SUPERADORA</u>	5

PARTE I

1.1. El escenario actual: ¿Cual es la necesidad del Mercado?	5
1.2. El perfil profesional para el nuevo milenio.	6
1.3. Especialistas vs generalistas	9
1.4. Formación para el Trabajo	12

PARTE II

2 – La Tríada Educativa.	16
2.1. La tríada Docente-Alumno-Conocimiento.	16
2.1.1. El Sujeto de Aprendizaje	17
2.1.2. El Rol Docente	20
2.1.3. El Grupo de Aprendizaje	23
A-Ansiedades Grupales	28
B -Supuestos Básicos	29

	Pag
C - El Mapa Conceptual: desde “la crisis del grupo de alumnos a la oportunidad de aprendizaje”.	34
D–Informe sobre cuestionarios realizados a alumnos de 4ºAño de la Carrera Licenciatura en Marketing sobre el Método de Casos.	35
2.1.4. Diseño Curricular	39
2.1.5. El Instrumento de Evaluación	42
1. Objetivos a Evaluar	42
2. Metodología	44
3. Criterio de Corte	44
4. Item y Escalas de Medición	45
5. Instrumento de Evaluación	47
6. Enfoque Edumétrico	48
6.1. Cálculo de Calificación	48
6.2. Cálculo de Confiabilidad	49
6.3. Prueba de Significación Estadística	49
7. Planilla de Mackenzie	50
7.1. Cálculo de Calificaciones	50
8. Conclusiones	51

PARTE III

3 - Fundamentación Pedagógica en la utilización del Método de Casos	52
<u>D – CONCLUSIONES FINALES</u>	61
4 – CONCLUSIÓN	61
5 – BIBLIOGRAFIA	64

6 – ANEXO

ANEXO N°1: Especialidades en Harvard Business School

ANEXO N° 2: Búsqueda n° 1

ANEXO N° 3: Búsqueda n° 2

ANEXO N° 4: Búsqueda n° 3

ANEXO N° 5: Gráficos de desocupación

ANEXO N° 6: CASO: “Sears, Roebuck & Co.”

ANEXO N° 7: TABLA 1 Puntaje según enfoque Edumétrico

ANEXO N° 8: TABLA 2 Tabla de Corrección

ANEXO N° 9: TABLA 3 Nota según objetivos logrados

ANEXO N° 10: TABLA 4 Puntaje por grupo

ANEXO N° 11: TABLA 5 Puntaje por alumno

ANEXO N° 12: TABLA 6 Calificaciones por alumno

JUSTIFICACIÓN PEDAGÓGICA DE LA
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
APLICANDO EL
MÉTODO DE CASOS
DE NEGOCIOS

A - TEMA PROPUESTO

1 - INTRODUCCIÓN

Este trabajo final, tiene como objetivo integrar los diferentes aspectos que plantea el Método de Resolución de Casos de Negocios y que se analizaron a través de todos los módulos de la Especialización en Docencia Universitaria en Carreras Empresariales y Sociales.

Otro de los objetivos, es buscar el apoyo bibliográfico de los autores que justifican la utilización del Método de Casos.

El Desarrollo del trabajo está organizado en tres partes:

La Primera, comienza por el módulo “Universidad Sociedad y Empresa”, en el que se ha volcado un ángulo de opinión que es la necesidad de que la Universidad logre la formación para el Trabajo, punto que puede ser sometido a discusión, se puede estar o no de acuerdo. Mi posición como autor de este trabajo y en calidad de egresado de la Facultad de Ciencias Económicas con el título de Licenciado en Administración y Contador Publico, es la de considerar que debo Formar para el Trabajo a un profesional Especialista pero con una visión Generalista.

Esta parte está dedicada a interpretar el escenario en que se tiene que desarrollar el profesional, los perfiles que exigen las empresas y los tipos de búsquedas a los que se adecuan las consultoras y selectoras de personal. Y de ahí, se desprenden los grandes abismos que existen entre la necesidad de la empresa y el profesional recién egresado.

Uno de los aportes que puede dar la universidad a la empresa, es el de formar profesionales a través del Método de Resolución de Casos. Es importante destacar que los alumnos desarrollan juegos de simulación a través del Método de Resolución de Casos de Negocios, con el objetivo de ***FORMARLOS PARA EL TRABAJO siendo ESPECIALISTAS pero con una VISIÓN GENERALISTA.***

Como **Segunda Parte** se adhiere al trabajo la explicación de la implementación didáctica del aporte a través del vínculo con los módulos donde se analiza la Tríada Educativa, Sujeto de Aprendizaje y Rol Docente, vamos a poder determinar como este Método se adecua a las exigencias del rol o función de cada uno de los elementos de la Tríada.

Se presenta además, a través de un mapa conceptual que explica las situaciones que surgen en la aplicación del Método de Casos, como una situación de crisis, se puede transformar en una oportunidad de aprendizaje; a través, de la observación de los colores de ese mapa en su celeste (planteo de la situación), el amarillo (el estado de alerta), el rojo (la situación de peligro en el ambiente áulico) y el color verde (lo positivo, la oportunidad de aprendizaje).

Se incluye asimismo, un trabajo de campo que responde al módulo “Grupo de Aprendizaje”, donde se advierte que los alumnos responden favorablemente a este método, logrando resultados positivos, lo que le da sentido a la tarea de aplicación del Método de Casos.

Se propone el modelo del Plan de Asignatura que corresponde a una materia totalmente práctica: Práctica Profesional II, de la carrera de Licenciado en Comercialización, y que responde a la estrategia didáctica del Método de Casos.

Se integra a este trabajo, lo realizado para el módulo “Instrumentos de Evaluación”, en referencia al Método de Casos, a efectos de medir el desempeño del grupo y de cada uno sus integrantes.

La **Tercera Parte** del Desarrollo del trabajo, aporta la fundamentación de los autores de la bibliografía consultada en el transcurso de ésta Especialización, que sustentan y justifican desde la teoría, al Método de Casos.

Por último, la **Conclusión final** del trabajo se integra, con las aseveraciones pertinentes al uso, utilidad y resultados de la aplicación del Método de Resolución de Casos integrando un **Anexo** con material de apoyo.

B – ANTECEDENTES DEL TEMA Y REFLEXION PERSONAL

Los antecedentes del tema, se remontan a mi actividad como profesional. Advertí que los jóvenes egresados, tenían significativas dificultades para resolver problemas en las organizaciones con fines de lucro (empresas). Se detectó la falta de madurez emocional para trabajar en grupos de alta presión, no sólo exigidas por los mercados competitivos, el consumidor, la recesión, sino también, por la cantidad de decisiones que se deben tomar en forma rápida y eficiente y que sean además efectivas.

Muchos jóvenes profesionales poseen una gran dificultad para insertarse en grupos de trabajo. Pero la realidad es más dramática: lo lamentable, es que muchos de ellos no llegan a pasar las entrevistas de la selección, independientemente de tener excelentes notas durante su carrera universitaria. Esto se puede advertir, cuando al postulante, se le da un Caso para resolver. No pueden determinar rápidamente cual es el problema, y consecuentemente hallar la solución más óptima y menos costosa para la empresa. Esto conlleva a aplicar conceptos y herramientas aprendidas durante toda la carrera. He observado, que pueden utilizar aisladamente un instrumento, pero cuando lo deben combinar con otros, se encuentran con graves inconvenientes para la utilización de uno, dos o tres al mismo tiempo.

La observación de la práctica profesional, me motivó, a transformar el ambiente áulico en una empresa, con su presión, dificultades, competencias y de ahí en adelante, darles Casos para su resolución.

Tomé como referencia a Harvard Business School, no solamente por la cantidad de Casos de Negocios disponibles para utilizar por parte del docente, sino además por toda la información para la aplicación de los mismos, como ser:

- 1 – Learning by the case Method in Marketing de Thomas V. Bonoma/Thomas Kosnik.
- 2 – Writing Cases: Tips and Pointers de Jane Linder
- 3 – Hints for Casewriting de Benson P. Shapiro.
- 4 – Questions to Ask as you Begin to Develop a New Case Study de Fellow Mary C. Gentile.
- 5 – Teaching Notes: Communicating the Teacher's Wisdom de James E. Austin

Se reforzaron los conocimientos con bibliografía de importantes autores:

- 1 -Mauffette-Leenders, Louise et al (1997): "Learning with cases".
- 2 - Selma Wasserman, "El Estudio de Casos cómo Método de Enseñanza."
- 3 -Eduar de Bono, "El Pensamiento Lateral".-
- 4 -Raymond S. Nickeson, David N. Perkins, Eduard E. Smith, "Enseñar a Pensar".

Selma Wasseramn autora de la obra mencionada, apoya rotundamente este método de enseñanza y dice:

"...Curiosamente, era más fácil promover la causa de la enseñanza basada en el método de casos que la de la enseñanza para la reflexión, es difícil discernir las razones que pueda haber para ello. Pero resulta estimulante comprobar, que muchos docentes han

advertido las ventajas de usar el método de casos en sus clases, así como es gratificante ver que maestros y alumnos han disfrutado del proceso y se han beneficiado con él...”. La utilización de “casos” no es solamente patrimonio de las Escuelas de Negocios, Wasserman explica que: “... La utilización de casos está también muy difundida en los cursos de ética médica; en el Programa del Nuevo Camino de la Escuela de Medicina de Harvard, el método de casos es el principal método didáctico empleado en la formación de los médicos...”. No solamente Harvard utiliza este método, Selma Wasserman, nombra a otras Universidades como: La Escuela de Medicina de la Universidad de Mc Master de Canadá y La Escuela del Centenario, de Columbia Británica de Canadá.

En cuanto a la Reflexión Personal, quiero comenzarla con una frase a la que adhiero y será mencionada nuevamente en el transcurso del presente trabajo:

“...la ventaja hoy proviene del liderazgo en tecnología del proceso y no de la tecnología del producto...” (Lopez Crespo, Antonio-Clase del 16-09-00).

Para formar para el proceso, se proponen como estrategias válidas: el Método de Resolución de Casos de Negocios, porque generan Especialistas con Visión Generalista, aptos para insertarse con éxito en el ámbito laboral de las empresas y la sociedad.

El reciclaje de la sociedad hace necesario considerar al Aprendizaje como un proceso que se cumple en forma permanente, a lo largo de la vida y la educación profesional.

Y La Universidad debe dar respuesta, desde sus funciones, a las expectativas y necesidades de mercado, sin producir un desequilibrio en el desarrollo del conocimiento, como algo propio de su función.

C - LA PROPUESTA PEDAGOGICA SUPERADORA

PARTE I

1.1. El escenario actual: ¿Cual es la necesidad del Mercado?

El escenario actual, obliga tanto al empresario, como al profesional y al personal de línea con cargo jerárquico, a ser planificador y operador al mismo tiempo.

Este milenio va a marcar un nuevo protagonismo de los profesionales. La clave son **experiencia y conocimiento**, no más **improvisación** y ésto también es válido para las universidades y organizaciones empresarias.

El mercado exige profesionales con determinado perfil. Las organizaciones buscan gente con experiencia en el futuro, y las Universidades deberán:

: “**...Formar para un mundo que no conocemos...**”(Lopez Crespo, Antonio-Clase del 16-09-00)

Es decir, que la universidad debe formar para el mundo del trabajo.

Entendemos bien, que la capacidad de trabajo es más que inteligencia, habilidad o iniciativa. Se trata de una cualidad, que permita ordenar y modelar la experiencia en respuesta a un problema externo de un tiempo y espacio determinado. La lógica indica que cuanto más se eleva un rol en la estructura jerárquica, mayor es la capacidad requerida.

El empresario, los que ocupan cargos gerenciales, o el asesor, deben estar abiertos a la interacción con otros, sabiendo leer las necesidades y requerimientos del mercado, consumidores, clientes, proveedores, para anticiparse a sus acciones.

La mayoría tiene experiencia en una Argentina que hacía culto a la especulación. Hoy no se busca al administrador de la crisis o al racionalizador, sino, a aquella persona que pueda asesorar y conducir eficazmente un proyecto de crecimiento y contribuya a crear las condiciones óptimas para el mismo.

La demanda es cada vez más exigente. Hay requisitos que cumplir: muy buena formación técnica específica en su área, conocimientos generales de otras áreas, muy buen conocimiento del mercado, capacidad de anticipación a los cambios, capacidad de liderazgo, capacidad política para introducir e implantar los cambios dentro de la organización. Hoy se necesitan profesionales capaces de manejarse en espacios muy amplios y con estructuras pequeñas pero con grandes conocimientos en estrategia y táctica. Hábiles para detectar oportunidades de negocio y generar situaciones organizacionales estables dentro de un proceso de permanente cambio y transformación para transitar por diferentes situaciones manejando la incertidumbre y los ritmos cambiantes de la economía sin perder el objetivo predeterminado.

1.2. - El perfil profesional para el nuevo milenio.

En este punto, es necesario plantear cuales son los rasgos del perfil profesional que se necesita para enfrentar los cambios que plantea el nuevo milenio.

La universidad parece ajena a los cambios que se avecinan. La educación terciaria y de grado, no se propone otra cosa que producir especialistas, pero este nivel de conocimientos será insuficiente para conducir los destinos de las organizaciones en los próximos años.

La naturaleza del trabajo se está tornando más y más diferenciada.

Cada empresa tiene sus propios problemas que no pueden ser satisfechos con conocimientos estandarizados. La única forma de desarrollar ésto, es que la organización se acerque al proceso educativo.

Concluyó la función del profesional que está en “la representación de las cosas”. Hoy el profesional debe estar “en la cosa”, **debe estar y ser un profesional de campo**, hoy no existen ni van a existir profesionales de escritorio. La dicotomía **especialista - generalista** no tiene fácil respuesta. Por un lado, los procesos industriales tienen cada vez más precisión y requerirán consecuentemente de mano de obra de alta calificación y especialización. Pero la empresa necesitará de profesionales con vocación generalista con una muy fuerte formación en estrategia y táctica.

Es importante observar lo que piensan los empresarios. En el artículo publicado el 20 de Agosto de 2000 en el diario “Clarín” *empresarios de Techint* critican a las universidades por no preparar a los profesionales para manejarse en un mundo real.

...“Lo que les tratamos de explicar – algo que les impactó bastante a los directivos de las universidades, incluso por el panorama que deberán enfrentar en lo laboral sus propios hijos- es que en una economía abierta hace falta una actualización permanente y ésa es una responsabilidad de las universidades”.

“En el pasado no hacía falta. Luego, al abrirse la economía, se pensó que era obligación de la empresa. Hoy es un problema primario de la persona porque la empresa lo va a actualizar-con suerte- pero en su propia obsolescencia; eso, si es obsoleta, la empresa se hunde y la compañía y el profesional se hunden con ella”

“...Explica que en la economía monopólica, los empleados sólo debían saber hacer la tarea y no hacía falta pensar demasiado. Era una cuestión de verticalidad funcional: **había que saber respetar las órdenes.**”

“Hoy no alcanza con hacer bien las cosas sino, ante una consigna dada, pensar si corresponde que haga este tipo de cosas.”

“En la etapa global ya no basta con alcanzar el estándar sino que hay que entrar en una etapa de mejor continua.”

“En lo referente a los aspectos personales, los ejecutivos del grupo sienten que los egresados de las universidades **no conocen las herramientas que se requieren para sobrevivir en este mundo global.**

“Uno de los puntos más críticos es la falta de capacidad que se ve en los jóvenes para seleccionar información, el poder discernir. En otras palabras, **cómo usar de la enormidad de Internet lo verdaderamente relevante.**”

“Esto debe ser resuelto desde las universidades pero no agregando una materia sino mediante una metodología.”

“En las universidades te hacen estudiar de cuatro libros predeterminados y preparar un informe. En las empresas no te dicen de qué títulos extraer la información y además no

quieren un trabajo de 15 hojas. Quieren lo que puede servirle a la empresa en dos páginas y de todas las fuentes que existen”

“Otro asunto que se critica de los egresados de las universidades es su madurez emocional, esto es, la tolerancia a la presión y la incertidumbre”. “Las universidades dan a los alumnos un marco seguro, conceptual, frente al cual la persona funciona en el

sistema y por eso tienen dificultades al chocarse con la realidad”.

DIARIO CLARIN 20-08-2000-SUPLEMENTO ECONOMICO PAG 21

Para responder a estas demandas del sector empresario y superar la crisis de formación, se propone formar a los futuros profesionales con la metodología de Resolución de Casos de Negocios.

En el Método de Resolución de Casos de Negocios se les propone a los alumnos un juego de simulación empresarial donde se trabaja bajo presión, en incertidumbre y bajo ese entorno, tomar decisiones.

Pero existe también una paradoja. Podemos encontrarnos con jóvenes de buena formación pero con problemas de personalidad. Es interesante observar los conceptos advertidos en el artículo publicado en el diario “Clarín” del 6 de Febrero de 2000.

“EL MIEDO A LA RESPONSABILIDAD” donde se pregunta por que tantos jóvenes profesionales no pasan de la preselección.

“La mayoría de los jóvenes argentinos no puede acceder a empleos en las empresas por una cuestión de personalidad, no por falta de experiencia, formación o nivel técnico”, sentencia Claudia Messina, licenciada en Psicología de la UBA y consultora.

A su entender, fracasan “porque no pueden demostrar que poseen una verdadera actitud de aprendizaje y una posición activa frente a las dificultades”.

“...Por “posición activa” se entiende “la capacidad que tiene una persona para enfrentar los problemas y resolverlos. Implica **hacerse cargo** de las propias responsabilidades y dejar de esperar que la solución de las dificultades provenga del mundo externo.”

La pregunta del millón es: dónde se aprende eso? Esa actitud activa se adquiere inicialmente dentro de las familias, “cuando se reconocen las diferencias entre padres e hijos y se incorporan los límites, algo que se desarrolla luego en los aprendizajes posteriores”

“Cuando las consultoras sintetizan el perfil requerido aparecen como requisitos privilegiados cuestiones que superan el idioma y el manejo de la computación; buscan intangibles tales como la capacidad de iniciativa y de emprendimiento propio, la flexibilidad para adaptarse a los cambios, capacidad para el trabajo en equipo, la actualización permanente, la comunicación.

En las actitudes de estos jóvenes profesionales “hay que trabajar no sólo con programas de capacitación tradicional, sino también el vínculo interno que mantienen con las figuras de la autoridad”.

DIARIO CLARIN SUPLEMENTO ECONOMICO 6 DE FEBRERO DE 2000

En el juego de simulación el alumno debe encontrar y solucionar el problema, el profesor actúa como tutor, guía, no le da la solución.

Este entrenamiento en el cual el alumno se sitúa como protagonista, desarrolla aptitudes y capacidades que tienen que ver con la personalidad, enfrentar todo tipo de situaciones y buscar soluciones en la toma de decisiones fortalece la actitud ante las crisis y produce una actitud favorable para aprender de ellas.

Todo lo expuesto se encuentra reforzado por lo que plantea en su libro “Educación Superior, Globalización y democracia” Geneyro Juan Carlos- Mexico 1996, y que se puede sintetizar en estos puntos generales:

- El papel relevante que adquieren las tecnologías y medios de comunicación.
- El conocimiento como actor principal en la sociedad del Siglo XXI.
- El reto que debe asumir la Universidad para enfrentar este “nuevo conocimiento” y adaptarse al mismo.
“...Las universidades, de acuerdo a este análisis, tendrán que adaptarse y contribuir a esa nueva sociedad, con eficiencia. De no ser así, se arguye, correrán la misma suerte que los fabricantes de velas cuando apareció la bombilla eléctrica; ambos medios ofrecían iluminación, pero el segundo lo hacía con más eficacia y menos costo...”
- La reformulación que deberá realizar la Didáctica para ser coherente con el avance tecnológico y favorecer el “aprender a aprender”.
- La modificación del Currículo para dar respuesta al planteo didáctico.
- El impulso y desarrollo de la Investigación a cargo de la Universidad, como forma de competencia con las empresas, a fin de sostener los intereses del Bien Público, y además “...En cuanto a la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico, sobrevivirán en la Universidad si logran competir eficientemente con las entidades privadas y armonizar sus intereses con los de la industria y los de sus investigadores, sino estos últimos crearán sus propios centros y consultorías...”
- Este párrafo es de alta significación, *pues sostiene la propuesta del Método de Casos*: “...Mayor acercamiento entre la industria y la academia, en áreas directas de colaboración (investigación, comercialización de descubrimientos científicos, entrenamiento) y en la definición general de misiones y estructuras administrativas. Para ello, se plantea la inclusión de líderes industriales en el gobierno universitario, como es el caso de no pocas universidades estadounidenses, que captan a sus presidentes no sólo a partir del rango académico sino también de la experiencia ejecutiva en la industria...”
- El futuro está planteado:
“...Se plantea que la Universidad y su misión en el siglo XXI será muy diferente de la actual; el mercado mundial y la rapidez de los cambios tecnológicos exigirán oportunidades de educación y capacitación continuas”...”
El Método de Casos, prepara para enfrentar el escenario actual, y el futuro próximo, porque prepara para el cambio y para el aprendizaje continuo.

1.3. – Especialistas vs generalistas

Es interesante introducir en este punto, la comparación con las universidades consideradas como modelo de formación.

Observemos el análisis de las especialidades que realiza la Universidad de Harvard, en el folleto que se acompaña a continuación.

Cada especialidad: Administración, Personal , Ventas, Producción, Contabilidad y Finanzas tiene un color diferente y este análisis comienza en el año 1922.

Al año siguiente de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, se produce un cambio importante. En el año 1946, los nombres pasan a ser Business Policy, Recursos Humanos, Ventas y Marketing, Operaciones, Contabilidad, Finanzas, respectivamente, y cada color de cada especialidad se mantiene separado. Pero al llegar al año 1992, se empieza a fijar la tendencia para el nuevo milenio.

Primero, el rótulo de la década **“GLOBALIZATION AND KNOWLEDGE”, GLOBALIZACION Y CONOCIMIENTO.**

En segundo lugar, nos encontramos con nuevos nombres en la especialidades, Liderazgo, Managing People, Ventas y Marketing (que no cambia con respecto del año 1946), Valor Agregado porque hoy no se vende producto solamente, sino además servicio, Medición de Resultados. La contabilidad tradicional, no sirve para tomar decisiones en negocios hoy el concepto es el Valor Actual de los Flujos Futuros y Finanzas se mantiene igual que en el año 1922. Todo tiene una explicación en lo que respecta a finanzas: el dinero es dinero en 1922, en el 1930, 35, 50, 1990 y en el 2000;(Money is Money). (Anexo V,VI y VII)

Pero lo significativo es que mientras que en el año 1922 todos los colores están bien separados en el 2000 se unen. Aquí ya nos está marcando **que necesitamos profesionales especialistas pero con una visión generalista.** (ANEXO N° 1)

Por otra parte, esta formación no es privativa de las universidades, sino que es compartida por las organizaciones empresarias por esto del “aprender a aprender” como un proceso permanente.

Es importante tener en cuenta lo que plantea Peter Drucker.

“...Finalmente, la escolaridad no puede ser ya monopolio de las escuelas. La educación en la sociedad postcapitalista tiene que saturar a toda la sociedad y a las organizaciones que dan empleo: las empresas, las oficinas del gobierno, las entidades sin ánimo de lucro, deben convertirse en instituciones de aprendizaje y enseñanza, y las escuelas tienen que trabajar en asociación con los empleadores y las organizaciones que dan empleo”.

“Hay un segundo proceso de conocimiento que deben enseñar las escuelas o, por lo menos, que se debe aprender en ellas: el proceso que se necesita para obtener lo que en el capítulo anterior llamé el “rendimiento” del conocimiento. Como se dijo anteriormente, éste se realizará más bien en la práctica que en la escuela. Las únicas instituciones educacionales que hasta ahora se han preocupado por el rendimiento del conocimiento son las escuelas “profesionales”, por ejemplo las de ingeniería, medicina, derecho o administración, porque éstas son las escuelas que se concentran en práctica

más bien que en teoría. Pero todo el mundo podrá mejorar el rendimiento del conocimiento. Esto requiere hacer que los procesos los conceptos; el diagnóstico; las habilidades se puedan enseñar o, por los menos se puedan aprender. Ciertamente, éste es un problema educativo y, como tal, un reto para las escuelas”.

“En la sociedad de conocimiento, la gente tiene que aprender a aprender. Las materias pueden ser menos importantes que la capacidad de los estudiantes para continuar aprendiendo y su motivación para hacerlo. La sociedad postcapitalista exige aprendizaje durante toda la vida. Para esto necesitamos una disciplina de aprendizaje. Pero el aprendizaje vitalicio requiere también que el aprender sea atractivo. En realidad, que sea una alta satisfacción en sí mismo, sino algo que el individuo anhela.”

Es de alta significación este párrafo porque vincula la especialización con la formación generalista:

“Para convertir los conocimientos en conocimiento se requiere que quienes tienen los conocimientos, los especialistas, asuman la responsabilidad de hacer que ellos mismos y sus áreas de conocimiento sean comprendidos.”

“Los conocimientos tienen que ser comprendidos tal como son: serios, rigurosos, exigentes. Para ello se requiere que el líder en cada uno de los conocimientos - empezando por el erudito principal en cada campo- se responsabilice de hacer que se comprenda su propio conocimiento y que esté dispuesto a realizar el duro trabajo que esto exige.

En la sociedad de conocimiento no hay ninguna “Reina de los Conocimientos”. Todos los conocimientos son igualmente valiosos, todos, según dijo el gran santo y filósofo medieval San Buenaventura, conducen por igual a la verdad. Pero hacer los senderos hacia la verdad, senderos hacia el conocimiento, tiene que ser responsabilidad de los hombres y las mujeres de los conocimientos. Ello colectivamente, tienen el conocimiento del fideicomiso.” *Drucker, Peter. “La Escuela Responsable” Cap11.*

Continuemos este análisis por las búsquedas que efectúan las empresas a través de las Consultoras y Selectoras de Personal:

En la búsqueda n°1, (Anexo N° 2), vemos que solicitan:

- 1 – Creativa
- 2 – Capacidad de análisis y planeamiento.
- 3 – Buen manejo de la relaciones interpersonales.
- 4- Capacidad de liderazgo.
- 5- Flexibilidad para los cambios.

En la búsqueda n° 2, (Anexo N° 3), hay una frase altamente significativa: “...La gestión exige un fuerte compromiso con los resultados ...”. Esto significa que si no aporta ideas para que la empresa mejore y pueda obtener **ganancias, su destino está anunciado: “será reemplazado”**.

La búsqueda n° 3, (Anexo N° 4), está orientada hacia un Gerente de Marketing con las siguientes condiciones:

- 1 – Claras habilidades para generar nuevas **OPORTUNIDADES** comerciales , de productos y de canales.
- 2 - Un definido perfil hacia el trabajo en equipo
- 3 – Metodología laboral.
- 4 – Capacidad personal para desenvolverse en grupos ejecutivos de **alta presión**

Cuando se seleccionan jóvenes profesionales, las Consultoras lo que buscan es una persona con:

- 1 – Iniciativa.
- 2 – Dinamismo.
- 3 - Capacidad de comunicar.
- 4 - Habilidad Negociadora.
- 5 - Aptitudes para ocupar posiciones de liderazgo.
- 6 - Disposición para enfrentar cambios y adaptarse a ellos.
- 7 - Disposición para integrarse en equipos de trabajo.
- 8 - Personalidad flexible.
- 9 - Disposición para las relaciones interpersonales.

Empecemos a analizar el escenario actual de la Argentina:
Podemos determinar las siguientes características:

- 1 - Recesión económica.
- 2 - Desempleo creciente con 15.4% de desocupados que suman un total de 2.077.000 de la población total en condiciones de trabajar y con un total de subocupados del 14.5% que representan un 1.960.000, Mayo 2000. Se ve agravada la situación a Mayo del 2001, con un 16.4% de desocupados que representan 2.283.000 y subocupados 14.9 % que representan 2.144.000.(Anexo 5).
- 3- Precariedad laboral
- 4 - Escasa oferta de trabajo
- 5 - Abundante demanda de trabajo
- 6 - Alta competitividad.
- 7 – Medio empresarial en continuo cambio.
- 8 - Nuevas tecnologías, en los sistemas de comunicación e informática.
- 9 - La incorporación de la mujer al trabajo.
- 10 -Marketing orientado a la satisfacción del cliente.
- 11 - Alianzas, joint-venture, de las grandes corporaciones.
- 12 –Crisis en las PYME. Principales expulsoras de mano de obra.

La situación actual complica la entrada al mercado de trabajo, produciendo alto nivel de frustración y desánimo.

Es importante destacar, que este problema se produce por el desfase que se advierte entre la demanda de las consultoras, como voces de las empresas del medio y la respuesta a esas demandas que ofrece actualmente la universidad.

Esto se produce porque la universidad en nuestro medio, aún está inmersa en un sistema educativo enciclopedista, basado fundamentalmente en la memoria, no estimulando al

alumno a reflexionar, analizar, asociar o crear y que la universidad ve al futuro profesional como producto y la empresa como potencial.

Existe entonces una brecha entre el sistema educativo imperante, y las necesidades y requerimientos del sector empresario.

El Método de Casos se propone como una alternativa a este tipo de formación, que propone con los resultados, ajustar la formación del profesional a las demandas de las empresas y solucionar este desfasaje para formar para reales posibilidades de trabajo.

Pero, como formar para el mundo del trabajo?

1.4. – Formación para el Trabajo:

Formarlos para el trabajo es: ejercitarlos a través de Resolución de Problemas de Negocios aplicando El Método de Casos. Este ubica al alumno como a un profesional de línea (Línea) o de staff (consultor) en una situación virtual de negocios que ha sido real. Debe primero, encontrar los problemas y los sub problemas y llegar a la resolución, tomar decisiones en escenarios bajo presión, incertidumbre, en situaciones de crisis que pueden desembocar en un caos; en la cual el docente, genera una complejidad legítima donde controla la “crisis y el caos”.

...Hay tensión en el ambiente. Nadie se anima a empezar y algunos, en su fuero íntimo, ruegan que su apellido no sea mencionado. Finalmente, alguien se anima a romper el hielo con una pregunta y el debate está instaurado. No se trata de una reunión de directorio donde hay una mesa rectangular u ovalada, sino de una clase donde se desarrolla un caso de negocios. Hace 45’ que se les dió el caso donde tienen que encontrar los problemas y sub problemas.

El escenario, es un aula. Están los grupos de cuatro alumnos reunidos, simulando estar en una gerencia de marketing y deben resolver a tiempo, actuar con audacia y no perderle el pulso a la competencia tener la capacidad de proponer negocios creativos. Cada vez más, es valorada por las empresas, pensar como empresarios. Deben ser muy disciplinados y analíticos.

Estas prácticas se relacionan con los escenarios económicos y además porque dan herramientas para que, llegado el caso, se encuentren salidas laborales efectivas que signifiquen una fuente de ingreso.

Los alumnos se ejercitan en todo tipo de mercados: agro, industria, comercio y servicios. Conocen los fundamentos teóricos, experimentan la competencia y el trabajo en equipo.

Existen lo que se denomina “**field case**” (**de campo**) es decir, aquellos que son investigados y escritos por los profesores y sus asistentes.

Además está el “**library case**” (**biblioteca**) que es un “**caso**” basado en fuentes de información pública.

Lo proponen los profesores en base a las necesidades explícitas en el currículo.

Las empresas se ponen en contacto con la universidad. Algún ex alumno sirve de nexo entre las dos partes.

Se realiza con la investigación del profesor y su asistente, sobre la empresa, con visitas a la firma y reunión con sus directivos.

El proceso dura entre uno y cuatro meses. La redacción del “**caso**” está a cargo del profesor, y la aprobación final a cargo de la empresa.

Pero, tal vez, lo más valioso sea, que los casos no están hechos para mostrar lo bueno, sino para reflejar la realidad. Los alumnos se entrenan en el manejo de la realidad cambiante y exigente.

“...Cuando se redacta un caso hay que tratar de contestar dos preguntas que son importantes para darle al mismo la necesaria dimensión pedagógica, de manera que se convierta en un instrumento de aprendizaje para los alumnos. Las preguntas que deben plantearse son las siguientes:

1 –¿Que teorías, conceptos o técnicas se deberían utilizar para comprender y/o resolver la situación del caso?.

Dimensión Conceptual.

2 –¿Que informaciones son realmente importantes y relevantes y cuáles están faltando?

Dimensión de Presentación.”(1)

(1)Mauffette-Leenders, Louise et al (1997): “Learning with cases”. London, Ontario: Senton Printing. Ver Costa Lieste Enrique “Como convertir en un caso pedagógico un Trabajo Final de Practica Profesional II.

Todo lo expuesto está fundamentado por lo planteado por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción cuando dice:

“En la Cooperación entre la Educación Superior y el Mundo del Trabajo.”

“En años recientes, a menudo se ha aconsejado a los centros de educación superior que busquen la cooperación con el mundo del trabajo, y así lo han hecho. Cuanto más se expanda la educación superior, más pase el conocimiento a ser un factor clave de la productividad, y más se intensifique la competencia mundial, más se preverá que las instituciones de educación superior consideren la comunicación y la cooperación con el mundo del trabajo como un medio de mejorar la educación que imparten, así como las oportunidades de empleo de sus estudiantes. Los medios de comunicación y cooperación que con más frecuencia se mencionan son los siguientes:

- participación de los profesionales en la preparación de los planes de estudio (véase Skilbeck y Connel,1996),
- participación de la industria en los procesos de adopción de decisiones, por ejemplo formando parte de los consejos de administración o de asesoramiento,
- movilidad entre las carreras académica y profesional, así como enseñanza de tiempo parcial a cargo de los profesionales,
- internados para estudiantes antes del curso de los estudios o durante éste,
- participación de los estudiantes en proyectos de investigación patrocinados por la industria,
- prestación de servicios de orientación profesional para estudiantes y colocación de graduados”.

Es de alta significación las Conexiones del Mundo del Trabajo y la Responsabilidad Académica.

“Es difícil para la educación superior hallar el equilibrio entre los vínculos apropiados con el mundo del trabajo y la distancia que debe guardar con respecto a éste. Según los ideales tradicionales de la universidad, una distancia prudente entre la educación superior y la sociedad es lo mejor para la búsqueda del conocimiento y será, en última instancia, lo más productivo para la sociedad. En la actualidad, las presiones están ciertamente teniendo más a dar pruebas de que la educación superior se está volviendo más útil para el mundo del trabajo. En los países en desarrollo, muchos problemas inminentes exigen un enfoque más práctico de la educación superior. En el proceso del acceso masivo a la educación superior en muchas partes del mundo, un número cada vez mayor de graduados terminan en puestos para los cuales se prevén conocimientos “aplicados”. La educación superior no puede continuar, por una parte, tomando a su cargo de buena gana la preparación profesional para la administración pública y las profesiones tradicionales y, por la otra, considerar que la preparación profesional para las empresas privadas, los grandes sectores de servicios y el sector no estructurado de la economía es incompatible con su misión. Cuanto en mayor medida pase el conocimiento a ser una fuerza productiva, más se esperará de la educación superior que contribuya visiblemente a la economía y a la sociedad. Los gobiernos a menudo hacen hincapié en la “responsabilidad” y quieren decir el servicio de fines prácticos.”

Leamos con atención este párrafo, porque justifica la necesidad de trabajar con el método de casos:

“Todo esto se refleja hoy en día en la sospecha generalizada en muchas sociedades de que las instituciones de educación superior se han alejado demasiado del mundo del trabajo y de que los académicos no se esfuerzan suficientemente por encontrar un equilibrio apropiado.”

“Los expertos están ampliamente de acuerdo en que los centros de educación superior (interpretar como instituciones de educación superior) deben estar más conscientes de su función para el mundo del trabajo de lo que han estado hasta ahora. Esto no significa, empero, que hayan de adaptar sus actividades a las expectativas imperantes. Como la educación superior tiene la tarea de preparar a los estudiantes para que puedan servir de las normas y herramientas predominantes en el mundo del trabajo, asumir tareas laborales no determinadas y ser agentes de innovación, debe traducir las expectativas surgidas del exterior y debe definir su propia función de anticipación con respecto a las tareas laborales y a las pautas del empleo de los graduados (véase Teichler,1991; Nowotny, 1995)”.

El método de casos prepara para aceptar desafíos, no enseñando a aplicar “recetas”, sino enseñando a buscar soluciones a cada crisis, por lo tanto adhiero a esta posición:

“Es evidente que las instituciones de educación superior y los gobiernos responsables, al reflejar los desafíos futuros del mundo del trabajo, necesitan mejor información sobre el empleo y el trabajo de los graduados, sobre el efecto de las disposiciones y condiciones del estudio en el futuro empleo y trabajo, y sobre las indicaciones relativas a los cambios tecnológicos, económicos y sociales a largo plazo. Las organizaciones internacionales podrían desempeñar una función crucial para estimular la investigación

y el acopio sistemático de información apropiada que sería sumamente útil para comprender la función cambiante que la educación superior desempeñará en el mundo del trabajo”.

“Ahora bien, es frecuente que las observaciones de las tendencias del mercado de trabajo y el empleo de los graduados se interpreten de manera demasiado estrecha en busca de recetas. Hay que ser consciente de que las señales procedentes del mundo del trabajo a menudo son parciales e incompletas, están orientadas a corto plazo y tienden a subestimar el papel activo e innovador que los graduados tienen que desempeñar en la determinación de las tareas laborales de mañana.

Se considera necesaria una mejor comunicación regular entre todos los participantes en la configuración del futuro de los vínculos entre la educación superior y el mundo. Los modos de comunicarse con éxito varían considerablemente -algunos propugnan la participación oficial de representantes del mundo del trabajo en los procesos de adopción de decisiones de las instituciones de educación superior (por ejemplo, al formar parte de los consejos de administración), otros se inclinan por consultas regulares, o bien por los elementos prácticos en los procesos de enseñanza y aprendizaje (por ejemplo, internados o profesionales como profesores de tiempo parcial) - y son sumamente reveladores. Pero todos coinciden en que la comunicación regular es lo más adecuado para evitar los problemas de la enseñanza y el aprendizaje desinformados y replegados sobre sí mismos, por una parte, y de la subordinación ingenua a presuntas demandas, por la otra”.

Una alternativa válida para responder, además de las expuestas, es el Método de Casos, como la metodología adecuada para formar profesionales aptos para enfrentar el mundo del trabajo con éxito.

PARTE II

En esta parte, del trabajo se relaciona al Método de Casos con los módulos del Posgrado, en razón de que a través de cada uno de ellos, encontramos los vínculos necesarios para explicar la razón por la que se aplica este método. También se integra el Diseño Curricular y el Instrumento de Evaluación.

2- La Tríada Educativa.

¿Como se vincula el Método de Casos con la Tríada Educativa?. Recordemos que la Tríada esta compuesta por tres elementos básicos que son interdependientes: Alumno, Docente, Conocimiento.

También es importante explicar que entre ellos debe darse el equilibrio, para no generar la crisis del aprendizaje.

2.1. La Tríada Docente-Alumno-Conocimiento.

El Método de Casos trabaja con equilibrio los tres componentes de la Tríada Educativa. En primer lugar, ubica al alumno en un contexto simulado de negocios y lo posiciona como gerente de área de negocios o como consultor profesional, que debe llegar a las alternativas posibles de resolución del problema planteado, para tomar la decisión correcta.

Se vinculan así el alumno, con el conocimiento para resolver el conflicto planteado en la simulación.

Se le puede plantear un caso escrito o trabajar mediante un caso interactivo de simulación (An Interactive Simulation) por computadora. En la primera opción el docente es el que organiza la forma mas positiva para ofrecer al alumno. El mismo se encuentra en una empresa virtual, con problemas virtuales y con presiones virtuales donde tiene que tomar decisiones y deben ser efectivas. De esta forma al lograr el resultado logró el conocimiento adecuado.

Así como un piloto de aviación es entrenado en simuladores de vuelo donde se le plantean todos los problemas que se le pueden presentar en el despegue, durante el vuelo y al aterrizar y deberá tomar decisiones bajo presión, rápidas y efectivas; así también en el Método de Casos los alumnos son entrenados en la toma de decisiones de negocios. Recibirá información, la procesará, y elegirá el camino. El conocimiento está dado en forma de información y de destrezas y capacidades para aplicarlo adecuadamente.

Además, no existe una única respuesta como solución del caso estudiado. Lo que ofrece al alumno la posibilidad de seguir buscando y elaborando conocimiento para generar nuevas respuestas.

El docente acompaña a todo este proceso, orientando y evaluando para producir la mejor alternativa.

2.1.1. El Sujeto de Aprendizaje

El Método de Resolución de Casos de Negocios, permite la actividad permanente del alumno o sujeto de aprendizaje, lo que hace que éste construya el proceso de conocimiento.

“Para Piaget la inteligencia ocupa un papel central en los procesos psíquicos y existe una continuidad total entre los procesos superiores y la organización biológica. La inteligencia, como la vida, es una creación continua de formas que se prolongan unas a otras, pero esa continuidad hay que buscarla en el aspecto funcional y no en el aspecto estructural o de los contenidos del conocimiento. Según Piaget, el organismo es esencialmente activo y es a través de su actividad como va construyendo sus propias estructuras, tanto las biológicas como las mentales.” (Deval,J. (1994)

“Toda conducta es un proceso adaptativo que establece una interacción entre el organismo y el medio..” Deval,J.(1994)

El Método de Casos ubica al alumno en un medio, la situación de simulación que resulta un problema a resolver, una adaptación a lograr.

Además, permite la interacción con los otros sujetos de aprendizaje, porque las simulaciones se enfrentan y resuelven grupalmente.

“Esto conduce al concepto de zona de desarrollo potencial o próximo desarrollada por Vigostki que indica el nivel al que puede elevarse un individuo con ayuda de los otros. Un sujeto puede tener un nivel de desarrollo dado que se manifiesta en la capacidad para resolver independientemente un problema; pero además, con la ayuda de adultos o de compañeros más capaces, puede alcanzar niveles más altos, que difieren en sujetos que se encuentran en el mismo nivel de desarrollo real, pero que tienen potenciales de aprendizaje diferentes...” Deval, J.(1994)

“Este enfoque es el resultado de tomar conciencia de las insuficiencias de la posición conductista y de la imposibilidad de construir una psicología que prescindiera del sujeto y que sólo se limite a establecer relaciones probabilísticas entre estímulos y respuestas.” Deval, J.(1994)

No hay en el Método de Casos, una sola respuesta para la situación que funciona como estímulo, la búsqueda del sujeto hace de éste un sujeto activo y flexible, no programado y con recetas como respuestas.

“Eso suponía reducir enormemente las capacidades del sujeto y dejar fuera de la psicología el estudio de los aspectos más importantes de la actividad psicológica.

La llamada “revolución cognitiva” ha sido el resultado de la influencia que sobre la explicación en psicología han tenido diversas modificaciones que se han ido produciendo en el mundo y en la ciencia en época reciente (como apuntábamos al final del capítulo anterior). Entre éstas, tenemos que destacar el desarrollo de las computadoras u ordenadores, el desarrollo de la teoría de la información y la cibernética. Los ordenadores han experimentado un desarrollo muy considerable desde los años cuarenta hasta ahora y su capacidad se incrementa continuamente.” Deval, J, (1994)

“Se puede considerar que los humanos, y los seres vivos, son entidades que elaboran o “procesan” información. A partir de la información externa o interna que llega al

organismo, éste actúa de una forma u otra y produce una respuesta. Pero ésta no es más que el resultado de la elaboración de la información que ha tenido lugar en el interior del organismo, y la respuesta por sí solo tienen poco interés.” Deval, J. (1994)

El Método de Casos acentúa el proceso de búsqueda de información, más que la respuesta en sí, lo que interesa es el proceso que la produce.

En el Método de Casos, el aprendizaje de técnicas y aplicación de estrategias para encontrar soluciones es un principio fundamental.

“Aprendizaje de estrategias para planificar, tomar decisiones y controlar la aplicación de las técnicas para adaptarlas a las necesidades específicas de cada tarea. No basta con que cada jugador del equipo tenga una buena técnica, hay que usar estratégicamente los recursos disponibles. Por más técnicas concretas que domine un jugador de ajedrez (aperturas, finales, etc.) de poco le servirán si no sabe usarlas en función de lo que hace el rival, si no sabe aplicarlas dentro de una estrategia de juego.

Debe dominar técnicas pero además saber cuándo, cómo y de qué forma aplicarlas para que sean más eficaces. Las estrategias se hacen necesarias ante situaciones nuevas o muy complejas, que constituyen un verdadero problema, una encrucijada de opciones o caminos, algunos de los cuales, como en los cuentos de nuestra infancia, nos echan en brazos de un príncipe encantado, pero otros nos enfrentan a un ogro feroz y maligno, el error. Nos obligan a reflexionar sobre errores y a corregirlos en lugar de afianzar nuestros aciertos, como en el aprendizaje de técnicas. Las estrategias no se adquieren por procesos asociativos, sino por procesos de reestructuración de la propia práctica, producto de una reflexión y toma de conciencia sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos. Aprendemos estrategias a medida que intentamos comprender o conocer nuestras propias técnicas y sus limitaciones, y ello requiere que hayamos aprendido a tomar conciencia y reflexionar sobre nuestra propia actividad y cómo hacerla más efectiva.” Pozo, I. (1996)

“Un buen diseño instruccional es aquel que aproxima los diversos componentes del aprendizaje en lugar de alejar unos de otros o dejar que funcione cada uno por su cuenta.” Pozo, I. (1996)

Por lo tanto, el Método de Casos debe integrar los componentes del aprendizaje, desde los objetivos a la forma de evaluación.

“Cuanto más practicamos algo, más probable será que lo aprendamos. La cantidad de práctica es una variable fundamental de cualquier aprendizaje. Muchos procesos de instrucción fracasan porque no aseguran al aprendiz la práctica necesaria, especialmente cuando está implicado algún tipo de aprendizaje procedimental, que suele requerir ingentes cantidades de práctica para alcanzar un nivel de pericia” (Ericsson y Smith, 1991). Pozo, I. (1996)

El Método de Casos instala al alumno en la práctica y la ejercitación constante.

Pero debe ser una práctica reflexiva y dinámica.

“Pero el aprendizaje no se ve afectado sólo por la cantidad sino sobre todo por el tipo de práctica. Aunque se podrían establecer varias dimensiones para analizar la naturaleza cualitativa de la práctica, la más importante sin duda es el tipo de procesos de aprendizaje que activa. Una práctica repetitiva fomenta un aprendizaje reproductivo, asociativo, mientras que una práctica reflexiva, que requiere del alumno comprender lo

que está haciendo, fomentará un aprendizaje más constructivo o significativo (Glaser,1992). En el capítulo anterior, ya veíamos que una práctica basada en situaciones abiertas, en auténticos problemas, que requieren del aprendiz una reflexión y una comprensión que fundamenten sus decisiones conduce casi siempre a un aprendizaje más fácil de generalizar que una práctica basada en situaciones cerradas, en ejercicios que sólo implican aplicar rutinariamente aprendizajes anteriores sin comprender cómo ni porqué” (Pérez Echeverría y Pozo,1994) (Pozo, I. (1996)

EL Método de Resolución de Casos de Negocios se adapta al esquema propuesto por Jorge Fase. Sobre las características de una buena propuesta de enseñanza. A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre la propuesta del autor y los supuestos básicos del Método de Resolución de Casos de Negocios.

CARACTERES DE UNA BUENA PROPUESTA DE ENSEÑANZA S/ JORGE FASCE	CARACTERES DE APLICACIÓN DEL MÉTODO DE RESOLUCIÓN DE CASOS DE NEGOCIOS
1. Partir de una situación problemática inicial adecuada.	*Ubica al alumno en un contexto simulado de negocios y lo posiciona como gerente o consultor profesional, que debe llegar a las alternativas posibles de resolución del problema planteado, para tomar la decisión correcta.
2. Tener en cuenta los saberes y actitudes previos (Facilitadores y obstaculizadores) de los alumnos.	*Esta metodología se aplica en el 4to. año de la carrera de Lic. en Comercialización, en la materia Práctica Profesional II, con lo que avala plenamente “los saberes previos de los alumnos, pero además se potencian “los facilitadores” y permite corregir los “obstaculizadores”.
3. Facilita los procesos de análisis a través de la síntesis que permiten desentrañar y reestructurar la situación inicial.	*El alumno debe tener un primer acercamiento al mismo. Luego, deberá descomponer el problema con sus partes fundamentales, básicas y tratar de comprender las relaciones existentes entre los distintos elementos que encuentre.
4. La participación activa del sujeto que aprende mediante el trabajo individual, grupal y de clase total.	* <u>Trabajo Individual</u> : El alumno debe leer el caso, analizarlo, proponer una solución, presentar su análisis, defender sus conclusiones. * <u>Trabajo grupal</u> : Compatibilizar con los miembros del grupo las alternativas de solución y unificar criterios para llegar a una respuesta en común. * <u>Clase total</u> : Discusión frente al profesor de las posibles alternativas de solución y exposición de fundamentos.
CARACTERES DE UNA BUENA	CARACTERES DE APLICACIÓN DEL MÉTODO

PROPUESTA DE ENSEÑANZA S/JORGE FASCE	DE RESOLUCIÓN DE CASOS DE NEGOCIOS
5.Contenidos de positiva significatividad cognitiva, personal y social.	*Los alumnos obtienen interesantes resultados en el desarrollo de su pensamiento crítico. *Su habilidad de comunicación permite presentar su análisis en forma clara y convincente . *El resultado será que el alumno habrá desarrollado la habilidad de tomar adecuadas decisiones empresarias.
6. Un docente perceptivo y activo.	*El docente interviene para guiar al grupo que expone en encontrar alternativas válidas de solución. *El profesor debe actuar como moderador, como guía de la discusión.
7. Adecuadas condiciones institucionales de equipamiento y laborales.	*Material de casos actualizado y pertinente. *Bibliografía de apoyo para fundamentar su resolución. Recursos tecnológicos, uso de computadoras, grabadores.

2.1.2. – El Rol Docente

Un componente básico de la Tríada es el Docente, por lo tanto, también lo es su rol en la aplicación del Método de Casos, porque el docente es el que guía para que el método cumpla con los resultados esperados: que los alumnos resuelvan los casos planteados.

El tema de este trabajo consiste en analizar la problemática del Rol Docente y para lograr este propósito vamos a partir del título que extraemos del capítulo de los autores Hernández-Sancho: ***“PARA ENSEÑAR , NO BASTA CON SABER LA ASIGNATURA”***

Este tema deja de lado el error que generalmente pasa por la mente de los profesionales que ejercemos como docentes y que consiste en pensar que todo profesional que maneja su área de conocimiento y que tiene éxito en su trabajo, es igualmente apto para ejercer el rol docente, con la misma capacidad e idoneidad que desarrolla su área específica.

El rol profesional en la universidad, en especial en la carrera de la que somos docentes, como lo es la Licenciatura en Marketing, es primordial. No podríamos formar especialistas con visión generalista en el área, con docentes que no tuvieran experiencia profesional. Es decir, con docentes que “no supieran” su asignatura.

¿Qué significa saber la asignatura?:

1- Contar con un título y una preparación profesional de formación específica en una Universidad.

2- Contar con la práctica laboral necesaria y suficiente en el campo del ejercicio profesional, que permita brindar a los alumnos la máxima experiencia en el manejo de los problemas que surgen hoy de la realidad empresarial.

Este es uno de los pilares fundamentales para asegurar la buena enseñanza; el otro es el rol específicamente docente.

¿Qué más necesito en mi rol docente para desarrollar una buena enseñanza?

Siguiendo la propuesta de los autores (Hernández-Sancho), se necesita un cambio de actitud.

¿En qué consiste esta “ACTITUD”?

1 - Reflexionar sobre el rol docente, sobre nuestra práctica, cómo integrar los aspectos profesionales con los docentes para lograr mejores resultados y alcanzar la calidad de la educación. Esto se lleva a cabo durante el módulo presente con el intercambio que se produce con el docente, los pares y la bibliografía.

2- Valorar ambos roles: el rol docente en la universidad es tan importante como el profesional, porque su buen desempeño depende de que los alumnos “aprendan”. Ya no tenemos que transmitir conocimientos, sino que debemos hacer que los alumnos desarrollen el pensamiento crítico, manejen la información adecuadamente y aprendan a resolver problemas. Y esto no siempre nos resulta fácil. Tenemos que prepararnos para el rol, que cambió desde una posición de “transmisor” a otra de “mediador” o “guía” del aprendizaje de los alumnos.

3 - Estar dispuestos al cambio de conocimientos o “saberes”, de métodos, de grupos.

El docente debe estar en permanente atención a los cambios en los diferentes contextos en que está inmerso:

a - **Contexto Global:** que incluye la realidad económica, laboral, cultural, social y política.

b - **Contexto Institucional:** Constituido por los objetivos de la UCES, los de la carrera, los valores y en general la cultura de la Institución.

c - **ZAR:** Consiste en la zona de autonomía relativa y de poder del docente frente al manejo de los alumnos y del conocimiento y es en el que desarrollamos el rol docente.

Por eso, como docentes necesitamos también de una formación constante, actualizada y adecuada a las necesidades de estos tres contextos en mutuo equilibrio.

Este planteo previene al docente de los desequilibrios o distorsiones a los que debe enfrentar. Pero estas situaciones son semejantes a los problemas que debemos enfrentar en el área profesional, por lo tanto, la capacitación docente es de suma importancia para aprender las estrategias de resolución de problemas, en las situaciones de “enseñanza y aprendizaje”.

Particularmente, como docente el “saber” está avalado por los años de experiencia como asesor de empresas en el área de Marketing y Management y el “saber enseñar” está en sostener una actitud de búsqueda constante de los mejores métodos y conocimientos que ofrece hoy la Pedagogía para mejorar la calidad y lograr la excelencia que es el objetivo del contexto institucional en el que somos docentes.

La resolución de problemas aplicando El Método de Casos de Negocios se adecua al:

1-Contexto Global: Prepara al alumno para desempeñarse en el mundo laboral a través de la resolución de problemas de negocios.

2-Contexto Institucional: Porque en UCES se aplica esta metodología, como en las mejores y más prestigiosas universidades del mundo.

3-ZAR: (Zona de Autonomía relativa): los diferentes pasos de aplicación del método, permiten lograr el triángulo de equilibrio entre el Docente, Alumno y Conocimiento.

El Método de Casos es uno de los que mejor responde al objetivo de la enseñanza actual que es “Aprender a Aprender” y el que posibilita una buena integración del rol profesional con el docente.

Aquí podemos realizar el análisis de los triángulos que se dan en el ZAR.

El funcionamiento ideal, (triángulo equilátero) se puede alcanzar siempre y cuando el docente esté alerta de los riesgos que producen las distorsiones del triángulo.

En el juego de simulación, la presión empresarial, la reducida información para tomar decisiones, genera una **CRISIS** que se transforma en un **RIESGO**. Los alumnos entran en un estado de **ANSIEDAD** por la **INCERTIDUMBRE** que están soportando. Esa ansiedad en dosis adecuadas y generando el **CONTROL** sobre su producción, se genera un **FEED BACK** permanente que le reducirá ese nivel de ansiedad.

Esta ansiedad e incertidumbre en dosis adecuadas, es un verdadero motor y le encuentra sentido a la tarea y se proyecta un **FEED FORWARD**, que es un **PROACTIVO**.

Por lo tanto, esa situación de **CRISIS** que generó incertidumbre se la llevo a una situación de **RIESGO** donde es **CONTROLADA** y se transforma en una **OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE**.

Si la situación de incertidumbre se descontrola ingresamos en el **CAOS**.

El Método de Casos mantiene el equilibrio sí:

1. Se produce la resolución del caso en forma satisfactoria, se logra cumplir con los resultados esperados.
2. Se permite la libertad responsable en el manejo del método y la satisfacción proviene de que el alumno tome conciencia de que participó y llegó a la solución que era correcta. Lo puede hacer, hay satisfacción.
3. El alumno controla las variables. El profesor no pierde su autoridad sino que la ejerce en el momento en que actúa como guía y evaluado del aprendizaje.

Por último concluyo en afirmar que el Método de Casos me permite responder como docente, de alguna forma, a las preguntas que encontré en la bibliografía:

- **¿De dónde partimos?**

De una realidad problemática y compleja, la de la empresa actual y su entorno.

- ¿A dónde queremos llegar?

A enseñar a los alumnos a detectar, enfrentar y resolver problemas adecuadamente.

- ¿Cómo?

Siendo tan buenos **DOCENTES** como **PROFESIONALES**.

2.1.3. El Grupo de Aprendizaje 1

Si relacionamos el tema de la Tríada con el siguiente tema del trabajo, podemos advertir que el sujeto de aprendizaje puede ser un sujeto o un grupo de sujetos, es decir un Grupo de Aprendizaje.

La hipótesis central que guía nuestro trabajo es la siguiente:

En el Método de Casos, el grupo aparece como un grupo de aprendizaje, también denominado "grupo escolar", pero además, en este caso, resulta interesante destacar que también actúa como "grupo laboral" en el sentido de que realizan una "simulación de negocios".

Se trata de un grupo pequeño que responde a las consignas del coordinador (Docente) y se presentan como un grupo de negociadores profesionales, utilizando en su código de comunicación una serie de recursos desde su "look" profesional (vestimenta formal) hasta la referencia verbal en su denominación como "licenciados" y el trato a sus pares como "inversionistas".

Tal es la configuración de la situación que se crea para que la clase funcione como una verdadera propuesta de negocio ante inversionistas interesados.

El hecho de que sea un grupo "escolar" y "laboral" en su situación de simulación produce un sentimiento de alto compromiso en sus miembros, tanto por la interacción con su grupo de pertenencia y su grupo de pares (resto de la clase), como por el significado que tiene para ellos:

La simulación los pone en situación de compromiso mayor, se sienten profesionales en ejercicio, están actuando en su campo y está en juego su prestigio como profesionales.

"Lo sucedido en un grupo tiene múltiples sentidos. Hay un plus del acontecer.". (Ana M. Fernández. Pág. 136)

"En estos grupos el individuo puede llegar a sentirse fuertemente comprometido, sea por la asiduidad con que se ve obligado a concurrir a interactuar con los otros miembros, como por la significación social que reviste para él esta pertenencia". (Barreiro. Pág.56)

"Tomar una decisión en grupo compromete más la acción que una decisión individual". (Ana M. Fernández. Pág.65)

Cumplir con las exigencias externas e internas del grupo les demanda un esfuerzo de adaptación a diversas situaciones.

En general, las mayores dificultades que presentan los grupos son :

- 1 – Coordinar tiempos de reunión.
- 2 – Disparidad de carácter, personalidad, entre los integrantes.
- 3 – Diferentes formas de trabajo.
- 4 - Enfrentamiento de opiniones.
- 5 - Ansiedad productora de conflictos.
- 5 – Aprender a organizar el trabajo en equipo.

Pero existen también ventajas:

- 1 – Conocimiento personal de los integrantes.
- 2 - Intereses comunes: lograr el objetivo del trabajo.
- 3 – Coordinación interna.
- 4 – Acuerdo entre los miembros ante las dificultades.

Sin embargo, en general demuestran una gran adaptación a la situación planteada desde la cátedra.

"Esos nuevos grupos significativos a los que debe integrarse le exigen un esfuerzo de adaptación que lo puede conducir, sea a consolidar o ratificar, sea a modificar más o menos profundamente esos moldes" (Barreiro. Pag.57).

Si analizamos los mecanismos distorsionantes que plantea la autora Thelma Barreiro, podemos afirmar que, en general, los que se observaron están actuando de manera positiva, porque se encuentran totalmente contenidos por la coordinación general del grupo (Docentes).

A continuación se destacan los siguientes:

- **Competencia:** "Pugna entre los miembros por el dinero, prestigio, el poder, el afecto de líder, etc."

La situación genera competencia de los grupos entre sí, pero el elemento "activo" es en realidad el "prestigio", que actúa como "organizador" de la conducta grupal. Los grupos potencian este elemento positivamente y la prueba de ello es el aplauso final del resto del grupo (clase total) ante la aprobación del equipo de cátedra de la propuesta de negocio.

-**Simulación:** "Presentación de una imagen". En este caso, la situación total es de simulación pero este elemento trabaja como consigna a cumplir para lograr el objetivo del trabajo: Resolver un caso de negocio.

- "No hay grupo sin lo imaginario". (Ana M. Fernández. Pág.118)

"La ilusión grupal es un sentimiento de euforia compartido por los integrantes por pertenecer al grupo. Realización imaginaria de deseos." (Ana M. Fernández. Pág.118)

" Lo imaginario se vuelve más real que lo real". (Ana M. Fernández. Pág.119)

- **Formalismo:** "Ceremonia, solemnidad, énfasis en las formas". Está manifestada en la consigna de presentarse con el "look profesional", el lenguaje utilizado, la conducta total hace pensar que se respetan los formalismos necesarios en una situación de negocios.

En general, estos mecanismos están utilizados como disparadores de **la motivación** individual y grupal, y son introducidos por el coordinador (Docente) como elementos

positivos y potenciadores de las conductas grupales e individuales.
Ningún integrante olvida por un instante su rol:

- Alumno: el de Profesional.
- Docentes: Inversionistas.

"Estos mecanismos distorsionantes crean o incentivan líneas de motivación, contribuyendo a consolidar ciertos sistemas motivacionales individuales, algunos de ellos son usados por el líder del grupo para desatar motivaciones y promover conductas "útiles"...". (Barreiro. Pág. 59).

En el grupo, estos mecanismos distorsionantes están operando a nivel Ansiedad como una verdadera "señal de alarma" que sirve de disparador de conductas reestructurantes y reequilibrantes de la conducta de sus miembros, de manera tal que producen conductas adaptadoras para el grupo. (Tema de "Ansiedad", desarrollado posteriormente en : "Cómo maneja el grupo la ansiedad?").

"El grupo es un campo de fuerzas en "equilibrio casi estacionario". (Ana M. Fernández. Pág.64)

Por los resultados de la observación y en relación a la propuesta teórica del Método de Casos, podemos afirmar que éste método de trabajo promueve la formación del Grupo Sano.

Se fundamenta esta afirmación en los siguientes criterios:

"Un grupo pequeño sano es el que crea salud mental y alienta y promueve el crecimiento psíquico de madurez en sus miembros".(Barreiro. Pág. 62.)

En el caso del grupo seleccionado, se observa la promoción del mismo hacia el crecimiento y la madurez profesional.

En relación a las características del grupo sano: (Telma Barreiro. Cap.II)

"No hay autoridad "autoritaria", el líder, si lo hay, acepta e incorpora críticas. Es sensible a las necesidades y posibilidades del grupo y alienta en cada uno de los miembros un crecimiento psicológico hacia la madurez, de modo que su propio rol sea cada vez menos relevante". (Barreiro. Pág. 62)

El Docente en relación a su rol de coordinador como incentivador de la conducta de los alumnos debe:

- Explicitar claramente las consignas y asegurarse de que sean comprendidas por el grupo.
- Actuar equitativa y democráticamente, en relación a la distribución del tiempo de exposición, exigencias en situaciones de "presión" y en el reconocimiento de sus propios errores.

"En los grupos conducidos democráticamente la tensión es menor".

"El grupo democrático alcanza más fácilmente el equilibrio interno, es más constructivo en sus actividades". (Ana. M. Fernández. Pág.64)

El docente se debe comportar como facilitador de los aprendizajes en los alumnos.

"La coordinación permite apertura hacia otros sentidos, el coordinador es alguien interrogador, provocador, disparador y no propietario de las producciones colectivas. "
(Ana M. Fernández. Pág.158)

"La totalidad del grupo respeta y valoriza debidamente a cada uno de sus miembros".

"El grupo constituye un campo de mediaciones entre Individuo y Sociedad". (Ana M. Fernández. Pág.52)

"Existe una corriente afectiva positiva entre los miembros del grupo, existe fe, confianza en sus miembros".

Basada en el hecho de que tienen objetivos comunes y que la selección de sus miembros es voluntaria, no es determinada por el equipo de cátedra, sino que es elección consciente, libre y voluntaria de cada integrante de los grupos.

"...en cualquier grupo humano se producen movimientos muy diversos: resonancias fantasmáticas, procesos identificatorios y transferenciales, intensos sentimientos de amor y odio en todos sus matices, juegos de roles (chivos emisarios, líderes, etc.). Se los enuncia como "nudos teóricos". (Ana M. Fernández. Pág.137)

"Se alienta y estimula a cada miembro a que brinde lo mejor de sí, que cree y que se exprese dentro del grupo".

El equipo docente debe interpelar individualmente a sus miembros de manera tal que dada la oportunidad a la expresión individual, y así dar posibilidades a los alumnos de manifestar una sólida formación teórica y una fuerte actitud de convicción frente a los requerimientos del equipo docente.

"Se rescata la importancia de la subjetividad y la experiencia individual".

Los grupos aceptan la coexistencia de conflictos y de objetivos e intereses comunes.

Los conflictos personales como: la falta de tiempo, combinación con otros roles, problemas para llegar a acuerdos que, sin embargo operan como incentivos para superar los obstáculos y lograr el objetivo común.

"El grupo es un campo de fuerzas en equilibrio casi estacionario..., resultante de un juego de fuerzas antagónicas: por un lado, las fuerzas que constituyen las partes en un todo; por otro las fuerzas que tienden a desintegrar al conjunto". (A.M.Fernández. Pág.64)

"No se teme sacar a luz los conflictos; se discute con sinceridad y apertura las actitudes de sus miembros".

Algunos grupos resaltan el conflicto en relación al manejo de la teoría.

Otros manifiestan sus incompatibilidad de opiniones, modalidades de trabajo, cumplimiento.

En general, estos problemas se explicitan , lo que resulta altamente positivo para luego resolverlos y esto lleva al análisis del punto siguiente.

"Si aparecen discrepancias fundamentales, se disiente, se aceptan las disidencias de

opinión y los puntos de vista individuales".

Los grupos se afianzan haciendo explícitos sus conflictos y buscando soluciones ", porque lograron compatibilizar las diferencias y las canalizan hacia el logro del producto final.

También se manifiesta la necesidad de una "reorganización constante" en las tareas grupales.

"Todo grupo tiene una tarea que el mismo se da. El éxito de la tarea depende del análisis correcto de la realidad exterior, la distribución ordenada de roles, la regulación de las acciones, la articulación de medios y objetivos, la circulación emocional y fantasmática inconsciente entre ellos. La cooperación puede ser paralizada o estimulada por ella." (Ana M. Fernández.Pág.102)

"No hay competencia".

En realidad este carácter debe ser analizado en forma destacada.

Aparentemente se establece en la situación de simulación la competencia entre los grupos; se "supone" que cada uno de ellos debe exponer, presentar su propuesta de la forma más conveniente posible ante los inversionistas (equipo docente) y de esta forma compiten. Pero subyace un espíritu solidario entre el grupo de clase total que asiente, alienta la participación de sus pares, aprueba con el aplauso final a la exposición, comenta favorablemente y se solidariza aún en el caso de retener sus asistencia en la clase aún después de haber dado el examen.

Si recurrimos a la terminología de "competencia", proviene del latín "cum petere", que significa "acometer juntos", y esta situación es claramente ilustrativa del término.

"Interesan más las cuestiones de fondo que las cuestiones formales, ceremoniales o rituales".

Si bien se presenta la totalidad de la situación como sujeta a formalidades:

-Horario, examen, consignas, orden de exposición, vestimenta; estas formalidades responden a crear una situación lo más cercana posible a la realidad laboral futura de los alumnos.

Pero ninguna de ellas, opaca la cuestión de fondo, que es la resolución del Caso de Negocios y la habilidad que los alumnos demuestran al resolverlo.

"Sus miembros no están preocupados por brindar una imagen".

Este punto es otro discutible, porque en realidad lograr una imagen es uno de los puntos centrales que busca el grupo para impresionar y convencer al "grupo de inversionistas", pero se resuelve cuando analizamos que esta imagen no está vacía de contenido, sino que es el resultado de un trabajo profesional que guarda coherencia con lo proyectado en la imagen.

"El grupo busca trascender hacia afuera, hacia otros grupos o individuos".

Cada grupo se preocupa por generar prestigio y admiración en su grupo de pares.

Se mostraban satisfechos con su trabajo y ansiosos por demostrarlo en su exposición oral.

En el momento en que el Docente determina que la exposición es suficiente, algunos se muestran ansiosos por exponer "todo" su trabajo. Los grupos que no llegan a participar por falta de tiempo, manifiestan su deseo de hacerlo ante la clase total, y no sólo ante el grupo reducido de la siguiente clase.

"Dentro del grupo no se dan relaciones de instrumentalización de sus miembros".
Las tareas se asignan con anticipación y se reasignan en función de las necesidades de cumplimiento del trabajo.

Las funciones de coordinación intragrupal se van cambiando de acuerdo a las necesidades.

Cada integrante tiene que tener en claro desde el comienzo el objetivo que tienen que cumplir como grupo y la participación y el compromiso individual que cada uno debe asumir para lograrlo.

"Grupo es un conjunto de personas reunidas por razones experimentales o de su vida diaria, para realizar algo en común y que estableciendo relaciones entre sí, conformarán de esa manera una totalidad que produce mayores efectos que los individuos aislados".
K. Lewin. en (Ana M. Fernández. Pág.69)

Se aprecia, en general, que esta metodología de trabajo grupal, favorece la conformación del Grupo Sano que conlleva ventajas tanto hacia la producción del grupo como hacia el desarrollo individual a través del grupo.

"Mi creencia personal es que no sólo los grupos sanos pueden existir sino que ellos son una fuente insustituible de salud y de crecimiento personal". (E. Barreiro. Pág.66)

"Por otra parte, acá se plantea el problema de la factibilidad a nivel macrosocial e histórico de instituciones que alienten o promuevan tales microestructuras sanas".
(Barreiro. Pág.66)

En relación a esta afirmación de la autora, se adhiere profundamente y en relación al Método de Casos se confirma como posibilidad en la práctica , la realidad del Grupo Sano.

La universidad no sólo debe promover la formación de especialistas teóricos, sino de seres humanos con pleno desarrollo de valores y actitudes óptimas que le permitan una integración y adaptación a la sociedad en la que se desenvuelven y para la cual deben trabajar.

Dentro de este punto analizaremos los siguientes aspectos:

A-Ansiedades Grupales

¿Como funciona en el grupo la Ansiedad?.

En primer lugar, debemos destacar que la ansiedad es un estado de desorganización de la conducta presente y que surge ante la existencia de una necesidad a veces no reconocida, pero que en un nivel óptimo funciona como "señal de alarma", porque moviliza la conducta hacia la búsqueda del equilibrio.

"Cuando el equilibrio se quiebra, se crea tensión en el individuo, y su comportamiento tiene por finalidad su restablecimiento".(A.M.Fernández. Pág.63)

En este caso, del grupo de aprendizaje, la ansiedad que se instala en el grupo y que se determina como manifestación predominante en el área de la mente, los motiva a la búsqueda de la resolución del Caso de Negocios.

Pero, a veces, puede suceder, que el monto de ansiedad persista, sobrepasa el nivel óptimo necesario y provoca la pérdida del equilibrio constante.

En el grupo, esta situación se puede reflejar como una situación de desorganización tal, que haga peligrar el éxito del aprendizaje. Puede llegar hasta una situación límite de abandono del proyecto, la deserción de la materia o el aplazo.

En este caso, la ansiedad se manifiesta predominantemente en el área del Mundo Externo, como miedo que produce una paralización de la conducta manifiesta, por ejemplo, no presentarse al examen, bloquearse en el momento.

La situación de aplazo, a veces, no se produce por un fracaso en el aprendizaje, sino porque al instalarse en los grupos un alto monto de ansiedad, fracasan en la aprobación de la materia porque no pueden manejar la situación de examen final, la ansiedad sobrepasa el nivel óptimo.

El profesor titular relata que se producen casos en los que alumnos “brillantes”, con altas notas en otras materias y aún en los exámenes parciales, no aprueban el final.

Recordemos el alto significado que adquiere esta materia (Práctica Profesional II) en la carrera de Comercialización. Asimismo, los alumnos que aprueban el examen final con buenas notas son merecedores de “prestigio” ante el grupo de pares.

Para el manejo de la ansiedad es básica la intervención del docente, que es el que puede incidir en el aumento del monto de ansiedad o en el manejo de la misma, en realidad debe ser propulsora y no obstaculizadora de la acción.

B -Supuestos Básicos:

El tema de la **ansiedad** podemos abordarlo también desde los Supuestos Básicos, como tres tipos de ansiedades que coexisten en los grupos con un predominio de uno de ellos.

“Los supuestos básicos serán nudos fantasmáticos colectivos en el grupo en un momento dado.”(Anzieu, En A.M.Fernandez.Pàg.106)

En relación al funcionamiento en el grupo observado de los supuestos básicos, podemos hacer la siguiente interpretación de su comportamiento:

Supuesto Básico de Dependencia: “sustenta el argumento por el cual el grupo está reunido para que alguien, de quien éste depende en forma absoluta, provea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos; implica la creencia colectiva de que ese alguien tendrá por función proveer seguridad al grupo; es la creencia de una deidad protectora cuya bondad, potencia y sabiduría no se cuestionan”. (A.M. Fernández. Pàg. 103)

Está claro que para cada grupo, el profesor titular es el que representa el elemento que genera la dependencia, es el que posee el conocimiento, la experiencia y la decisión de aprobar o rechazar el proyecto grupal.

Esta situación está claramente determinada y se acentúa más aún por las características de la misma: evaluación de examen parcial, situación límite y determinante de la situación futura del grupo y de los individuos.

Supuesto Básico de Ataque y Fuga: “Consiste en la convicción grupal de que existe un enemigo y que es necesario atacarlo o huir de él, en tanto la única actividad defensiva frente a este objeto es su destrucción (ataque) o evitación (huida).(A. M. Fernández. Pàg. 103)

Se manifiesta en el hecho de que los grupos que ya fueron evaluados y tenían la opción de retirarse de aula, deciden quedarse, observando al resto de los grupos, como para sostener con su presencia y apoyo el desenvolvimiento de los alumnos restantes para la exposición.

Esta se interpreta como que inconscientemente, el grupo de clase total “presiona” con su presencia y busca equilibrar el poder que genera y expresa el Equipo de cátedra.

El grupo de clase total aumenta su cohesión en forma de mensaje subliminal que podría significar: “Acá estamos todos, unidos ante el “enemigo común”, virtualmente representado en el equipo docente.

Supuesto Básico de Apareamiento:”...sus integrantes producen una creencia colectiva e inconsciente por la cual un hecho futuro o un ser no nacido resolverá sus problemas...”(A.M. Fernández. Pàg.103)

Podemos interpretarlo situándonos al comienzo de la clase, cuando los alumnos advirtieron la presencia de dos personas ajenas a la rutina de la cátedra. Una, la profesora que observaba por primera vez al grupo, en razón de que asumiría la coordinación de una comisión similar en el próximo cuatrimestre .

Otra, la de la profesora que observaba al grupo para cumplir con el análisis que este trabajo se proponía.

En el momento en que se produce el ingreso del grupo de profesores (4 cuatro), los alumnos se mostraron un tanto inquietos, comentaban entre ellos “por lo bajo “; el profesor titular explica la razón de la presencia de ambas personas y suscita comentarios como éste:

- Pero, el parcial se hace, ¿no?.

En otro momento, como además debían responder a algunas preguntas sobre el trabajo grupal, agregaron otros como:

- Si respondemos las preguntas ¿vale por puntos para el parcial? (en tono jocoso).

Si interpretamos estas respuestas desde los “fantasmático”, podemos decir que en ellos, estas situaciones inesperadas estarían funcionando como significantes de una ilusión o fantasía, “algo llega para salvarlos”, pero que en realidad es más una expresión de deseo que una realidad. De igual manera se utiliza “inconscientemente” para bajar el nivel de ansiedad que el examen provoca en ellos.

También podemos aportar que los supuestos básicos se dan en todos los ámbitos de manifestación de la conducta, tanto el Psicosocial, Sociodinámico e Institucional.

En este caso, interaccionan los tres, pues hay subgrupos de trabajo, el grupo de clase total y el nivel que integra la Institución, UCES.

“...la Dinámica de Grupos se expandirá rápidamente por diversos campos: empresarial, educacional, de mercado, etcétera.” (Fernández.Pàg.74)

“...tomar una decisión en grupo compromete más la acción que una decisión individual”·(Fernández. Pàg.65)

“En estos grupos el individuo puede llegar a sentirse fuertemente comprometido, sea por la asiduidad con que se ve obligado a concurrir a interactuar con los otros miembros, como por la significación social que reviste para él esta pertenencia.”(T. Barreiro.Pàg.56)

“Desde diferentes puntos de iniciación se inventa una nueva tecnología: el Dispositivo de los Grupos; aparece un nuevo técnico: el coordinador de grupos; se gestiona una nueva convicción: los abordajes grupales que pueden operar como espacios tácticos con los que se intentará dar respuesta a múltiples problemas que el avance de la modernidad despliega”. (Fernández. Pàg.79).

“...esos nuevos grupos significativos a los que debe integrarse le exigen un esfuerzo de adaptación que lo puede conducir, sea a consolidar oratificar, sea a modificar más o menos profundamente esos moldes”.(Barreiro. Pàg.57)

“...en los grupos conducidos democráticamente la tensión es menor, pues la agresividad se descarga en ellos de manera gradual en lugar de acumularse y producir apatía o estallidos...”

“..el grupo democrático, al alcanzar más fácilmente el equilibrio interno, es más constructivo en sus actividades”. (Fernández. pàg.64)

“Si en el grupo hay una participación realmente igualitaria, si el liderazgo es auténticamente democrático y cada persona sabe que será consultada y su opinión será valorizada y escuchada con respeto, su percepción de sí mismo se enaltecerá, se verá asimismo con mayor dignidad y autoestima real”. (Barreiro.Pàg.63)

“Sería interesante analizar qué ocurre con estos mecanismos distorsionantes dentro de grupos significativos no-primordiales, como los grupos laborales, ...grupos escolares..., grupos de profesionales, el mundo académico, etc.” (Barreiro. Pàg.58)

“No se teme sacar a luz los conflictos; se discute con sinceridad y apertura las actitudes de sus miembros; no hay hipocresía o fingimientos; sus miembros tratan de ser entre sí lo más sinceros posibles y ponen de manifiesto sus críticas, sus temores, sus dudas, con respecto al resto.

Si es necesario, si aparecen discrepancias fundamentales, se hacen explícitos los valores ocultos y subyacentes, se discuten, se busca lograr una coherencia en los valores y evitar los códigos “dobles”; se aceptan las disidencias de opinión y los puntos de vista individuales”. (Barreiro. Pàg.62)

“El descubrimiento de la incidencia de “los otros” en la construcción del Yo individual puede considerarse, sin duda, uno de los más grandes logros de las ciencias del hombre. (Barreiro. Pàg.55)

“...estos mecanismos grupales distorsionantes...estimulan la ansiedad y la tensión en la búsqueda constante de aprobación y aceptación”. (Barreiro.Pàg. 60)

“Por el contrario, un grupo pequeño sano es el que crea salud mental y alienta y promueve el crecimiento psíquico de madurez en sus miembros”. (Barreiro. Pàg.62)

“...habrá que pensar las relaciones de las partes entre sí con el todo. Una vez armada esta articulación el todo no tiene por qué contradecirse con momentos particularizados de las partes...” (Fernández. Pàg.96)

“En ese sentido, de considerar al grupo como un todo, habrá que trabajar una noción de totalidad que no homogeneice partes, donde las singularidades puedan ser significadas en todos sus movimientos de diferencias e identidades”. (Fernández. Pàg.86)

“Sin duda que en los grupos amplios no pueden encontrarse iguales condiciones que en los restringidos para desencadenar los procesos identificatorios y transferenciales. Miradas recíprocas, nombres, cercanías, ubicación en círculo, etc., son condiciones propias de los grupos pequeños que hacen posible que tales procesos se organicen en forma de redes cruzadas, dando así a los agrupamientos restringidos su peculiaridad”. (Fernández. Pàg.86)

“...se instituye en otra forma de liderazgo: él sabe qué dice un grupo cuando sus integrantes hablan”. (Fernández. Pàg.100).

“

“Nacerá el deseo de hacer cosas que sirven a los demás, porque el molde individualista-egoísta no será ya funcional”. (Barreiro. Pàg.63)

“...para Kurt Lewin un grupo es un conjunto de personas reunidas por razones experimentales o de su vida diaria, para realizar algo en común y que establecen relaciones entre sí; conformarán de esa manera una totalidad que produce mayores efectos que los mismos individuos aislados. Es decir que el grupo es irreductible a los individuos que lo componen, en tanto éstos establezcan un sistema de interdependencia; en esto radicará la fuerza o dinámica de un grupo”. (Fernández. Pàg.69).

“El grupo imaginado como un todo más que la suma de las partes, constituye un primer momento epistémico en la institucionalización de saberes y prácticas grupales.”(Fernández. Pàg.72)

“Se alienta y estimula a cada miembro a que brinde lo mejor de sí, que cree y se exprese dentro del grupo.” (Barreiro. Pàg.62)

“El líder es sensible a las necesidades y posibilidades del grupo y alienta en cada uno de los miembros un crecimiento psicológico hacia la madurez, de modo que su propio rol sea cada vez menos relevante”. (Barreiro. Pàg.62)

“...todo grupo tiene una tarea que él mismo se da, el éxito de la misma depende del análisis correcto de la realidad exterior, de la distribución y ordenada coordinación de los roles en el interior del grupo, de la regulación de las acciones por medio de la búsqueda de las causas de éxitos y fracasos y de la articulación relativamente homogénea de medios y objetivos”. (Fernández. Pàg.102).

“Tal peculiaridad identificatoria en red hace del pequeño grupo un nudo”. (Fernández. Pàg.141).

“El grupo es un campo de fuerzas en “equilibrio casi estacionario”. Este equilibrio no es estático, sino dinámico, resultante de un juego de fuerzas que constituyen las partes en un todo; por otro las fuerzas que tienden a desintegrar al conjunto”. (Fernández. Pàg.64)

“ “De esta forma la coordinación hace posible aperturas a nuevas producciones de sentido. Los integrantes compaginan así distintas formas de textos grupales y producen sus juegos identificatorios y sus significaciones imaginarias, El coordinador no es el poseedor de una verdad oculta, sino alguien interrogador de lo obvio, provocador-disparador y no propietario de las producciones colectivas; alguien que más que ordenar el caos del eterno retorno busca aquella posición que facilite la capacidad imaginante singular- colectiva”. (Fernández. pàg.158)

“En el intento de desdibujar el sentido antinómico de la tensión entre lo singular y lo colectivo, es que resulta pertinente repensar críticamente aquella noción por la cual los grupos constituyen un campo de mediaciones entre individuos y sociedades.”

“Esta noción de grupos como campos de mediaciones ha intentado “resolver” la tensión entre lo singular y lo colectivo a través de la categoría de intermediación”.

(A.M.Fernández.Pàg.52).

“Esta caracterización de los grupos como mediadores, es decir, como espacios intermedios entre “individuos” y “sociedades” lleva implícito cierto concepto operativo,

a través del cual dados dos conjuntos diferentes previamente demarcados habrá que, posteriormente, buscar sus relaciones, sus puentes articuladores.” (Fernández.Pàg.55)

“Esto por lo general, trae cierta sensación de desconcierto y de temor en los estudiantes, que se suma a la tensión natural que de por sí toda situación de examen produce.”(1)

“La resonancia fantasmática es el reagrupamiento de algunos participantes alrededor de uno de ellos, el cual hace ver o da a entender a través de sus actos, su manera de ser o sus palabras, su (o uno de sus) fantasma individual inconsciente”. (Fernández. Pàg.120)

“Bion muy sintéticamente enunció que el comportamiento de un grupo se efectúa en dos niveles, el de la tarea común y el de las emociones comunes; el primer nivel es racional y consciente...”

“...la cooperación consciente entre los miembros de un grupo, necesaria para el éxito de sus actividades, requiere de una circulación emocional y fantasmática inconsciente entre ellos; la importancia atribuida a la misma le permitió afirmar que incluso la cooperación puede ser paralizada o estimulada por ella.”

(Fernández. Pàg. 102)

“Así, por ejemplo, muchos trabajos de elucidación sobre el lugar del coordinador sostienen este tipo de interés: cómo crear, desde la coordinación, condiciones de posibilidad para la producción colectiva, cómo evitar deslizarse hacia la sugestión, la manipulación; en síntesis, como no inducir”. (Fernández. Pàg.49)

1 Coen.Flores.Klein.2000

Resulta de interés introducir una esquematización de las situaciones que se generan en el grupo de alumnos cuando trabajan con el Método de Casos, se incluye para esto un mapa conceptual, que se explica a continuación.

C - El Mapa Conceptual: desde “la crisis del grupo de alumnos a la oportunidad de aprendizaje”.

El problema en el Método de Resolución de Casos se ubica al grupo bajo una situación de simulación, por ejemplo, puede ser la presión empresarial, la reducida información para tomar decisiones.

Algunos alumnos manifiestan dudas de sus conocimientos anteriores (si serán los suficientes o adecuados para ayudarles a resolver el caso). Otros se “paralizan”, se sienten inseguros, están preocupados por el tiempo que tienen para resolverlo.

Esto genera una **CRISIS** que se transforma en un **RIESGO**. Al faltarle, información, entran en un estado de **ANSIEDAD** por la **INCERTIDUMBRE** que están soportando. **Además, se puede generar MIEDO o TEMOR, cuyo efecto es la PARALIZACIÓN, HUIDA O FUGA y/o AGRESION que se traduce en el ABANDONO de la cursación.**

La solución está en que la ansiedad, en dosis adecuadas, y el **CONTROL** sobre su producción, permite obtener un **FEED BACK** permanente que le disminuirá el nivel de la misma.

Es un verdadero motor y si le encuentra sentido a la tarea, tenemos un **FEED FORWARD**, que es un **PROACTIVO**.

Por lo tanto, esa situación de **CRISIS** que generó incertidumbre se la llevo a una situación de **RIESGO donde es CONTROLADA y se transforma en una OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE.**

Si la situación de incertidumbre se descontrola, ingresamos en el **CAOS**.

- **Mapa Conceptual- esquema**

Para comprender el significado de los colores, se explican a continuación:

El color azul representa el planteo de la situación o caso.

El color amarillo, hace referencia al estado de alerta en el ambiente áulico.

El verde simboliza los controles (a cargo del docente) y el aprendizaje (a cargo del alumno).

El rojo es indicio de situación de peligro que puede generar el caos.

D–Informe sobre cuestionarios realizados a alumnos de 4º Año de la Carrera Licenciatura en Marketing sobre el Método de Casos.

A continuación, se incluye un informe sobre un trabajo de campo, que aporta la visión concreta sobre el funcionamiento de un grupo de aprendizaje trabajando bajo el Método de Casos.

Este informe se realizó con los datos aportados por un grupo de alumnos sobre un cuestionario de cuatro preguntas abiertas con el propósito de indagar la Problemática Grupal en el Método de Casos.

El universo está compuesto por 21 alumnos, edad promedio: 26 años, de los cuales 19 trabajan, una mujer no trabaja y un varón está desocupado.

Nos pareció pertinente hacer las observaciones en las clases de Práctica Profesional II de la carrera de la Licenciatura en Marketing.

Asistimos en dos oportunidades, a dos comisiones diferentes con el mismo cuestionario que repartimos a los grupos; previamente se explicó cual era el proyecto nuestro y así los alumnos bien predisuestos contestaron el mismo. Luego, observamos cómo se fueron desarrollando en el trabajo final que expusieron ante tres profesores, tomando registro de lo sucedido.

Elegimos el cuestionario y la observación como procedimiento para nuestra investigación porque nos pareció que era la manera más adecuada de acercarnos a la problemática grupal, tal como se planteó durante la cursada.

La observación y toma de registro de lo sucedido nos permitió abordar el tema en el tiempo y espacio en que se estaba llevando a cabo, y el cuestionario, que contestaron en forma grupal; nos permitió agilización y eficiencia en el objetivo que estamos llevando a cabo, indagar la Problemática Grupal aplicada al Método de Casos.

Para la interpretación de los resultados, organizamos las respuestas en cuatro cuadros, de manera de convertir las respuestas de cada grupo en un conjunto de cuadros cuidadosamente categorizados y organizados listos para ser analizados y utilizados para el desarrollo de las conclusiones.

RESPUESTAS AL CUESTIONARIO
Pregunta 1: ¿Qué ventajas encuentra en resolver un caso de negocios en forma grupal?.
-Compartir ideas, aprender de las diferencias, riqueza en el resultado final.
-Aprovechamiento del tiempo al máximo.
-Complicaciones que luego se hacen más llevaderas.
-Potencia el trabajo.
-Mayores y mejores ideas.
-Integración ante momentos difíciles.
-Aprender a trabajar en equipo.

-Diferencia de opiniones que permite luego el logro de consenso.
-Intercambio de opinión.
-Acumular experiencia.
-El aporte de opiniones genera más eficacia en el resultado final.
-Ventaja en el trabajo en equipo aunque no coincidan.
-Discusión y Aprendizaje. Aplicación de la teoría a la realidad.
-Fomenta la participación.
-Potencia las habilidades individuales.

Como puede verse en el Cuadro 1 la importancia que le han asignado al trabajo en equipo como generador de un marco de disenso donde poder exponer e intercambiar opiniones diversas y el desafío de llegar a un acuerdo para “potenciar el resultado del trabajo final”.

Tomar una decisión en grupo compromete más a la acción que una decisión individual, diría Lewin, es más fácil cambiar las ideas de un pequeño grupo que de una persona individual, sobre todo cuando se tiene en claro qué meta alcanzar, “se plantea la necesidad de reorientar la fuerza resistencial al servicio del cambio.”(Compartir ideas, aprender de las diferencias, riqueza en el resultado final).

Resulta claramente visible que en los grupos a diferencias de las personas individuales surgen fuerzas y fenómenos que siguen su propia dinámica. No es una sumatoria de individuos, sino una nueva identidad cuya influencia de otras fuerzas sociales y de las instituciones sobre sí mismos es notoria, las representaciones mentales que entran en juego al desarrollar la simulación ponen de manifiesto esa visibilidad a la que hacíamos mención

(Se pueden generar conflictos pero el interés grupal debe priorizarse sobre el individual)

Pregunta 2: ¿Sus intereses individuales son compatibles con los intereses grupales?
-Nos permite alcanzar el Título.
-Interés general y particular para aprobar la materia.
-Se pueden generar conflictos, pero el interés grupal debe priorizarse sobre el individual.
-Necesidad de crecimiento laboral y profesional.
-Compartimos el mismo objetivo y llegar en conjunto a realizarlo.
-Nuestros intereses individuales son compatibles entre sí.
-El interés por aprobar la materia y los individuales.
-El grupo trabaja siempre de forma unida, de ahí la denominación grupo. Los intereses son los mismos porque se persigue el mismo objeto.
-El interés de todos es llegar al objetivo.
-Compartimos nuestros intereses personales en función de un crecimiento profesional y personal.

En el Cuadro 2 podemos observar cómo las “ilusiones utópicas” que se ponen en juego en la ansiedad por “aprobar la materia” y “alcanzar el título”, esconden una red de significaciones que van desde el mismo hecho de tener el diploma hasta verse en una situación ya no simulada de un asunto de negocios. En el cuestionario, adjunto en el Anexo, algunos alumnos sostienen la importancia de compatibilizar los intereses individuales con los grupales porque van a ser “Gerentes de Marketing”, sabiendo que

la posibilidad de recibirse y de ser gerente pertenece al campo más que de la utopía de la realidad.

“Cada grupo construye sus ilusiones, mitos y utopías; construcciones que se realizan en un doble movimiento; aquel por el que se despliegan los atravesamientos históricos-institucionales y aquel de su singularidad como pequeño colectivo; tales construcciones son únicas e irrepetibles en cada grupo, y al mismo tiempo solo son posibles en su inscripción histórico institucional”.

Señalan que comparten sus “intereses personales junto con los grupales en pos de un crecimiento personal y profesional” y reconocen, asimismo, que “el interés general y particular por aprobar la materia puede generar conflictos, pero el interés grupal debe priorizarse por sobre el individual” justamente para llegar al objetivo último.

La importancia que asignan al ponerse por fin de acuerdo y sortear las dificultades tiene que ver con las redes de procesos identificatorios y transferenciales propios de ese grupo, la necesidad de anudarse, de constituirse en un pequeño colectivo.....imbricados en las utopías pero apoyados en la historia real de tal conjunto de personas

Pregunta 3: ¿Se presentan conflictos de intereses entre los integrantes del grupo? Cuáles son? Cómo se resuelven?.
-Sí, hubo conflictos porque el grupo se forma de personas individuales. No creemos que sean de interés porque el interés es el mismo.
-No, tenemos los mismos intereses, para evitar el conflicto cuando había que dividir las tareas se sorteaban.
-No, las discusiones que se presentaron se resolvieron con madurez y enfocadas a solucionar el caso.
-No, hablamos hasta llegar a un acuerdo.
-Sí, tiempos de reunión, reparto de tareas, el interés general de recibirse es más fuerte que los problemas.
-Sí, hay conflictos por diferencias de criterios, se resuelven mediante la discusión y la tarea de decisión del conjunto.
-Sí, con la coordinación de los tiempos de reunión. Se resolvió con sacrificio y esfuerzo de todas las partes.
-Tratamos de solucionarlos. Todo se sustenta en la amistad de varios años que compartimos.
-Sí, los conflictos pueden ser: estado nervioso, disparidad de tareas asignadas, opiniones enfrentadas.
-Sí, generó conflicto la falta de información al principio y el exceso después. El más significativo fue la ansiedad.....y eso desató algunas peleas.
-Sí, todos tenemos responsabilidades y poco tiempo, tuvimos que aprender a comprender y reorganizarnos constantemente.

Pregunta 4: ¿Se establece la función de coordinación dentro del grupo?
-Sí, aunque no hay ninguno que ocupe la posición de líder, todos participamos por igual.
-Sí, siempre planificamos el trabajo antes de empezar a trabajar.
-Se plantea y por lo general recae sobre alguno de los integrantes con mayor carácter y voluntad de trabajo.
-Se estableció una coordinación por razones de tiempo por nuestra actividad laboral, de otra manera hubiera sido un caos.

-Sí, se estableció en función de la coordinación del grupo.
-El grupo está coordinado en tres funciones.
-Somos un grupo reducido, no existe un líder, ya que existe comunicación permanente entre los miembros.
-Hay muchos problemas de coordinación en el grupo.
-Por comodidad se autodelegó como líder y coordinador, un integrante del grupo.
-Se hace notorio a la hora de conseguir información.
-Sin coordinación no podríamos desarrollar de forma correcta este tipo de trabajos.

En el Cuadro 3 y 4 las respuestas denotan cierta angustia, nerviosismo, opiniones enfrentadas manifiestas por los alumnos.

Siguiendo a Bion, el comportamiento del grupo se efectuaría en dos niveles, el de la tarea común y el de las emociones comunes.

El primero tendría que ver con un nivel racional, división de las tareas y los roles y el segundo nivel que es inconsciente y al que llama supuesto básico, se relaciona con la ilusión grupal, las ansiedades grupales que circulan, (la dependencia, el ataque y fuga, el apareamiento).

La dependencia tiene que ver con un sentido básico de que alguien sabe más que todos, que “puede”, (Por comodidad, se autodelegó como líder y coordinador un integrante del grupo)

(Se plantea, y por lo general, la función de coordinador, recae sobre alguien de mayor carácter y voluntad de trabajo).

El ataque y fuga, cuando el grupo se ve amenazado aumenta su densidad, se une para ir “en contra de” o “a favor de”.(Todos tenemos responsabilidades y poco tiempo tuvimos que aprender a comprenderlo y reorganizarnos constantemente).

El apareamiento, se relaciona con una ilusión o fantasía, como que alguien vendrá a darnos una salvación, es la creencia en algo que va a llegar..en este caso aprobar la materia para obtener el título y ser “Gerente de Marketing”.

Como señala Fernández:

“Puede observarse que en cualquier grupo humano se producen movimientos muy diversos:

resonancias fantasmáticas, procesos identificatorios y transferenciales, intensos sentimientos de amor-odio en todos sus matices, juegos de roles (chivos emisarios, líderes, etc.); se construyen producciones lingüísticas que disparan múltiples inscripciones de sentido en diferentes grados de violencia simbólica; se instituyen mitos, ilusiones utopías; sus reglas de funcionamiento organizan redes de significaciones imaginarias que inscriben al grupo en su posición institucional y dan forma a sus contratos; se ponen en acción juegos de poder, jerarquías y apropiaciones materiales” Bion también observaba que cuando a la gente se la agrupaba, solía tener comportamientos que individualmente no se daban, por ejemplo: la dificultad de una conducta racional y colectiva que afecta el funcionamiento del grupo. Sí hubo conflictos, porque antes que un grupo somos personas individuales, no creemos que sean de interés porque el interés es el mismo; el conflicto más significativo fue la ansiedad por concluir el trabajo y los resultados no llegaban lo cual, desató algunas peleas.

Entonces, sería la cooperación consciente entre los miembros del grupo que imbricada de una circulación emocional y fantasmática entre ellos, vehicularía el camino hacia la meta.

Las discusiones se resolvieron con madurez y enfocadas a solucionar el caso. Sí hubo conflictos por diferencias de criterios, se encararon mediante la discusión y la tarea de decisión del conjunto.

(1) Coen, Gloria- Flores, Sonia- Klein, Juan

2.1.4. Diseño Curricular

Veamos ahora cómo funcionan estos componentes en un Diseño Curricular preparado para la materia Práctica Profesional II de la Licenciatura en Marketing de UCES y en el que se aplica el Método de Casos.

El Método de Resolución de Problemas puede ser utilizado en todo el Plan de Estudios como así mismo, en cualquier unidad del programa conceptual.

Por la característica de la asignatura Práctica Profesional II, donde la totalidad de la misma es práctica, el programa es procedimental pues se desarrolla un Caso de Negocios durante todo el cuatrimestre. A continuación se transcribe la finalidad de la asignatura y el programa procedimental

FINALIDAD DE LA ASIGNATURA:

El escenario del siglo XXI desafía a las organizaciones a buscar una nueva fuente de riqueza para competir: la habilidad y la velocidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos.

El éxito de la gestión de la empresa depende, en gran medida, del acceso a la información clave en el momento oportuno, para tomar decisiones.

Además, la nueva dinámica de los negocios nos plantea la necesidad de tener en cuenta muchos más indicadores, a efectos de interpretar las necesidades no sólo de los consumidores finales sino, además, de los intermedios, tener la capacidad de decodificarlos y transformarlos en oportunidades de negocios.

Debemos reconocer, administrar y controlar los Negocios con el objeto de mantener el crecimiento sostenido, por lo tanto la finalidad de la asignatura es:

Proporcionar a los alumnos, la capacidad necesaria, para la toma de decisiones sobre negocios, relacionadas con la realidad económica.

Por el tipo de contenidos, básicamente prácticos, ya que deberán resolverse situaciones conflictivas propias del ámbito empresarial, ocupando el rol de profesional de línea o staff, y por ser la última de la carrera, esta asignatura se presenta con contenidos procedimentales.

Como tal, los contenidos han sido divididos en fases y tareas, que representan las etapas de elaboración de un caso de negocios, que se desarrollará durante el transcurso del cuatrimestre a través del Método de Resolución de Casos de Negocios, usando herramientas de análisis moderno y técnicas analíticas y de gestión, que fueran desarrolladas durante todo el plan de estudios.

El Método de Resolución de Casos de Negocios ubica al alumno en un contexto simulado de negocios y lo posiciona como gerente de área de negocios o como consultor profesional, que debe llegar a las alternativas posibles de resolución del problema planteado, para tomar la decisión correcta.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA ANALITICO PROCEDIMENTAL

1 - FASE N° 1: Interpretación de la Realidad Mundial, Regional y País.

- 1.1 El método de la planilla de Mackenzie.
- 1.2 Analizar los indicadores económicos.
- 1.3 Interpretar la realidad Política
- 1.4 Interpretar la realidad Social.
- 1.5 Evaluar las fuerzas del Mercado.

PROPOSITO OBJETIVO: interpretar la realidad mundial. Regional y país, e identificar una oportunidad de negocios en la región asignada, por medio de la utilización de los índices económicos, políticos, sociales y de mercado, descriptos en el método de la planilla de Mackenzie.

2 – FASE N° 2: Desarrollo del Marketing Estratégico y Operacional del proyecto

- 1.1. El plan de marketing estratégico y operacional.
- 1.2. Definir Segmentación, Target y Posicionamiento
- 1.3. Determinar: Precio, Producto, Plaza y Publicidad y Promoción.

PROPOSITO OBJETIVO: Desarrollar el Plan de Marketing estratégico y operacional, transformando en un proyecto de inversión la oportunidad detectada en la fase anterior.

3 – FASE N° 3: Determinación del Marketing Cuantitativo del proyecto

- 1.1. Los métodos de medición de resultados económicos y financieros del marketing cuantitativo.
- 1.2. Evaluar el Balance General Contable y el Balance General de Marketing.
- 1.3. Calcular el Punto de Equilibrio Económico, el Punto de Equilibrio Financiero y los índices.
- 1.4. Proyectar el Flujo de Fondos, el Estado de Resultados Proyectados, el Estado Patrimonial Proyectado y el Presupuesto de Inversión.

PROPOSITO OBJETIVO: Determinar el Marketing cuantitativo a través de la medición de resultados económicos y financieros del proyecto trazado.

4 – FASE N° 4: PRESENTACION Y EXPOSICION DEL PROYECTO

- 1.1. Descripción y dramatización de las técnicas de oratoria y las herramientas de exposición.
- 4.2. Exponer el proyecto analizado
- 1.2. Defender el Proyecto ante los Directivos de la Empresa.

PROPOSITO OBJETIVO: Exponer el proyecto elaborado utilizando técnicas de oratoria y herramientas de exposición.

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA

H. Mintzberg – J.B. Quinn: “El Proceso Estratégico” – Prentice Hall Hispanoamericana S. A. – 2º Edición

R.P. Rumelt – D. E. Schendel – D. J. Teece: “Fundamental Issues in Strategy” – Harvard Business School

C. A. Montgomery – M. E. Porter: “Strategy” - Harvard Business School

R. Kaplan – D. Norton: “Cuadro de Mando Integral” – Ediciones Gestión 2000 – Primera Edición 1997

R. Kaplan – D. Norton’s: An interactive simulation: “Balancing The Corporate Scorcard”- Harvard Business School - 1998

2.1.5. El Instrumento de Evaluación.

El Método de Casos es una estrategia de aprendizaje y por lo tanto, puede ser evaluado el rendimiento del alumno o del grupo.

Para responder a esta propuesta, se incluye un modelo de instrumento de evaluación acorde con los objetivos de la estrategia y los de la materia Práctica Profesional.

Los instrumentos de evaluación, se aplicarán a los objetivos correspondientes al programa de la asignatura Práctica Profesional II de la carrera de Marketing.

Para ello, se establecerá el Objetivo General y los Objetivos Específicos con los respectivos ítems a evaluar.

En primer lugar, se procederá a efectuar la evaluación mediante el **Método Edumétrico**.

Pedro Ahumada en su libro, “Tópicos para la evaluación” genera dos tipos de enfoques: “La interpretación de los resultados de la evaluación dependerá de una determinada concepción del proceso educativo en general y del proceso evaluativo en particular. Existen dos enfoques diferentes para interpretar estos resultados desde el punto de vista evaluativo: uno en función del comportamiento del grupo (evaluación referidas a normas) y otro en función del grado de dominio individual de un objetivo determinado (evaluación referida a un criterio).

Las diferencias fundamentales entre ambos enfoques, obliga al docente a asumir responsablemente una serie de condiciones, supuestos y posibilidades consecuentes con el carácter del modelo que va a utilizar. Para sistemas docentes selectivos, el enfoque normativo es aconsejable (psicométrico), mientras que para sistemas basados en el desarrollo de competencias resulta más conveniente el referido a criterios (**edumétrico**). Podemos agregar además, el concepto de la Profesora Ana Dorato: “...Si un profesor pretende que sus calificaciones reflejen el grado en que cada alumno ha logrado los objetivos propuestos para su asignatura, entonces ese profesor deberá evaluar desde una perspectiva edumétrica de la evaluación, identificada también como evaluación basada en criterios...”.

Luego se evaluará y calificará con el mismo instrumento, utilizando como herramienta la **Planilla de Mackenzie**.

En ambos casos se aplicará una prueba para medir la **confiabilidad del instrumento de medición y se determinará su significación estadística**.

Este punto se desarrollará sobre la asignatura Práctica Profesional II, siendo que se trata de una materia integradora y, en consecuencia, para el cumplimiento de sus objetivos se requiere los saberes previos.

1. OBJETIVOS A EVALUAR

a) Objetivo General

Desarrollar el Plan de Marketing Estratégico y Operacional, transformando en un proyecto de inversión la oportunidad de negocios detectada.

b) Objetivos específicos

1. Cumplir pautas de comportamiento congruentes con el desempeño de la profesión: puntualidad, vestimenta, oratoria, utilización de recursos.
2. Definir la segmentación, el target y el posicionamiento
3. Determinar el producto, el precio, la plaza y la comunicación.
4. Presentar el informe final escrito y exponer el Plan de Marketing Estratégico y operacional en forma grupal.
5. Justificar el Plan de Marketing individualmente en forma oral y escrita.

Los objetivos específicos mencionados son evaluados mediante la resolución de un Caso de Negocios, que los alumnos desarrollan en grupos de no más de tres a cuatro personas, a lo largo del cuatrimestre, en tres etapas.

Estos objetivos corresponden a la segunda etapa.

Los cuatro primeros objetivos específicos se evalúan en forma grupal y el quinto individualmente, es decir, por alumno.

2. Metodología

La metodología de evaluación que se utiliza es la “evaluación por criterio”, empleando, en consecuencia, el enfoque edumétrico.

Se usa un instrumento semiestructurado de respuesta guiada (caso de negocios), con el fin de medir el rendimiento académico de los alumnos, es decir “comportamientos máximos”.

No obstante, dadas las materias de que se trata y su ubicación en el Plan de Estudios – últimas materias de la carrera – también se evalúan comportamientos actitudinales típicos.(Vestimenta, oratoria, desenvolvimiento bajo presión).

Para la evaluación de ambos comportamientos, se descompone el instrumento de evaluación – Caso de Negocios – en indicadores que son medidos en escalas tipo Lickert, variando la cantidad de puntos o posiciones y su descripción verbal de acuerdo con los indicadores susceptibles de medición.

Luego se efectúa el cálculo de la calificación mediante el enfoque edumétrico y posteriormente, utilizando el mismo instrumento se calcula la calificación por medio de la planilla de Mckenzie.

La misma permite la ponderación del puntaje mediante la técnica mencionada precedentemente (Escala Lickert).

3. Criterio de Corte

El criterio de corte (mínimo de aprobación) que se ha establecido para la aprobación de los cinco objetivos específicos es del 60 %. Es decir, los alumnos deben aprobar tres de los cinco objetivos.

La cantidad de ítem de cada objetivo y el criterio de corte se exponen a continuación:

Objetivo n°	Cantidad de ítem	Porcentaje	Cantidad
1	4	60	3
2	6	60	4
3	14	60	9
4	5	60	3
5	4	60	3

4. Item y Escalas de Medición.

Cada uno de los objetivos específicos comprende los ítems que se detallan:

Objetivo 1. ***Cumplir pautas de comportamiento congruentes con el desempeño de la profesión.***

- Item: 1. Puntualidad de entrega
- 2. Vestimenta
- 3. Oratoria
- 4. Utilización de recursos

Para el ítem 1 se usa una escala dicotómica:

- 2. Cumple
- 0. No cumple

Para el ítem 2 escala dicotómica:

- 2. Adecuada para una presentación de negocios
- 0. Inadecuada para una presentación de negocios

Para los ítems 3 y 4 se utiliza una **escala tipo Lickert** de 10 puntos

- 10. Sobresaliente
- 9. Excelente
- 8. Muy bueno
- 7. Bueno
- 6. Aceptable
- 5. Mediocre
- 4. Regular
- 3. Malo
- 2. Malo
- 1. Malo

Objetivo 2. ***Definir la segmentación, el target y el posicionamiento.***

Items:

- 1. Segmentación
 - 1.1. Macrosegmentación: variables para segmentar y aplicación
 - 1.2. Microsegmentación: variables para segmentar y aplicación
- 2. Target
 - 2.1. Definición
- 3. Posicionamiento
 - 3.1. Atributos clave
 - 3.2. Beneficios en los que se basará
 - 3.3. Ventajas competitivas

Objetivo 3. ***Determinar precio, producto, plaza y estrategias de comunicación***

Item:

1. Producto
 - 1.1. Producto básico, real, esperado, ampliado
 - 1.2. Tipo de producto
 - 1.3. Proceso de compra: roles
2. Precio
 - 2.1. Estrategia de precios
3. Distribución (Plaza)
 - 3.1. Estrategia de distribución (selectiva – extensiva – intensiva – exclusiva)
 - 3.2. Sistema de canales de distribución (directa, indirecta): estructura
 - 3.3. Distribución (física – ponderada)
4. Comunicación
 - 4.1. Objetivos – Estrategias – Tácticas
 - 4.2. Presupuesto
 - 4.3. Distribución del presupuesto de acuerdo a target
 - 4.4. Estrategia de medios
 - 4.5. Distribución del presupuesto según target por medios
 - 4.6. Tiempos y frecuencia
 - 4.7. Mensaje publicitario

Objetivo 4. ***Presentar el Informe final escrito y exponer el Plan de Marketing Estratégico y Operacional en forma grupal***

Item:

1. Presentación escrita
2. Ortografía y narración
3. Índice
4. Filminas
5. Fuentes y Bibliografía

Objetivo 5. ***Justificar el Plan de Marketing individualmente, en forma oral y escrita***

Item

1. Presentación oral
2. Preguntas orales
3. Preguntas escritas
4. Participación, Asistencia y Entregas

Los Objetivos 2, 3, 4 y 5 se evalúan con la misma escala tipo Lickert expuesta para el Objetivo 1.

5. Instrumento de Evaluación

Como instrumento de evaluación vamos a utilizar el caso de negocios “Sears, Roebuck & Co” el cual se encuentra en el Anexo n° 6.

La consigna que deben cumplir los alumnos es:

Determinar la oportunidad de negocios y desarrollar la unidad de negocios en un país de la región asignada.

Aclaración: la Cátedra asigna a los distintos grupos las regiones, que en este caso son siete, que se detallan a continuación:

- GRUPO ANDINO
- ASEAM
- APEC (Asia Pacífico)
- MCCA (Mercado Centro Americano)
- CEE (Comunidad Económica Europea)
- EE1 (Europa del Este 1)
- EE2 (Europa del Este 2)

6. Enfoque Edumétrico

6.1. Cálculo de Calificación

En la Tabla 1 (Anexo nº 7) se expone el otorgamiento de puntaje a los alumnos, integrantes de siete grupos, en los distintos ítem, correspondientes a los objetivos establecidos, según las escalas mencionadas precedentemente.

En la Tabla 2 (Anexo nº 8) se desarrolla el cálculo del factor de corrección

En la Tabla 3 (Anexo nº 9) se ha calculado el puntaje total obtenido, la cantidad de objetivos logrados, el puntaje según objetivos logrados, la clave o factor de corrección, el puntaje corregido y la nota según objetivos logrados.

Para la asignación de la nota se ha empleado la fórmula:

$$NA = \frac{Ci - Cc}{Pi - Pe} (PA - PE) + Cc$$

Donde:

Ci = calificación ideal (10)

Cc = calificación de corte (4)

Pi = Puntaje ideal (849)

Pe = Puntaje exigido (201)

PA = Puntaje por alumno

A modo de ejemplo, para el primer alumno (Andrea) el cálculo de la nota es:

$$NA = \frac{10 - 4}{849 - 201} (787 - 201) + 4$$

$$NA = 9,43$$

6.2. Cálculo de Confiabilidad.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se ha utilizado el método Alfa de Crombach

$$r = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

K = n° de ítem

K = 33

Si² = varianza de cada ítem

Si² = 183,7

St² = varianza total

St² = 1545,95

$$r = \frac{33}{33-1} \left(1 - \frac{183,7}{1545,95} \right)$$

$$\mathbf{r = 0,91}$$

6.3. Prueba de Significación Estadística.

Para determinar la significación estadística de los datos se ha aplicado la prueba de X²

$$X^2 = \frac{K(N-1)}{K(1-r) + r}$$

K = 33

N = 21

r = 0,91

$$X^2 = \frac{33(21-1)}{33(1-0,91) + 0,91}$$

$$X^2 = \frac{660}{3,88} = \mathbf{170,1}$$

Valor crítico de X² para 20 grados de libertad y 95 % de confianza: 31,41

Dado que el valor de r es 0,91 y X² calculada supera a X² crítica con un 95 % de confianza se puede decir que hay un 95 % de probabilidades de que el instrumento sea confiable.

7. Planilla de Mackenzie.

7.1. Cálculo de Calificaciones.

Es una evaluación conjunta: del individuo dentro del grupo. Lleva a un mejor conocimiento del alumno, en el proceso de aprendizaje.

Para el otorgamiento del puntaje bruto, se utiliza el mismo criterio de corte que en el método anterior (aprobación del 60 % de los objetivos y también del 60 % de los ítem de cada objetivo)

Sin embargo, cabe aclarar que para todos los ítem se utiliza la misma escala de medición, tipo Lickert, de 10 puntos, expuesta en la página.

Dado que el trabajo final (Plan de Marketing Estratégico y Operacional) debe realizarse en grupo pero la calificación es individual, tanto al trabajo grupal como al individual se le otorga un 50 % del puntaje.

Puntaje por grupo.....	50%
Puntaje por alumno.....	50%
Total.....	100%

A la vez cada objetivo y cada ítem tiene un peso relativo, que se expone en las Tablas 4 y 5 (Anexo nº 10 y 11): Puntaje por grupo y Puntaje por alumno, respectivamente.

En razón del puntaje que se asigna a cada ítem, se calcula su ponderación en base al peso relativo del ítem considerado.

Los alumnos integrantes de cada grupo alcanzan el mismo puntaje en el trabajo grupal.

Luego se asigna un puntaje por alumno, que como fuera dicho, constituye el 50 % del puntaje total y de la calificación, dentro del cual también cada ítem tiene una importancia relativa asignada.

En la Tabla 6 (Anexo nº 12) se pueden observar las calificaciones (notas) por alumno, alcanzadas según el procedimiento mencionado.

7.2 Cálculo de Confiabilidad.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se ha utilizado el mismo método que en el caso anterior: Alfa de Crombach

$$r = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{Si^2}{St^2} \right)$$

$$K = 33$$

$$Si^2 = 195,4$$

$$St^2 = 1654,75$$

$$r = \frac{33}{33 - 1} \quad 1 - \frac{195,4}{1654,75}$$

$$r = 0,91$$

Prueba de Significación Estadística.

La significación estadística se ha calculado con la aplicación de la misma prueba que en el caso anterior (X2)

$$X2 = \frac{K(N - 1)}{K(1 - r) + r}$$

$$X2 = \frac{33(21 - 1)}{33(1 - 0,91) + 0,91}$$

$$X2 = 170$$

X2 crítico para 20 grados de libertad y 95 % de confianza es igual a 31,41

En consecuencia, X2 calculada es superior a X2 crítica. Por lo tanto hay un 95 % de probabilidades de que el instrumento sea confiable.

8. Conclusiones

Tanto con la aplicación del enfoque edumétrico, como con la planilla de McKenzie, el instrumento resultó confiable, dado que en ambos casos $r = 0,91$ y la prueba de significancia estadística indica que el nivel de confianza es del 95 %, por cuanto X2 calculada es superior a X2 crítica con 20 grados de libertad.

Si bien se observan diferencias en cuanto a la calificación, estimamos que mediante la aplicación de la planilla de McKenzie se puede asignar importancia relativa a cada uno de los ítem que constituyen los objetivos.

Si observamos las notas obtenidas por el **Método Edumétrico** y por la **Planilla de Mackenzie** vamos a ver que las mismas en esta última, son diferentes al enfoque edumétrico pues se está evaluando no solamente al alumno sino a éste dentro del grupo.
(KLEIN JUAN, GUARAGNA BEATRIZ)

PARTE III

3 - Fundamentación Pedagógica en la utilización del Método de Casos.

En esta parte del trabajo final, se incluyen una serie de aportes teóricos de diferentes autores de la bibliografía general de los módulos, que brindan un soporte teórico para la utilización del Método de Resolución de Casos de Negocios.

A continuación los párrafos extraídos de distintos autores:

“...Para nosotros, un valor importante de la creación de modelos en la educación y la enseñanza está en facilitar el análisis de la experiencia educativa o, dicho de otro modo, en fundamentar científicamente la enseñanza, analizándola formalmente...”.(Sacritan, pág, 35).

Por esta razón , se integra este párrafo, porque se considera de suma importancia poder fundamentar científicamente la experiencia educativa y estrategia didáctica a través de la aplicación del Método de Casos.

“...La didáctica se ocupa de algunos problemas entre los que podemos mencionar, por ejemplo, u entre otros... los estudios sobre estrategias de enseñanza...”(Camilioni, pág 36)

El Método de Casos permite al alumno resolver situaciones problemáticas a través de:

A -DESARROLLAR LAS CAPACIDADES BÁSICAS DEL PENSAMIENTO.

Los siguientes párrafos, fundamentan los caracteres de este pensamiento:

El Método de Casos estimula la reflexión en los alumno:

“Es preciso privilegiar resueltamente las enseñanzas destinadas a asegurar la asimilación reflexiva y crítica de las formas de pensamiento fundamentales, como el pensamiento deductivo, el pensamiento experimental, o el pensamiento histórico, y también la forma de pensamiento reflexivo y crítico, con el cual se les debería asociar siempre”.(Bordieu, pág. 4 b)

Por lo tanto, responde a la propuesta educativa actual:

“...la función primordial de la educación es favorecer el desarrollo del alumno, de sus capacidades y competencias generales, y para conseguir esto los contenidos concretos que se trabajen resultan hasta cierto punto secundarios...” (Martín, pág. 15)

“... lo que llamamos “pensamiento de orden superior” no es tal cosa. La expresión alude simplemente a la capacidad de razonar, argumentar, resolver problemas, etc.” (Perkins, Pág. 27b)

Se basa en el “aprender a aprender”, a manejar los datos de la realidad para resolver casos:

“Los procedimientos son contenidos que se refieren a la manera de hacer algo, al saber hacer; aprender y enseñar procedimientos implica que el alumno adquiere un conjunto

de habilidades, estrategias, reglas o pautas de actuación, rutinas y modos de hacer, tácticas y métodos, algoritmos, etcétera, los cuales convierten en práctico, competente y, quizá, experto -según el tipo y grado de aprendizaje propuesto para afrontar significativamente su entorno".(Martín,pág.17).

Por eso es necesario que el docente conozca la capacidad psicológica del alumno y su personalidad:

"Así se hace preciso conocer a fondo el complejo biopsicológico, base de la personalidad infantil: la inteligencia global, el lenguaje, la lógica, la atención, la comprensión, la memoria, la invención, pero también la audición, la destreza manual y hasta el juicio moral"(Gilbert,Roger, pág. 11b)

"Pero se precisa algo más que capacidad para adaptarse a una situación compleja. Mucho depende también de las actitudes, valores y estilos de vida, de todas aquellas cualidades normalmente agrupadas bajo el término personalidad".(Jackson, pág, 19).

Desde este conocimiento puede despertar la motivación en el alumno:

"La motivación puede considerarse como un requisito, una condición previa del aprendizaje". (Pozo Municio, pág.8)

"La Escuela Nueva pretende, además, desarrollar las facultades creadoras del alumno" (Gilbert, Rogers pág. 11).

El Método de Casos hace posible el desarrollo de los procesos creativos, partiendo de la motivación del alumno y poniéndolo en situación de resolver los casos, aplicando sus propias capacidades y conocimientos previos.

B - APLICAR LOS CONTENIDOS TEÓRICOS A SITUACIONES PROPIAS DE SU PRÁCTICA PROFESIONAL.

El Método de Casos es una estrategia que ayuda al alumno a resolver la práctica con la aplicación de la teoría, por eso es de básica importancia relacionar la práctica con la teoría, razón por la cual las siguientes citas de autores reconocidos avalan este principio.

"A raíz de la reflexión teórica, se elaboran hipótesis de solución al problema. Nuevamente, la teoría aparece efectivamente, comprometida con la solución-transformación de la práctica. Finalmente, las hipótesis de solución son probadas en la práctica, verificando su adecuación para la resolución de las situaciones y las modificaciones de la práctica" (Davini ,pág. 3b)

"Nos parece, por eso, fundamental articular la práctica con la teoría. La práctica es necesaria considerarla tanto como fuente de problemas, de interrogantes, que conducen a construir propuestas, de interpretación y de acción, como una condición necesaria para poder confrontar las ideas, los supuestos con la realidad.

Pero la búsqueda de respuestas apropiadas supone el aprendizaje de contenidos teóricos, metodológicos, técnicos, que permiten analizar e intervenir con apoyo de información. El conocimiento, a su vez, posibilita la identificación y el análisis de nuevos problemas".(Brusilovsky, pág. 7).

“El análisis de la práctica se convierte en el soporte principal de la formación y en fuente privilegiada de conocimiento”. (Davini. pág. 3).

a)”...exige al docente la organización de estrategias metodológicas y de evaluación que se definen a partir de las peculiaridades precedentemente destacadas, y que, consecuentemente se orienten a facilitar”.

b)” La inserción del estudiante en las problemáticas y competencias propias del campo profesional pertinente, en la organización metodológica, esto implica prever para el desarrollo de las clases, momentos teóricos articulados con momentos prácticos, tendientes en su conjunto, a la construcción del complejo de prácticas que suponen esa profesión”.

c)”...la recuperación de la posible experiencia laboral que tenga el estudiante adulto a lo largo de su vida con el marco científico referencial que brinda la asignatura”.(Lucarelli, pág. 9).

Asimismo, en la materia Práctica Profesional II, el Método de Casos necesita del aporte de varias especialidades:

“La búsqueda de coherencia debería acompañarse por una búsqueda de equilibrio y de integración entre las diferentes especialidades.” (Bourdieu, pág. 6b)

La práctica, no sólo la analiza el alumno, sino también El docente:

“La mejora de la calidad de la educación implica la formación permanente de los educadores, y la formación permanente consiste en la práctica de analizar la práctica.”(Freire, pág.1).

La importancia de analizar la práctica es por la razón de la complejidad con que se presenta al análisis:

“...el pensamiento complejo no es el pensamiento omnisciente. Por el contrario, es el pensamiento que sabe que siempre es local, ubicado en un tiempo y en un momento...”.(Morin, pág 1).

En general, los alumnos se muestran ansiosos y desconcertados en un primer momento, cuando se enfrentan a la situación a resolver:

”Lo que significa: “Desanítese, porque van a hundirse en la confusión completa
“Queremos eliminar el problema de la complejidad. Este es un obstáculo profundo, pues obedece al arraigamiento de una forma de pensamiento que se impone en nuestra mente desde la infancia, que se desarrolla en la escuela, en la universidad y se incrusta en la especialización; y el mundo de los expertos y de los especialistas manejan cada vez más nuestras sociedades”.(Morin, pág. 1)

”Se puede decir que hay complejidad dondequiera se produzca un enmarañamiento de acciones, de interacciones, de retroacciones”.(Morin, pág. 1)

El Método de Casos, ejercita y habitúa al alumno en el enfrentamiento y la resolución de la complejidad:

“Esta línea pedagógica se muestra fértil para que los estudiantes adquieran instrumentos de análisis de situaciones complejas de su práctica, que siempre son específicas, para elaborar diseños de acción apropiados a las circunstancias así como para fortalecer la

autonomía en la búsqueda de informaciones y en la toma de decisiones”. (Davini, pág. 3b)

“El verdadero pensamiento es el que mira de frente, enfrenta el desorden y la incertidumbre” (Morin, pág. 1)

De manera tal, que entrena al alumno a enfrentar y asumir la realidad como compleja:
“...En el fondo, quisiéramos evitar la complejidad, nos gustaría tener ideas simples, leyes simples, fórmulas simples, para comprender y explicar lo que ocurre alrededor nuestro y en nosotros. Pero como estas fórmulas simples y estas leyes simples son cada vez más insuficientes, estamos confrontados al desafío de la complejidad”.(Morin Pág.1)

Se aprende a aprender, a resolver problemas:

“En suma, se trata de una teoría pedagógica que considera que lo importante no es aprender, sino aprender a aprender”.(Saviani, pág, 19).

El alumno va resolviendo situaciones y desafíos constantes:

“Pasa de conquista en conquista, en una incesante vibración.”(Montessori, pág, 19).

“Se pide a todos que respondan , pero no todos captan las reglas del juego”. (Jackson, pág 19).

Cada situación resuelta es el paso para otra a resolver:

“Una categoría especial de enseñanza circunscripta es lo que se denomina “aprendizaje centrado en un problema”. Con esta técnica los alumnos adquieren un corpus de conocimientos trabajando en problemas que requieren un saber que no poseen de antemano y que deben buscar a medida que lo necesitan”(Perkins, pag. 36b).

Las situaciones surgen del contexto actual:

“A pesar de todo, la postura que se quiere defender es la de que la escuela debe partir del contexto problemático en que la comunidad se ve inserta. Debe trabajar con los problemas reales, concretos. Debe enseñar por medio de la solución de problemas”. (Candau, pág. 33).

Para resolver los casos, se necesita la participación de todos y cada uno de los alumno, necesitan comunicarse e intercambiar información y habilidades:

”A este modelo es al que reservamos el calificativo de “Formación en profundidad”. No se trata sólo de incorporar contenidos necesarios para la comprensión de los problemas sino, al mismo tiempo, de una interacción de experiencias entre los sujetos que hace entrar en juego tanto el nivel consciente de sus conocimientos como la afectividad y los aspectos de valoración profunda”.(Davini, pág. 3).

“El pensar la práctica no debe ser un pensar individual sino conjunto, reuniendo los aportes individuales en el pensamiento del grupo. El co-pensar cooperativamente y la discusión solidaria llevan a detectar lo problemas que plantea cada situación”.(Davini, pág. 3)

El Método de Casos enseña a transferir el aprendizaje:

“Transferir significa aprender algo en una situación determinada y luego aplicarla a otra muy diferente”.(Perkins, pág. 3b)

No siempre se produce la transferencia, por lo que el Método de Casos tiene en cuenta las siguientes situaciones:

“... Ann Brown concluyó que es más probable que se produzca la transferencia en los siguientes casos:

cuando el conocimiento a ser transferido se halla en una relación de causa-efecto, cuando durante el aprendizaje se pone acento en la flexibilidad y en la posibilidad de las múltiples aplicaciones del conocimiento, cuando se hace la tentativa de extraer un principio determinado de su contexto inicial de aprendizaje” (Perkins, pág. 3b)

Para transferir se necesita partir de la observación de la realidad y aplicar los conocimientos previos:

“Es necesario, en primer lugar, aprender a ver la realidad y tal vez sea ésta la tarea fundamental de la escuela.”

“El núcleo del problema está en su necesidad de ser resuelto; y la solución sólo puede aparecer en la medida en que el sujeto de adentra en la realidad, cuando aprende a utilizar los conocimientos disponibles para avanzar cada vez más informaciones de la realidad, hasta hacerla comprensible”. (Candau, pág. 33)

Luego, se desarrollan las capacidades básicas de la reflexión:

“...el acceso al método científico pasa por el aprendizaje de la lógica elemental y por la adquisición de hábitos de pensamiento, de técnicas y de instrumentos cognitivos que son indispensables para conducir un razonamiento riguroso y reflexivo”.(Bordieu, pág.12).

“La ciencia pretende proporcionar conocimientos a todos... y tiende a convertir a cada hombre en alguien que piense y dude. Galilei.(Bretch, pág.4)

“De forma esquemática puede decirse que la mente, en la solución de problemas, se mueve constantemente del plano teórico al empírico, en una continua modificación del pensamiento” (Candau, pág. 34)

De esta forma, el Método de Casos, prepara para transferir la solución de problemas al mundo del trabajo:

“Desde nuestra perspectiva, los objetivos de los programas de formación profesional deben cubrir dos aspectos: educación para la profesión y educación general para el trabajo”. (Brusilovsky, pág. 6)

El Método de Casos, enseña a utilizar el conocimiento como instrumento para trabajar:

“...La cultura apoya a un lenguaje que resulta accesible al individuo y que le sirve como instrumento de pensamiento... ”(Stenhouse, pag.13).

“Este planteo nos coloca ante el desafío de estructurar una situación de aprendizaje en y para el trabajo”.(Brusilovsky, pág .5).

“El punto de Partida es la indagación sobre la práctica, entendida como la acción humana y profesional dentro de un contexto social e institucional”.(Davini, pág 3).

Para lo cual es necesario aprender a manejar la información relevante, a trabajar científicamente, con orden, siguiendo un sistema:

“...Solemos atender más a la información relevante, la que nos permite discriminar con más facilidad una situación de otra y tomar decisiones...”

“...pero no siempre los aprendices detectan qué información es más relevante...”(Pozo Muncio, Pag.10).

El docente debe guiar hacia las respuestas adecuadas:

“...Esto puede hacer que la ciencia cuestione, interrogue al mundo, y lo maravilloso es que en este diálogo con la naturaleza se crean nuevas preguntas y nuevas respuestas.

Las respuestas no son, sino que emergen...”(Prigogine, pag. 1).

Para lograrlo, es necesario distinguir el todo de las partes:

“El modo procesual del conocimiento se basa en la percepción inicial del todo y concibe a cada elemento y a la totalidad como el producto de un proceso”. (Entel, pág, 22).

“Los alumnos aprenden más a fondo cuando organizan los hechos, los relacionan con el conocimiento anterior, utilizan asociaciones visuales, se examinan a sí mismos y elaboran y extrapolan lo que están leyendo o escuchando.”(Perkins, pág. 27)

”...las investigaciones indican que aún cuando el objetivo sea la mera retención del conocimiento, el mejor método será el que exija pensar y planear una estrategia”.

(Perkins, pág. 27)

El hábito de generar estrategias para resolver problemas los entrena para generar nuevas estrategias.

El Método de Casos, permite integrar al sujeto y al grupo para lograr un conocimiento útil:

“Integra lo individual a lo grupal, lo institucional y lo social en la definición de los problemas” (Davini, pág. 3b).

“...conocimiento generador”, es decir, conocimiento que no se acumula sino que actúa, enriqueciendo la vida de las personas y ayudándolas a comprender el mundo y a desenvolverse en él”. (Perkins, pág. 23b)

El Método de Casos, como estrategia didáctica, evita los resultados negativos :

“En primer término, ya hemos identificado dos grandes deficiencias en cuanto a los resultados de la educación:

-el conocimiento frágil (los estudiantes no recuerdan, no comprenden o no usan activamente gran parte de lo que supuestamente han aprendido), y

-el pensamiento pobre (los estudiantes no saben pensar valiéndose de lo que saben (Perkins, pág. 23b)

Por el contrario, se basa en el desarrollo de estrategias de pensamiento del alumno:

“Como ya he señalado en la introducción, la investigación indica que aún cuando el objetivo sea la mera reiteración del conocimiento, el mejor método será el que exija pensar y planear una estrategia”. (Perkins, pág. 27)

“...Pensar con lo que se aprende es, por cierto, uno de los fines de la educación. En realidad, forma parte de la más importante de las metas mencionadas en la introducción: el uso activo del conocimiento...”(Perkins, pág 27b).

El Método de Casos, es opuesto al conocimiento ritual y se basa en el esfuerzo por resolver los problemas detectados:

“...los alumnos adquieren lo que podríamos llamar un conocimiento ritual...”

“sencillamente no entienden lo que se les enseña o al menos no por completo, y compensan esa insuficiencia con rituales que funcionan bastante bien en el mundo artificial de las clases habituales”.(Perkins, pág. 25 b)

Muchas veces, los alumnos manifiestan sus dificultades por no estar habituados al esfuerzo en el aprendizaje:

“El esfuerzo puede ser la principal explicación de los logros y las deficiencias en el aprendizaje”. “Necesitamos , pues, un modelo centrado en el esfuerzo”.(Perkins, pág. 29).

El esfuerzo se potencia con la actividad del grupo y entre grupos:

“La competitividad se utiliza aquí como actividad de aprendizaje y a la vez, como elemento de motivación.(Fernández Arenaz, pág, 38)

Y tienen que realizar varias acciones:

“...pensar por medio del conocimiento, es decir, solucionar problemas, hacer interferencias, planificar, etc...”(Perkins, pág. 26 b)

Acciones que incluye la exposición oral y la escrita:

“Los enfoques más holísticos para desarrollar la capacidad de escribir generalmente recomiendan actividades más avanzadas respecto de la escritura y subrayan la importancia de la comunicación; las buenas ocasiones temáticas son sólo uno de los muchos programas de estudios” (Perkins, pág. 3).

“Corresponde, pues, al momento de la confirmación en el caso del método científico, porque, si el alumno aplicó correctamente los conocimientos adquiridos, si el realizó bien los ejercicios, la asimilación está confirmada. Puede afirmarse que a la enseñanza correspondió un aprendizaje”.(Saviani, pág 40b).

Lo que demuestra que si el Método de Casos está bien utilizado, bien enseñado, logra un buen aprendizaje.

Para hacer posible en el alumno el desarrollo de capacidades básicas y la aplicación de la teoría para resolver la práctica, el Método de Casos permite:

C-TRANSFORMAR EL ROL DOCENTE TRADICIONAL EN UN ROL DE COORDINADOR DEL APRENDIZAJE.:

Por esta razón, el docente debe guiarse por las siguientes fundamentaciones:

“de la lista de cosas que la próxima vez debía hacer de distinta manera, la primera era perfeccionar mi función de facilitador del proceso de aprendizaje; una de las maneras de hacerlo consistiría en organizar con mayor amplitud y precisión las contribuciones que los estudiantes hubiesen hecho en clase durante los debates previos. Eso serviría para demostrarles lo mucho que impresiona como una serie de controversias erráticas, fuera de lugar y que generan disputas. Además, las recapitulaciones periódicas permitirían que la clase encarara asuntos y problemas nuevos”. (Rogers, Carl, pág. 15b)

Se basa en los saberes previos, antes de ofrecer los conocimientos ya dados, para que el alumno los elabore:

”...En esta segunda reunión les entregué una lista de los temas que ellos habían propuesto en la anterior, la que reflejaba sus preferencias y -como es natural- disparidades en cuanto al carácter y la magnitud de su experiencia previa; y les pedí que revisaran esos asuntos a fin de elaborar un programa coherente y lógico que abarcara todos los puntos que les interesaban. Para contribuir con ese propósito, les aconsejé que tuviesen en cuenta las cuestiones siguientes: qué se deseaba saber sobre cada tema (con el mayor detalle posible, según sus conocimientos actuales); y con qué conocimientos anteriores debían contar para entender perfectamente la información que se recogiese sobre el tema”. (Roger, Carl, pág. 14b)

El Método de Casos, evita al docente de caer en actitudes dogmáticas y autoritarias, porque se basa en las capacidades de los alumno para resolver los casos:

“Una de las connotaciones del autoritarismo es la total desconfianza en las posibilidades de los demás”. (Freire, Pág 1) .

Pero no debe olvidar, el docente, su rol de coordinador:

“El problema es que no podemos esperar a que se produzca sino que debemos guiarla (como el pastor a su rebaño), estableciendo condiciones de aprendizaje que la propicien”. (Perkins, pág. 3b)

El Método de Casos, se opone a la enseñanza tradicional y se vincula con la escuela activa:

“El modelo tradicional surge ante la necesidad de concebir un sistema de transmisión de conocimientos, simultáneos, a un grupo numeroso de alumnos”.(Fernández Arenaz, pág 38).

“...esa enseñanza llamada tradicional se estructuró a través de un método pedagógico que es el método expositivo que todos conocen...”(Saviani, pág 40).

a)“Una escuela será una “escuela activa” únicamente en la medida en que utilice con fines educativos el haz de energía que emana del alumno”

Por lo que requiere un cambio en el rol del docente:

b)“En esta escuela el papel del profesor cambia considerablemente , hasta se modifica por completo.

Tradicionalmente era instructor, docente, preceptor: he aquí que ahora queda reducido a funciones más modestas. Se lo define a veces como “Guía” a veces hasta como “acompañante”...”(Gilbert, Roger, pág. 10)

El Método de Casos adhiere a los principios de la Escuela Nueva:

”Tratar a cada uno según sus aptitudes, permitir al alumno, cualquiera que sea, dar toda su propia medida: he ahí otro más de los ideales de la Escuela Nueva”. (Gilbert, Roger, pág . 11)

Forma al docente en los pasos de la estrategia para conducir correctamente al alumno:

“Un profesor es una persona que ha aprendido a enseñar y se halla capacitado para ello...

...su tarea consiste en ayudarles a introducirse en una comunidad de conocimiento y de capacidades, en proporcionarles algo que otros poseen ya”.(Stenhouse pág. 12)

“1)Seleccionar la información, discriminando lo relevante o principal de lo secundario y utilizar señales para destacar lo más relevante de lo accesorio con el fin de atraer la atención de los aprendices. También es útil ayudarles a hacer su propia selección, entrenándolos en las técnicas adecuadas.

2)Presentar los materiales de aprendizaje de forma interesante, tanto en la forma como en el contenido teniendo en cuenta las motivaciones de los aprendices.

3)Graduar la presentación de nueva información que deba hacer aprendida, de forma que no haya que atender a muchas cosas nuevas a la vez, lo que sobrecargaría la memoria de trabajo del aprendiz. Hay que evitar que las tareas exijan de los aprendices realizar a la vez varias operaciones o procesos que no hayan sido aprendidos previamente y que requieran por tanto un procesamiento controlado

4)Automatizar operaciones, conocimientos y procesos de forma que dejen de consumir recursos atencionales y puedan realizarse en paralelo a otras tareas para las que sean instrumentales, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior

5)Dosificar las tareas, evitando que sean muy largas o complejas, de forma que no exijan una atención sostenida, que fatigue en exceso a los aprendices al agotar sus recursos atencionales

6)Diversificar las tareas de aprendizaje, cambiando el formato e implicando activamente a los aprendices en la ejecución de las mismas. Hay que evitar caer en la monotonía y para ello es conveniente, más allá del viejo dicho que -cada maestrillo tiene su librillo- que cada maestro disponga de varias alternativas didácticas de varios librillos-, de varios librillos, para poder combinarlos de modo estratégico y evitar caer en el aburrimiento, el más feroz enemigo de la atención.”(Pozo Municio. Pág. 11 y 11b).

El Método de Casos determina un rol exigente al docente, que demanda una seria formación y especialización no sólo en la aplicación de la estrategia sino en el conocimiento del alumno y en el manejo de los datos de la realidad del medio laboral. El Método de Casos exige formación profesional específica y una formación docente especializada.

D – CONCLUSIONES FINALES

4 - CONCLUSIÓN

Podemos concluir este trabajo afirmando que el Método de Resolución de Casos de Negocios es una estrategia didáctica que prepara profesionales para insertarse con éxito en el escenario actual del mundo del Trabajo y de la Empresa.

El Método de Resolución de Casos de Negocios se basa en un proceso para formar un Especialista con Visión Generalista , que es el perfil buscado hoy por las empresas del medio y lo que ofrecen las universidades de punta en el mundo.

Justifica el precedente párrafo con lo planteado por la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción cuando dice”:

“...Los argumentos tradicionales en favor de la educación más allá de la competencia especializada: Por lo que atañe a la dimensión “generalista con respecto a especialista”, el primero parece gozar en estos días de mayor popularidad que nunca antes...”

y continua en otro párrafo:

“...supone que el conocimiento profesional especializado se está actualmente tornando obsoleto más rápidamente que antes. Es ésta una de las principales razones por las cuales se considera que el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la educación profesional a lo largo de toda la vida están cobrando mayor importancia.

La preparación para el mundo del trabajo es una respuesta primordial que la sociedad y la empresa necesita de la universidad para el siglo XXI.

Es necesario distinguir entre la formación generalista del egresado, su acercamiento al pensamiento crítico, reflexivo y al manejo de lo que podemos denominar herramientas de pensamiento, con la formación especialista que lo provee de herramientas laborales; pero a la vez, integrar estas dos visiones en una propuesta común.

La importancia de la formación está en la forma de aprender, por lo que a través de la aplicación de Método de Casos se cumple con un aprendizaje que permite:

La “acción” fundamentalmente del alumno, como principal constructor del aprendizaje, seguimos en esto a lo que propone Piaget.

Se puede inferir que el método permite que el alumno logre la:

- Asimilación: en el momento de incorporar datos a través de la lectura del caso, análisis de las partes, búsqueda de relaciones e interpretaciones.
- Acomodación: en el momento de encontrar las posibles soluciones, integrar el aporte de otros y la guía del docente.
- Adaptación: se logra en el momento de resolución del caso, es decir, que se cumple con el objetivo inicial que es el de resolver situaciones problemáticas.

La integración del sujeto con el grupo: En este método el alumno encuentra la posibilidad de ayuda de cooperación y confrontación con otros, lo que potencia su desarrollo.

El procesamiento del conocimiento: El método permite al alumno aprender a seleccionar información, analizarla, clasificarla y utilizarla provechosamente. Coincide con la propuesta de J. Deval, pero también con I. Pozo cuando afirma que el alumno debe aprender con la práctica, participar del proceso y construcción del conocimiento, aunque también sabemos que aprender haciendo no garantiza el conocimiento.

El Método de Casos es una estrategia metodológica que produce la integración de la dimensión individual con la grupal, se aprende individualmente y en integración con el grupo de pares.

El Método de Casos permite, asimismo, la constitución del grupo sano y del desarrollo de todos los elementos que posibilitan su tarea en óptimas condiciones.

Se destaca la posibilidad de observación de los grupos de aprendizaje, que se produjo trabajando con el Método de Casos. Fue altamente positivo porque se pudo lograr la integración teoría-praxis, a veces tan difícil de alcanzar.

El Método de Casos permite comprobar el desarrollo en los alumnos de las capacidades cognitivas del pensamiento, porque para resolver los casos o situaciones problemáticas, deben aplicar lo aprendido y analizar, comparar, reflexionar, discutir, oponer y ensayar múltiples respuestas, además de expresarlo correctamente, en síntesis, lo que implica resolver problemas creativamente.

Permite, además, encontrar lo que en “Negocios” se denomina “Punto de Equilibrio”, concepto que surge del Marketing pero que explica el equilibrio entre el Rol Docente y El Rol Profesional, el primero, al aplicar el método y guiar el aprendizaje; el segundo, en el momento en que los alumnos aportan soluciones y vuelco toda mi experiencia profesional acumulada por los años como asesor de empresas en aportar datos y conclusiones para cerrar el caso.

El Método de Casos permite el desarrollo del rol docente como el coordinador del grupo, permitiendo el desarrollo pleno tanto del grupo como de cada uno de los sujetos que lo integran y además ejerciendo el control de todos los elementos distorsionantes que pueden malograr los resultados del trabajo grupal.

Refuerza la importancia del rol Docente en el proceso en que los alumnos buscan las soluciones aplicando sus propias capacidades y recursos.

“COORDINAR la tarea de transmisión, de tal forma que se produzca el proceso de apropiación por parte del alumno”. (Zacaría, pág. 2).

Refuerza la importancia del rol profesional en el momento en que solicitan mi opinión especializada.

“La educación para la profesión requiere formación científica y técnica que habilite para el desempeño en un campo determinado”.(Brusilovsky, pág 6).

“...una buena enseñanza no se puede basar en un procedimiento técnico, por muy perfeccionado que éste se halle, sino únicamente en la experiencia pedagógica de un ser humano, del profesor”.(Decote, 18,b).

Quiero cerrar este trabajo con este párrafo que sintetiza muy bien el sentido de mi tarea, porque lo que surgió desde una “intuición docente”, acerca de la mejor forma de enseñar por mi parte, y de la mejor forma de aprender de mis alumnos, es decir, la aplicación del Método de Casos, encontré en la carrera de Especialización Docente, la justificación de la utilización del método, fue un trabajo que fue creciendo con el aporte de cada uno de los módulos y con él mi seguridad en enseñar de esta manera, por esa razón:

***“Sean bienvenidas todas las iniciativas que revitalicen la acción escolar con recursos de índole diversa: acéptense sin restricciones las ideas que tienden a obtener los mejores resultados de la enseñanza”.*(Zanotti, pág 32 b).**

5 - BIBLIOGRAFIA

1. AHUMDA PEDRO “Tópicos para la evaluación”.
2. BARREIRO TELMA “Hacia un modelo de Crecimiento Humano”.
3. BOURDIEU, PIERRE. “Los contenidos de la Enseñanza”.
4. BRETCH, BERTOLT. “Fragmento del cuadro 13 de la obra teatral Galileo Galilei”.
5. BRUSILOVSKY, SILVIA. “Criticar la Educación o Formar Educadores Críticos”.
6. CAMILLONI, ALICIA. “De Deudas, Dudas, y Legados. Una Introducción a las corrientes actuales en la Didáctica”.
7. CANDAU, VERA MARIA. “La Didáctica en Cuestión”.
8. CANDAU, VERA MARIA. “Rumbo a una Nueva Didáctica”.
9. CANE, MIGUEL. “Juvenilia”.
10. CASTAGNINO. “Nuevos Paradigmas”.
11. DAVINI, MARIA CRISTINA. “Investigación Pedagógica y Práctica Educativa”.
12. DECOTE, GEORGES. “La Enseñanza Programada”.
13. DELVAL, J. (1994).El Desarrollo Humano”.
14. DIARIO CLARIN. 06-02-2000. Suplemento Económico .
15. DIARIO CLARIN. 20-08-2000. Suplemento Económico.
16. Dr. WAYNE CASSAT. Conferencia.(Buenos Aires, Noviembre 1995.)
17. DRUCKER PETER. “La Sociedad Poscapitalista”.
18. ENTEL ALICIA. “Escuela y Conocimiento”, Bs.As.Miño y Dávila.1988.
19. ENTEL, ALICIA. “Escuela y Conocimiento”.
20. FASCE JORGE. “Ser maestro hoy”.
21. FERNANDEZ. Ana María. “El Campo Grupal”.
22. FERRANDEZ ARENAZ, ADALBERTO. “Didáctica General”.
23. FOLLARI L. “Novedades Educativas”. N° 59.
24. FREIRE, PABLO. “Nuevas Perspectivas Críticas en Educación”.
25. GARZANITI Y OTROS. Departamento de Capacitación Docente-UCES. “Pautas para el uso del Método de Casos”.
26. GENEYRO JUAN CARLOS- “Educación Superior, Globalización y Democracia” Mexico1996,
27. GILBERT, ROGERS. “Las Ideas Actuales en Pedagogía”.
28. HARVARD BUSINESS REVIEW. “75 Years of Management, Ideas & Practice”.
29. HARVARD BUSINESS SCHOOL. Catalog of Teaching Materiales.

30. HERNANDEZ-SANCHO. *“Para Enseñar, no basta con saber la asignatura”*.
31. INFORME BANCO MUDIAL. 1998/1999. “El conocimiento al servicio del desarrollo”.
32. JACKSON , PHILIP. “La vida en las Aulas”.
33. KLEIN JUAN, COEN GLORIA, FLORES SONIA. “El Grupo de Aprendizaje”. Año 2000.
34. KLEIN JUAN, GUARAGNA BEATRIZ. “Instrumentos de Evaluación”. Año 2000.
35. LAIKI, ZAID. ARTÍCULO “Un monde privé de sens”. París 1994.
36. LUCARELLI, ELISA. “Didáctica del Nivel Superior. Sus notas Distintivas”.
37. MARTIN, ELENA. “Que contienen los contenidos escolares”.
38. MAUFFETTE-LEENDERS, Louise et al (1997): “Learning with cases”. London, Ontario: Senton Prionting. Ver Costa Lieste Enrique “Como convertir en un caso pedagógico un Trabajo Final de Practica Profesional II.
39. MONTESSORI, MARIA. “El Niño”.
40. MORIN, EDGAR. “Espistemología de la Complejidad.”
41. NASSIF, RAMA Y TEDESCO. “ El Sistema Educativo”.
42. PERKINS, DAVID. “La escuela Inteligente”.
43. POZO MUNICIO JUAN IGNACIO. “Aprendices y Maestros”.
44. PRIGOGINE.
45. ROGERS, CARL “Curso Científico fuera de lo común en una universidad, en Libertad y creatividad en la educación , en la década de los ochenta.”.
46. ROLANDO MARTIÑA. Enseñar y Aprender en el fin de siglo”.
47. SACRISTAN, JOSE. “Teoría de la Enseñanza y Desarrollo del Curriculum”.
48. SAVIANI, DERMEVAL. “Escuela y Democracia o la teoría de la curvatura de la vara”.
49. SAVIANI, DERMEVAL. “Escuela y Democracia”.
50. SCANNONE-REMOLINA. “Etica y Economía.
51. SCOTT PETER. “El rol cambiante de la Universidad en la producción de nuevo conocimiento”.
52. STENHOUSE, LAWRENCE. “Investigación y Desarrollo del Curriculum”.
53. TEDESCO, JUAN CAELOS. Revista “Criterio”.12-11-98
54. TEORIAS CONGNITIVAS DEL APRENDIZAJE. POZO, J.I.(1989).

55. UNESCO, París Octubre 1998. “Las exigencia del mundo del Trabajo. La Educación Superior en el Siglo XXI Visión y Acción”. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.
56. VIGOTSKY. En Pozo, JI. “Teorías Cognitivas del Aprendizaje”. 1989.
57. WASSERMAN SELMA “El Estudio de Casos cómo Método de Enseñanza.”.1994
58. ZACARIA IRMA. “Algunas reflexiones acerca de la práctica docente en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires”.

6 – ANEXOS

ANEXO N°1: ESPECIALIDADES HARVARD BUSINESS SCHOOL

ANEXO N° 2: BUSQUEDA N° 1

ANEXO N° 3: BUSQUEDA N° 2

ANEXO N° 4: BUSQUEDA N° 3

ANEXO N° 5: GRAFICOS DE DESOCUPACIÓN

ANEXO N° 6: CASO SEARS, ROEBUCK &CO.

ANEXO N° 7: TABLA 1 PUNTAJE SEGÚN ENFOQUE EDUMETRICO

ANEXO N° 8: TABLA 2 TABLA DE CORRECIÓN

ANEXO N° 9: TABLA 3 NOTA SEGUN OBJETIVOS LOGRADOS

ANEXO N° 10: TABLA 4 PUNTAJE POR GRUPO

ANEXO N° 11: TABLA 5 PUNTAJE POR ALUMNO

ANEXO N° 12: TABLA 6 CALIFICACIONES POR ALUMNO