**Título: Método de casos en modelo de formación por competencias**

Palabras Clave: Método de casos, Modelo de competencias,

Resumen de ponencia

El método de formación por competencias usado actualmente por las más importantes escuelas de administración implica la formación en valores, actitudes conocimientos y habilidades, se explora como el uso de metodología de casos (Harvard) se alinea y apoya los esfuerzos formativos de los estudiantes

Contenido

El método de casos ha sido desarrollado ampliamente en sus diferentes vertientes, desde inicio del siglo 20 en las escuelas de la Universidad de Harvard, con sus características especiales que permiten al alumno aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes en una situación real, en la cual debe tomar decisiones bajo un ambiente de incertidumbre. Esto permite esencialmente que el estudiante pueda aplicar sus esfuerzos en un ambiente controlado en el cual sus decisiones no pueden afectar dramáticamente la empresa u organización, sin embargo puede operar bajo los mismos parámetros que una organización operaria en la realidad. La esencia de esta metodología, en particular aplicada el estudio de la administración yace que prepararía a los estudiantes para tomar decisiones bajo ambientes de incertidumbre.

Lo que se indicara en esta ponencia estará centrado en describir como alinear el uso de método de casos en un modelo de enseñanza de competencias.

El método de casos se originó formalmente en 1914 la Universidad de Harvard en la Escuela de Derecho para que los estudiantes de Derecho aprendieran las leyes enfrentándose a situaciones reales en las que tuvieran que tomar decisiones, fundamentar sus resoluciones y valorar actuaciones. (Fuente Wikipedia.org)

Según Boehrer y Linsky (1990), es una técnica de aprendizaje que permite al alumno que construya activamente su conocimiento, se centra en la investigación por parte del estudiante en un problema real y específico que le permite al estudiante adquirir la base para un estudio inductivo.

El método del caso se ha encontrado ser extremadamente útil en la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, la formación de actitudes y de influir en el comportamiento.

La fortaleza principal del método de casos está en la potencialidad de adquisición por parte del estudiante de adquirir conocimiento, desarrollar habilidades, formación de actitudes y valores, así como aprendizaje conductual y también permite facilitar el aprendizaje, y generar profesionales capaces de gestionar bajo incertidumbre

**Adquisición de conocimiento**

En el contexto de la administración y gestión de empresas, el conocimiento es, en primer lugar, una situación específica en relación con las políticas de las personas que influyen en las acciones de los directivos, y, en segundo lugar, los conceptos, enfoques y técnicas expuestas en la literatura o por sus colegas, o de otras fuentes. Un director-gerente requiere tener dicho conocimiento, no sólo como palabras, sino con el objetivo de ser capaz de interpretar este conocimiento adecuadamente para la tomar mejores decisiones. En el método del caso, el conocimiento se adquiere mientras se intenta resolver una situación de la vida real, con todas sus complejidades directas e indirectas y no de manera aislada de su contexto.

**El desarrollo de habilidades**

El método de casos permite el desarrollo de habilidades al desarrollarse en un contexto de realidad controlada. Así la metodología de casos ayuda, a través de la discusión de situaciones reales, discriminar de manera adecuada las situaciones en las que podrían o no, aplicar habilidades particulares. El elemento práctico se puede lograr desarrollando los ejercicios de manera repetida y utilizando casos en diferentes contextos a lo largo del tiempo.

**La formación de actitudes y valores**

El desarrollo y generación de actitudes y valores para los adultos es un proceso lento, como las actitudes y valores se fijan en la vida, aunque mediante el aprendizaje pueden modificarse. Parece que el componente de la discusión grupal del método de casos, sobre todo con los compañeros de los estudiantes, ayuda mucho en volver a examinar las actitudes y valores de los gerentes y permitir ajustarlas y eventualmente modificarlas. Estas discusiones en grupos pequeños deben caracterizarse por una, forma abierta y libre de tensión, el ambiente no-evaluativa relajado pero desafiante, en el que los participantes pueden discutir sus propias experiencias. La exposición a diferentes formas de ver la misma situación podría provocar el proceso de re-examinar las actitudes y valores de cada uno de los estudiantes. Cuanto mayor sea la duración del programa y la aplicación de casos, mayor será la probabilidad de que más estudiantes logren variaciones en sus actitudes y valores iniciales y por ende logren mayor grado de cambio en ellas.

**Aprendizaje conductual**

Los teóricos del aprendizaje social, conocidos, sobre todo, por la obra del canadiense Albert Bandura, (1969), si bien validan los mecanismos de aprendizaje, sugieren que existe además otro tipo de aprendizaje de vital importancia para el desarrollo de la personalidad, el cual es: El Aprendizaje por

**Observación**

El aprendizaje conductual a nivel profesional en el área de gestión de negocios, se realiza principalmente a través de la formación y la experiencia en el puesto de trabajo. Sin embargo, el aprendizaje de actitudes y comportamientos se podría mejorar completando el método del caso con el método del sindicato y el trabajo de campo del proyecto. El método sindicato (MÉTODO SINDICADO DE HENLEY), lo sobresaliente de este método es el énfasis que se pone en compartir experiencias en pequeños grupos. Este método surgió en el Colegio Ingles para Personal Administrativo de Henley, se preparan minutas sobre cada uno de los temas que se van a discutir, esta una parte integral del método del caso. Esto aplicado sobre casos aplicados se utiliza ampliamente en los programas de tipo Licenciatura y maestrías para proporcionar una exposición del comportamiento de la vida real.

**Facilitar el proceso de aprendizaje**

Para el estudiante, un elemento motivador en el método del caso es el proceso de abordar una situación que enfrenta otro gerente o director. Una adecuada identificación de la situación conduce a un aumento de la participación e involucramiento y el aprendizaje mejorado para todo el grupo de participantes.

Según Boehrer y Linsky (1990), los aprendizajes recibidos mediante el método del caso son eficaces y logran sus objetivos de manera eficaz por los siguientes motivos fundamentales.

1.- El instrumento de aprendizaje, el caso, es similar a las situaciones que tendrán en la vida real.

2.-El proceso de llegar a la situación real, mediante la discusión con los compañeros, usando el enfoque de solución de problemas, y convencer a los otros compañeros sobre sus propuestas.

**Formación de gestores**

La metodología de casos se ha sido muy exitosa aun para la formación de directivos y administradores en ambas consideraciones conceptuales y pragmáticas. Algunas de las características y dimensiones del método de casos que han mejorado el aprendizaje importante son:

1.- El método de casos es más que saber que actuar, sino para aprender cómo actuar. Esto se alinea con las siempre dinámicas y complejas realidades que enfrentan los gerentes, administradores y directivos.

2.- Entrega experiencia práctica en el comportamiento y trabajo en equipo, como aprender a escuchar, expresar y ganar confianza en el juicio propio.

3.- Ayuda a las personas a desarrollar marcos de referencia para la toma de decisiones.

4.- Sirve para diferentes alternativas de aprendizaje: adquisición de conocimientos, habilidades y desarrollo de actitudes y valores.

5.- El método es intelectualmente estimulante, por la participación de los diferentes equipos de estudiantes aproximándose al problema del mismo caso.

6.- Es un método económicamente eficiente para un tamaño de clase tan grande como 30 a 90 participantes.

**Sobre el modelo de competencias**

El movimiento sobre la gestión de las competencias profesionales, como nueva variable para predecir mejor el rendimiento en el lugar de trabajo, fue impulsado

e introducido por Mc Clelland (1973) en EUA a principios de los años setenta. (Ortoll Espinet, Eva. "Competencias profesionales y uso de la información en el lugar de trabajo". En: El profesional de la información, 2004, septiembre-octubre, v. 13, n. 5, pp. 338-345.)

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. (Vázquez Valerio Francisco Javier, 2006)

El enfoque por competencias aparece en México a partir de los años setenta por medio del manejo de la industria y la formación del individuo para la misma, esto es vincular el sector productivo con la educación, principalmente en la educación profesional, misma preparación para el empleo. (Wikipedia.org)

Según Lloyd McCleary la competencia se puede definir como la presencia de características o la ausencia de incapacidades que hacen a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido.

Aunque en el concepto de competencia entren en juego elementos como los modelos mentales de las personas, los valores o las creencias, de forma general se acepta que se sustenta en tres ejes básicos: saber, saber hacer y querer hacer (Ortoll, 2003).

La facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA, UANL) ha abrazado el modelo de formación por competencias determinando que su oferta formativa está conformada por “programas de licenciatura de Contador Público, Administración, Tecnologías de la Información y Negocios Internacionales, además de los doctorados en Contaduría y Filosofía con especialidad en Administración. Encaminado ya el Nuevo Modelo Educativo Basado en Competencias”. (<http://facpya.uanl.mx/la-facultad/mensaje-de-la-directora>)

**Uniendo el modelo de competencias con la metodología de casos**

Se puede observar mediante la literatura escrita tanto sobre la metodología de casos como técnica didáctica y el Modelo de Formación por Competencias que ambos comparten elementos fundamentales comunes, tales como el desarrollo de conocimientos y saberes, actitudes y valores, así como habilidades.

Así pues se puede observar estos tres elementos que son las bases fundamentales de la formación por competencias, y sin embargo son un elemento intrínseco de la metodología de casos.

**Los Conocimientos**

El saber o conocimiento, según la real academia de la lengua, en una de sus acepciones lo considera como el saber o sabiduría, es la base sobre la cual se puede solucionar un caso, ya que se requiere de este saber que no es más que la experiencia acumulada de generaciones anteriores que tanto en forma teórica como practica ha sido transmitida de manera acumulativa a las generaciones posteriores, y que con estos conocimientos previos adquiridos para poder tomar una decisión razonable que permita resolver el caso que se presenta en un ambiente de incertidumbre.

Un caso, para poder resolverlo requiere de manera necesaria ciertos conocimientos básicos y anteriores que permitan tomar mejores decisiones, de manera más rápida y un nivel de incertidumbre reducido.

Por otra parte el modelo de formación por competencias establece necesariamente que el conocimiento es un requisito fundamental y básico para lograr desarrollar y obtener la competencia especifica que se busca, “este tipo de proyectos educativos, requiere a su vez de ciertos conocimientos previos, por parte del propio alumnado” (Revista Latinoamericana de Tecnología educativa Volumen 5 Numero 2 p 365).

Así pues se puede observar someramente que tanto el método de casos, como el modelo de formación por competencias comparten el requerimiento de generar conocimiento para el logro de sus objetivos formativos y educacionales.

**Las Habilidades**

Según la Real Academia de la Lengua Española se define habilidad (Del lat. *habilĭtas.)* como la  capacidad y disposición para algo o la gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, entre otros.

Así como se ha señalado anteriormente que los conocimientos son una parte fundamental tanto del modelo de formación por competencias como de la metodología de casos, también se puede señalar la importancia de las habilidades que deberá desarrollar el alumno a través de la metodología de casos como en el modelo de formación por competencias.

En el caso de la metodología de casos se desarrollaran dos tipos de habilidades, aquellas técnicas como son por ejemplo la capacidad de medir fenómenos, observar situaciones, como aquellas habilidades que le permitirán al alumno su aplicación en otro tipo de situaciones o aplicaciones (transversales) como son la capacidad de trabajo en equipos, las habilidades de desarrollo social, las capacidades de síntesis, expresión oral y escrita.

La importancia del desarrollo y prosecución de estas habilidades en la metodología de casos se debe a la importancia que tendrán cuando el alumno se vea en una situación real y por lo tanto reconozca cuales de sus habilidades desarrolladas podrán ser de utilidad en una situación determinada en el mundo real.

**Los Valores y las Actitudes**

El tercer elemento que compone las competencias y está incorporado en la metodología de casos, es el conjunto de valores y actitudes que se generan en el desarrollo y solución de los diferentes casos que se presenta.

Según el diccionario de la real academia de la lengua española, los valores son entre otras acepciones la cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. , también se refiere a la Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad. Y por otra parte se consideran actitudes como una disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Ambos elementos fundamentales en la generación de competencias ya que no basta tener el conocimiento, y la habilidad para aplicar, sino que se debe tener la disposición de ánimo para realizarla, de allí que este elemento es fundamental, tanto en la formación profesional, como en el actuar de los profesionistas en el mundo laboral.

Este componente es fundamental y transversal y uno que las instituciones de formación no consideraron durante mucho tiempo ya que las universidades se concentraban en entregar conocimientos y saberes, mientras que instituciones técnicas se concentraban en el desarrollo de habilidades técnicas, pero no en las actitudes. Esto repercutió que el mundo laboral reclamara este aspecto, el cual se ve complementado con el Modelo de competencias que integra como parte fundamental los valores y actitudes.

Así pues se puede observar que el método de casos está alineado con el modelo de competencias y podría ser adecuado como herramienta de enseñanza aprendizaje para aquellas instituciones que se desarrollen bajo el modelo de competencias.

**Aplicación en una situación práctica.**

Se presenta un caso desarrollado por el autor para aplicar la técnica de aprendizaje basada en casos y la metodología competencias profesionales

Caso de 730 de Laboratorio Benedict (Chile)

En ese día de otoño miraba por los grandes ventanales, Daniel Weisz el gerente comercial del laboratorio Benedict, sabiendo que por un lado había encontrado una interesante oportunidad de negocios para el laboratorio, pero que a su vez le esperaban grandes dificultades para lograr llevar adelante el proyecto.

Se acercaba la temporada de verano y se debían que tomar decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos.

Benedict, era un laboratorio de cosméticos, ligado a una cadena nacional de farmacias, pertenecientes a la familia de Daniel, y en la cual concentraba la mayoría de su distribución. Y estaba por lanzar al mercado su producto 730 ®, el cual era perfume para hombres, con un tomo maderoso y con algunos tintes de pino. El producto se comercializaría en frasco desarrollado especialmente con una matriz que le daría unas reminiscencias de bosques y mar, cada frasco contendría 50 ml. de perfume. La distribución la realizaba con una fuerza de venta propia que atendía a la empresa farmacéutica familiar y los principales distribuidores de casas de perfume.

La importancia de este producto radicaba en que dependiendo del éxito de este se desarrollaría toda una línea de productos cosméticos para hombres, ampliándose la variedad de aromas del perfume, desarrollando una línea de desodorantes y after shave.

Para el desarrollo de este producto se requería usar solo el 25% de la capacidad de la planta la cual tenía unos costos fijos totales de 15.000.000 de pesos mensuales considerando tanto el personal como la administración general. Por otro lado se debería realizar unas inversiones adicionales para el producto consistentes en maquinaria y matrices por un total de 3.75 Millones de pesos.

Los costos variables en Materias Primas Directas del perfume ascendían a 538 pesos, y a 860 pesos en etiquetas, estuches y frasco, además de embalajes por cada unidad.

En el cuerpo de ventas, cada representante de ventas contaba con un sueldo fijo de 300.000 pesos brutos (Considerados en el costo fijo de la planta) y una comisión por venta del 7 % de las ventas netas de cada uno de los 3 vendedores con los cuales e trabajaba, y que dependían directamente de Daniel.

Otro aspecto importante era que a pesar de ser una empresa familiar y relacionada la empresa farmacéutica familiar le exigía, al igual que al resto de los proveedores, varios descuentos por volumen, financieros, funcionales entre otros.

Adicionalmente se consideró una inversión publicitaria para el lanzamiento de 55.000.000 de pesos, en diferentes medios.

La competencia ofrecía sus perfumes en rangos desde $ 3.000.- a $ 12.000.- pesos en punto de venta final.

Los puntos de venta que se podrían considerar como similares contemplaban supermercados que últimamente se habían involucrado en el negocio, y otras importantes cadenas farmacéuticas como Salcobrand, Ahumada, y Cruz Verde

La capacidad de producción de la planta era de 17.000 unidades mensuales de 730.

Daniel seguía cavilando, pero se incorporó y comenzó a teclear en su PC la estructura de precios que usaría para este producto.

**Aplicaciones en el Modelo de Competencias**

Como se señaló anteriormente el modelo de casos tiene una amplia aplicación, en este ejemplo se desarrolla un caso donde se debe tomar una decisión sobre el precio y el lanzamiento de un producto, esto implica las decisiones estrategia sobre el lanzamiento de este producto o no, y sus consecuencias, también la decisión sobre política y gestión del precio del producto o línea de productos

El caso y su solución presenta aportes a desarrollo de competencias específicas en el ámbito profesional así en los tres pilares fundamentales del modelo de competencias se puede señalar para cada uno de ellos los aspectos que aporta a la formación del profesional.

**Valores y Actitudes**: el caso Benedict presenta para el estudiante el desafío de tomar una decisión que influenciara el desempeño de la empresa con un efecto importante ya sea si se equivoca o si desarrolla el producto y su precio y tiene éxito.

Debe considerar el efecto que tendrá en relación a la oferta de empleo por parte del laboratorio, que puede generar el éxito de esta línea de productos, así como el valor percibido que tendrá para sus potenciales clientes.

**Conocimiento:** los aspectos de conocimiento que desarrolla el alumno en el caso Benedict, están relacionados con la amortización de intangibles, depreciación de activo fijo, análisis de punto de equilibrio, estructuras de precios, gestión de descuentos y recargos, desarrollo de promociones, desarrollo de economías de escala, desarrollo de economías de alcance.

Los efectos que decisiones de precio tendrán en las otras variables de mercadotecnia y como se interrelacionan.

**Habilidades:** el estudiante desarrollara las habilidades de colocar y fijar precios adecuados a los productos nuevos, considerando las estructuras de costos, así como los valores percibidos por el cliente. Aplicar estrategias de depreciación así como amortización y sus efectos en las estructuras de costos, el manejo de preciación en líneas de productos, Esto alineado con las estrategias de la empresa

**Referencias bibliográficas**

BOEHRER, J. Y M. LINSKY (1990). “Teaching with Cases: Learning to Question”, en Svinicki, M.D. (ed.),

ASOPA, B. Y BEYE, G. (2001). Appendix 2: The case method. [Disponible en http://www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm] - BENITO, A. Y CRUZ, A. (2005).

Nuevas claves para la Docencia Universitaria en el Espacio Europeo de Educación Superior. Madrid: Narcea. –

The Changing Face of College Teaching. New Directions for Teaching and Learning, no. 42. San Francisco: Jossey-Bass. - DE MIGUEL, M. (COORD.). (2006).

Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias. Madrid: Alianza. - DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EDUCATIVO. Vicerrectorado Académico, Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey (2004). El Estudio de Casos como técnica didáctica. [Disponible en http://ddaportal.googlepages.com/Elestudiodecasoscomotcnicadidctica.pdf] - MARTÍNEZ, A. Y MUSITU, G. (eds.). (1995).

El estudio de casos para profesionales de la acción social. Madrid: Narcea. - MUCHIELLI, R. (1970). El método del caso. Madrid: Europea de Ediciones. - REYNOLDS, J. (1990).

El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica. Valencia: IMPIVA. - UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (2006).

Método de casos. [Disponible en: <http://www.recursoseees.uji.es/fichas/fm3.pdf>]

THE CASE METHOD. http://www.hbs.edu/case/index.html - UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Santa Barbara. John Foran, Department of Sociology, UC Santa Barbara. http://www.soc.ucsb.edu/projects/casemethod/teaching.html

EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL SIGLO XXI. <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/red/6/educacion/caso.htm#1>