requieran modificaciones de consideración, especialmente en cuanto a sus finalidades. Pero no es aceptable y debe rechazarse de plano la proposición de eliminar la deserción escolar por el procedimiento de "condicionar el pago de la asignación familiar por los hijos en edad escolar a una certificación mensual de que están cumpliendo con su obligatoriedad". ¡Esta regresiva medida está aconsejada en dos oportunidades! Y después de que la Comisión ha reconocido que tanto el analfabetismo como la deserción escolar están principalísimamente condicionados por la situación miserable de nuestro pueblo. Afortunadamente, se está imponiendo una auténtica medida por estos días: la asignación escolar, que muchas empresas pagan a sus empleados y obreros y propuesta recientemente por

el Gobierno en un proyecto de ley, como tímido complemento de nivelación de sueldos y salarios.

Colofón

Termina el informe de la Comisión con una especie de antología de textos de profesores y de acuerdos de organizaciones del magisterio; de ella podría decirse lo que es habitual: no son todos los que están, ni están todos los que son.

Hay algunos textos que nada tienen que ver con el propósito antológico, y otros constituyen una dogmática petición de principios y como tal ineficaces para producir la conjunción de voluntades, requisito vital en las sociedades democráticas.

LOS VALORES Y LIMITACIONES DEL METODO DE CASOS

por POWELL NILAND

Mis conocimientos sobre el método de casos se basan en mis experiencias como estudiante y luego como ayudante en investigaciones; conozco muy poco acerca de la utilización de este método fuera del campo de la administración comercial, como asimismo no estoy en conocimiento de las diferentes formas en que puede ser utilizado fuera de las que se aplican en Harvard Business School. Mis experiencias hasta el momento han sido la causa de mi apoyo entusiasta al método de casos para la enseñanza de la administración comercial. Al mismo tiempo considero que el método de conferencias puede contribuir en forma esencial pero en menor escala.

El método de casos tiene características únicas que lo hacen sumamente efectivo al adiestrar al estudiante para que pueda hacer frente a las situaciones que enfrenta cualquier negocio individual. En primer lugar, el material utilizado en los casos es muy interesante para el estudiante. Es verdadero, es vivo y se refiere principalmente a preguntas concretas y específicas. El gerente de producción de la Ajax Co. ¿debería recomendar al directorio que se construyera un nuevo edificio para la fábrica? —en vez de generalidades y abstracciones. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas generales, en cuanto a producción, de un edificio de un piso en contra de un edificio de varios pisos?

El realismo se hace más evidente debido a que el estudiante se encuentra en el lugar del administrador en vez de situarse como un extraño que estudia el desempeño del administrador. Por ejemplo en aquel

caso que presenta una situación que tiene que resolver el gerente de producción, el alumno toma el puesto de un jefe ejecutivo y decide lo que hay que hacer y cómo se deben formular las recomendaciones correspondientes. Por lo tanto y debido a que la materia prima de la instrucción es concreta, específica y personal, se vislumbra en forma más clara por el estudiante.

El estudiante no sólo se representa el tema, sino que además se siente atraído por el interés humano que despierta un "cuento". La mayoría de las personas se interesan por saber lo que hacen otros individuos, cómo lo hacen, y si tienen éxito o si fracasan. Esto es especialmente cierto en los negocios: basta contemplar el éxito popular de las series de Horatio Alger "de harapos a riquezas" y la amplia aceptación que tienen las biografías de los altos gobernantes y ejecutivos.

La segunda característica que demuestra la efectividad del método de casos para la enseñanza comercial es que da la experiencia de la ejecución de partes esenciales de las tareas administrativas. El alumno estudia tomando parte en el proceso administrativo. La importancia de este hecho se hace evidente al observar la naturaleza del proceso administrativo. En mi análisis de este proceso, considero que consiste de 1) habilidad para adoptar decisiones y después que los objetivos y medios han sido decididos, 2) habilidad para lograr el objetivo trabajando a través de y con la gente. Esta división del proceso en dos partes es

artificial, ya que ambos puntos se encuentran mutuamente en interacción, pero el concepto separado es útil para la discusión. Una habilidad se obtiene más bien por medio de hechos que por medio de asimilación de lo que otro ha aprendido a través de medios verbales. No se puede aprender a jugar tenis leyendo un libro o atendiendo una conferencia; incluso el observar a otros en acción no es suficiente. Uno debe *jugar* para aprender. Otros pueden ayudar, pero *hacer* las cosas es lo más importante, ya que en mi opinión la administración es una habilidad; solamente puede ser aprendida, ejecutándola.

Más aún, el método de casos hace que el estudiante se habitúe a tomar decisiones. Generalmente, prepara un caso para cada día de clases en un curso, y para dos o tres cursos al día. La frecuencia con que debe hacer esto lo acostumbra al proceso de tomar decisiones, además de desarrollar su destreza mental en forma analítica y crítica y ejercitar su imaginación. En esta forma no sólo ejercita su capacidad diaria y desarrolla su habilidad, sino que también desarrolla confianza en sí mismo y disposición para aceptar responsabilidades. Todo esto dentro de un marco que tiene limitaciones, lo cual es una característica del trabajo administrativo. Las limitaciones del tiempo se aplican no solamente a la suma total del lapso que puede destinarse a preparaciones de un caso en comparación con otro, sino también al tiempo que debe ser destinado a los diversos elementos de cada caso. El estudiante percibe rápidamente la necesidad de decidir cuáles son los factores más importantes en una situación y al analizar y planear debe dedicar el mayor tiempo y esfuerzo a los elementos más importantes. Esto, claro está, es desarrollar "criterio".

La administración es un proceso de grupo y con el método de casos el estudiante adquiere un sentido de la importancia del grupo. En la clase, los estudiantes toman la parte más importante en el análisis de las situaciones del caso y en el planeamiento de la acción a seguir. Fuera de la clase, los estudiantes discuten entre sí, preparándose para los períodos de clase; en realidad, es costumbre que aun a la hora de almuerzo la conversación se centre en la discusión de casos. En el Harvard Business School, el asignar una serie de informes escritos en casos específicos es una parte integral del sistema de casos; la discusión en grupos de los informes sobre los casos no solamente es permitida sino que además recomendada. En esta forma el estudiante se acostumbra a participar en trabajos de grupos. El individuo, sin embargo, es responsable de su solución y el análisis y programa de acción no pueden basarse en el hecho de que la mayoría del grupo esté de acuerdo con él.

Otra importante característica del método de casos

es que obliga al estudiante a pensar en forma analítica y constructiva. El uso del método de casos hace que el estudiante piense. Se llega a un resultado de varias formas. Primero el estudiante es colocado en el puesto del administrador y se le pregunta: "¿Qué debe hacerse para lograr este objetivo?". El método estimula el deseo del estudiante de ser un administrador, ya que le permite actuar como tal. En segundo lugar, el caso presenta un desafío; desarrolla un espíritu de competencia que es inherente a la mayoría de los deportes, con la diferencia de que el desafío es presentado por el problema en vez de ser por rivales o competidores humanos. En tercer lugar el sistema de casos le da al estudiante un sentido de participación del cual carece (o tiene en grado pequeño) el método de conferencia. Los miembros de la clase contribuyen a lograr una solución en vez de recibir la solución de parte del instructor. Es conveniente hacer notar que después de haber estado expuestos al sistema de casos durante un breve período los estudiantes manifiestan su disconformidad cuando el instructor utiliza una gran parte de la hora de clases para desarrollar sus ideas en vez de desarrollar las de los alumnos. Y finalmente las discusiones dentro y fuera de la clase permiten el examen crítico de las ideas de cada uno, y este "tira y afloja" de las ideas refina la manera de pensar del alumno. Es muy conocido el hecho de que conversar nuestros problemas con otra persona nos estimula y nos ayuda a clarificar nuestros pensamientos.

A pesar de que considero que el mérito mayor del método de casos es el desarrollo de habilidad, también permite al estudiante adquirir conocimientos básicos interrelacionados. El estudiante no sólo acumula hechos sino que aprende cómo utilizarlos para resolver problemas de administración. Por ejemplo, el estudiante adquiere conocimiento no solamente de las funciones generales de la publicidad, sino que también de los variados efectos conseguidos por medio de propaganda en una serie de situaciones específicas en las cuales los resultados son modificados por las diferencias en los artículos, las diferencias en los tipos de consumidores y las diferencias en los programas de promoción. O al considerar los problemas de una curtiembre, el estudiante en su análisis y planeamiento debe relacionar las situaciones de esa curtiembre individual con el total de la industria del cuero. Con este fin debe familiarizarse con ciertos datos esenciales del medio. Más tarde puede estudiar otra firma del mismo rubro y observar las diferencias individuales entre las firmas y las relaciones diferentes de cada una con el total de la industria. En forma similar la preparación realística de los casos hace que el estudiante acumule conocimientos de condiciones ge-

nerales económicas y que pueda tomar en cuenta la influencia que puedan tener en la situación individual de la empresa.

Como resultado de un análisis a fondo de muchos casos, derivados de diversos departamentos de una empresa, de diferentes industrias, de distintos estados en el proceso de distribución, de diferentes tipos de organización —en resumen, casos en una gran variedad de situaciones económicas— el estudiante acumula una cantidad de conocimientos con perspectivas, dándose cuenta al mismo tiempo de las relaciones recíprocas implicadas. Este dominio de los hechos relacionados entre sí es importante, porque un ejecutivo en el mundo de los negocios actúa en una situación individualizada y debe saber qué efecto tendrá una acción en cierto departamento sobre otras partes del negocio.

El método de casos desarrolla en el estudiante una facilidad para usar en forma efectiva todo el conocimiento que posee. Se genera una actitud crítica que da como resultado que el alumno pueda seleccionar de su acopio de conocimientos aquellos hechos y teorías que puedan ser útiles y aprender cómo hacer uso de ellas en el estado particular que se presenta. Además, adiestra a los estudiantes para evaluar el posible impacto de los cambios económicos y en esta forma facilita su ajuste a la nueva situación que pueda producirse.

Hasta este momento he presentado solamente los méritos del método de casos, tal como los palpo desde el punto de vista de un estudiante. El método de casos tiene, sin embargo, desventajas. El proceso para desarrollar la habilidad administrativa es lento y el estudiante y el profesor se sienten frustrados, especialmente en los primeros meses, cuando el estudiante se pone en contacto por primera vez con el método de casos y quiere comprender el cambio en su posición y responsabilidades que supone este nuevo sistema de instrucción.

En segundo lugar, el método de casos aplicado a la instrucción en la administración comercial requiere de una preparación básica como asimismo de una madurez —una prestancia para aceptar responsabilidades— que permita conseguir resultados reales. Me refiero no necesariamente a la edad cronológica ni a un coeficiente de inteligencia sino a un desarrollo biológico y a la combinación de características que denominamos "personalidad". Sin embargo, dejen el análisis más hondo y la determinación precisa de los requisitos mínimos a otros más competentes que yo. Seguramente esta segunda limitación del método de casos se relaciona con otra: que existe a veces un énfasis exagerado en las decisiones positivas, decisiones para actuar cuando a veces no se justifica una

acción o a forzar una solución cuando ninguna es practicable. Por ejemplo, puede existir una falta de voluntad para admitir una derrota en una situación comercial y liquidar el negocio. Sin embargo las decisiones negativas son importantes en la administración comercial. Tal como Chester I. Barnard dice en forma sucinta: "el delicado arte de las decisiones ejecutivas consiste en no decidir problemas que no son pertinentes por el momento, en no decidir en forma prematura, en no tomar decisiones que no pueden ser hechas efectivas y en no tomar decisiones que deben ser tomadas por otros".

A veces un estudiante hace un análisis totalmente irreal y exagerado de la situación de un caso, seguramente como resultado de su intensa búsqueda para obtener una solución, cualquiera solución. Este comportamiento puede también nacer de un exceso de énfasis, en el método de casos, para obtener una decisión positiva. Sin embargo es la dificultad opuesta la que seguramente será la más seria, es decir la tendencia humana latente de diferir y demorar, que resulta del deseo de evitar la acción. En esta forma parece necesario que el énfasis en el método de casos deba continuar siendo puesto en el sentido de tomar determinaciones.

Una limitación importante del método de casos es que simplifica demasiado las situaciones comerciales. Es más sencillo reconocer un problema debido a que las áreas donde debe ser buscado están limitadas por el caso mismo, lo cual no es una condición típica de los negocios. Más aún, los factores implicados y mucho de la información necesaria para el análisis y planeamiento han sido agregados al caso por el relator; mientras que en los negocios, el decidir qué información es importante y conseguirla (si es que es posible gracias a un esfuerzo apropiado) son partes importantes de la tarea del administrador. Por lo menos, un beneficio que se logra y que compensa en parte lo anterior es que este procedimiento más corto, da al estudiante tiempo para considerar un número mayor de problemas de lo que en realidad sería posible. Llegado el momento en que un graduado alcance un puesto administrativo, es posible que haya absorbido muchos detalles de hechos y una gran cantidad de material básico que puede ser utilizado para ayudarlo en una situación comercial dada.

Otra limitación importante del método de casos es que no puede sintetizar todo el proceso administrativo, el que no sólo comprende la etapa de análisis y de proyección de los planes, sino también las de llevarlos a efecto, la supervisión diaria de los detalles

(1) Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive" Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1938 p. 194.

tal como se presentan y finalmente ver el resultado; en todo lo cual el método de casos otorga una ayuda limitada. Aquí también el conocimiento que se adquiere con la práctica verdadera es necesario, y el método de casos es menos efectivo que para otras fases del proceso administrativo. Sin embargo, la discusión en grupo, y en algunos cursos un proyecto en forma de informe, organizado y escrito por un grupo de cuatro o cinco alumnos, dan por lo menos un comienzo para dicha práctica.

Como se trata de un trabajo desempeñado por seres humanos, el método de casos no es infalible. En la selección y presentación de los casos existen errores de interpretación del instructor; al coleccionar el material para el caso hay errores de cometido y de omisiones de parte del instructor y del ayudante de investigación. Sin embargo, el hecho de que el método de casos nunca será perfecto en este punto sólo lo limita y no destruye su utilidad; tomando los puntos a favor y en contra y balanceando, considero que es inigualable como método para desarrollar la habilidad administrativa necesaria para resolver problemas que se presentan en el mundo de los negocios.

Pero adiestrar para desarrollar la habilidad necesaria para tratar problemas de empresas individuales típicas no es suficiente para producir el administrador comercial completo necesario y solicitado por la sociedad actual y seguramente por la futura. Tal como el Presidente Conant indicó en su prefacio para la

"Education for Business Responsibility", "estos hombres no solamente deben comprender el lado práctico de la organización comercial, sino también el clima económico y social en el cual las empresas se desenvuelven".

Al conceder que es necesario para el administrador comercial poseer un conocimiento amplio acerca de la realidad social y económica, debemos preguntarnos si el método de casos es el mejor medio para conseguir este tipo de educación. El conocimiento amplio económico y social puede ser obtenido como un subproducto en el análisis de casos que presentan situaciones comerciales individuales, pero como el proceso es por partes, el conocimiento del estudiante puede presentar grandes y frecuentes vacíos. Más aun, el tratar de impartir un conocimiento amplio social y económico por medio de una serie de casos especiales tiene la desventaja de la artificialidad y de la demora. Por lo tanto, me parece que el método apropiado para equipar al futuro administrador para poder tratar situaciones que no son típicas, sería el uso del método de conferencias en conjunto con la discusión en clase y la lectura extra. Pero creo que aun en estas áreas y tomando en cuenta la actitud y el factor tiempo, se podría complementar las conferencias con algunos casos que harían el proceso educacional todavía más efectivo.

(Publicado por atención de INSORA)

PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LAS UNIVERSIDADES BELGAS

por el prof. LUCIEN MASSART

Bélgica tiene cuatro Universidades¹. Dos son mantenidas por el Estado. En una de ellas (Gante) se usa la lengua flamenca, y en la otra (Lieja), el francés. Las otras dos son instituciones independientes. Una de ellas (Lovaina) tiene una sección flamenca y una francesa, y la otra (Bruselas) tiene una sección francesa y una pequeña sección flamenca.

Las dos universidades estatales están bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, aunque gozan de autonomía en cierta medida. Son administradas por un Consejo Universitario, cuyo presidente es el Rector. Este Consejo está constituido además por un

vicepresidente, que es un profesor de la universidad, los decanos de las diversas facultades y un representante de cada facultad. En las reuniones del Consejo el Ministro de Educación está representado por un Comisionado Gubernamental, cuya tarea es asegurar que las leyes que rigen a las universidades sean debidamente observadas. Este representante no tiene derecho a voto.

El Consejo prepara el presupuesto de la Universidad y lo presenta al Ministerio de Educación para su aprobación. El presupuesto debe ser aprobado también por las dos Cámaras del Parlamento. El Consejo puede disponer del presupuesto a su entera discreción, dentro de los límites establecidos por el Parlamento, siguiendo una clasificación de ítem.

El Consejo nombra al personal técnico y administrativo y a parte del personal que trabaja en investigacio-

(1) Hay otros establecimientos de educación superior donde se imparte instrucción en una sola rama de categoría universitaria. Este artículo trata solamente de las universidades propiamente tales.