



ieem.edu.uy



# El rugby y el método del caso

Con motivo del Mundial de rugby de Japón, vale la pena reflexionar sobre los puntos de encuentro entre el método del caso y el juego que Ellis inventó en 1823

Por Joaquín Ramos  
Profesor del IEEM

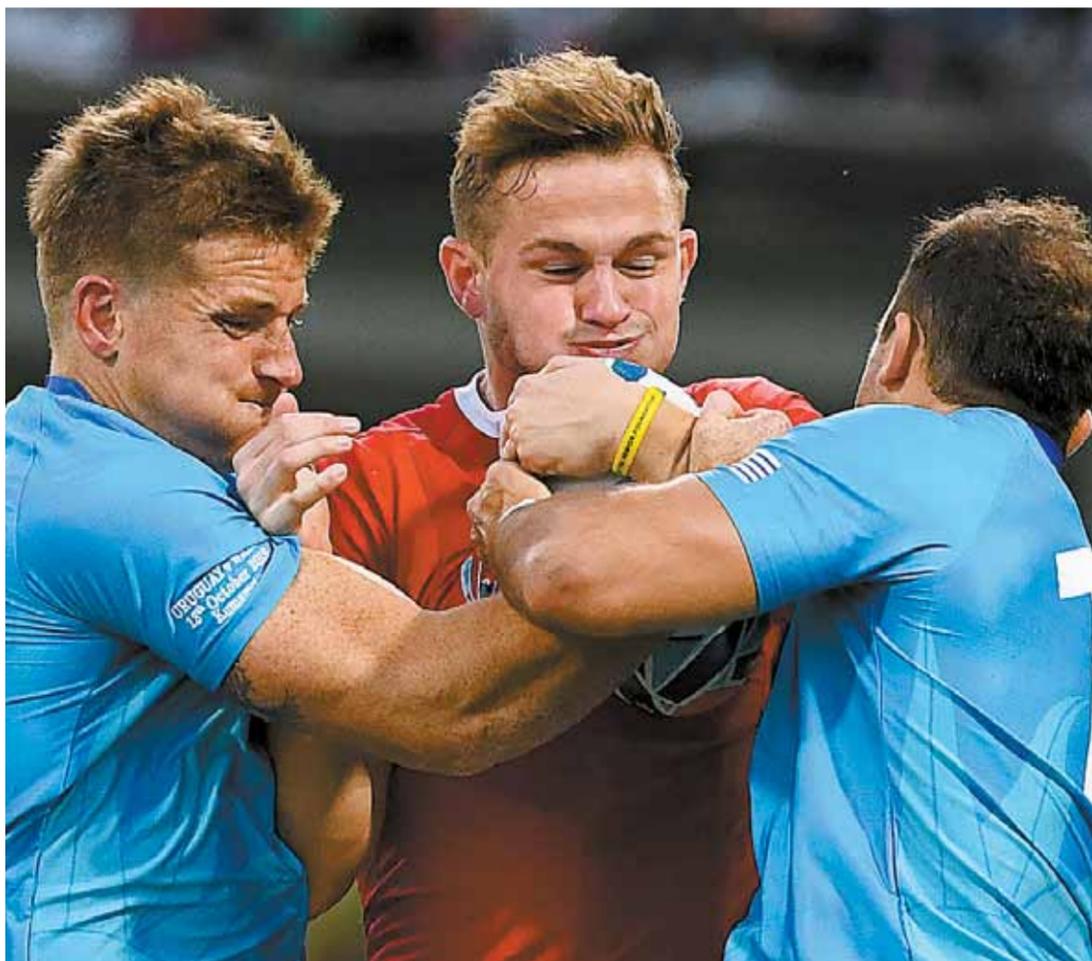
Desde la tribuna en Yokohama, esperando el inicio del cuarto de final, trato de disfrutar este primer mundial que vivo bien de cerca. Sin embargo, mientras los equipos entran en calor, no puedo evitar volver al trabajo, y reflexionar sobre el IEEM, el MBA y nuestra insignia, el método del caso, y cómo esta metodología, bien entendida, puede ser la diferencia entre dirigir bien y mal y, también, entre ganar o perder un partido de rugby.

¿Qué tiene que ver una metodología de aprendizaje con un deporte que se juega con pelota ovalada? A priori, la cuestión no parece clara, pero, como intentaré explicar, los puntos de encuentro son significativos.

Muchos creen que aplicar el método del caso se reduce a “leer casos y discutir”. La mayoría de los profesionales universitarios cree que alguna vez lo aplicó. Esto es un error común. La metodología de aprendizaje centrada en el participante, comúnmente conocida como método del caso, va mucho más allá.

Esta metodología tiene unos 2500 años de uso. Su precursor fue Sócrates, maestro de la mayéutica (o método socrático), y ayuda a que el alumno descubra el conocimiento por medio de preguntas. Este proceso inductivo supone estrés, incomodidad y frustración. No en vano, la traducción al español de mayéutica es “perito en partos”. Por eso, Sócrates nunca se definió a sí mismo como un maestro, sino como un partero.

La lógica detrás de la mayéutica es que hay ciertas cosas que no se pueden enseñar, pero sí pueden aprenderse. A dirigir, a liderar, a mandar no se puede enseñar. No existe una cierta cantidad de libros que alguien pueda estudiar, rendir un examen y, de aprobarlo, certificar que es un buen directivo. Ojalá fuera tan sencillo. Sin embargo, sí es posible aprender a ser un buen directivo.



Como cualquier oficio, el management se aprende por medio de la práctica. ¿Pero cuál es el problema de practicar en la vida real? La posibilidad de error. El costo de equivocarse o hacerlo mal puede ser extremadamente caro.

El método del caso busca incorporar una metodología para decidir mejor. Para ser capaz de

## El método del caso supone estrés, incomodidad y frustración

hacer más, hacer mejor y hacer que otros hagan. Y para que esto suceda, esa práctica debe ser lo más parecida posible a la vida real. Solo bajo ese ambiente de estrés, tensión, incomodidad y, por qué no, miedo, se pueden desarrollar habilidades y hábitos de trabajo sostenibles.

Todos pueden leer un caso. Pero aplicar el método del caso consiste en tomar la posición

del protagonista, de quien debe resolver un problema. Se trata de sufrir la situación del mismo modo que el decisor. De analizar los hechos, definir el problema, evaluar las alternativas y aplicar criterios, tratando de anticipar todo lo bueno y malo que puede ocurrir si elijo uno u otro camino de acción. Todo esto mediante un debate dialéctico que permita teorizar el aprendizaje. Y esto es extremadamente difícil. Cuesta mucho salir del “ejercicio de facultad” para empatizar con ese protagonista, ponerse en sus zapatos, y sufrir el problema que tiene entre manos. En el rugby, y en el deporte en general, es igual.

## No existen errores pequeños o grandes

Cualquier técnico intenta que cada entrenamiento se parezca lo más posible al partido. La exigencia física y técnica deben estar por encima de lo que pasará el sábado por la tarde. Sufrir la prácti-

ca, como se sufre el caso en clase, exige un nivel de concentración muy elevado que evite cometer errores. Porque al final del día, la diferencia entre una buena o una mala gestión, entre ganar o perder, se reduce al que cometa menos errores.

¿Es grave que se me caiga la pelota para adelante (knock-on)? A priori, la respuesta más común sería “no”. ¿Es grave errar un tackle? Y no, alrededor del 20-25% de los intentos de tackle se suelen errar. ¿Cuál es la diferencia entre un knock-on leve y uno grave? Como en cualquier error que cometemos en la vida: la consecuencia, lo que pasa después del knock-on o del tackle errado.

Si patean la pelota al fondo y al recibirla se me cae, equivale a un scrum a favor del rival a diez metros de mi in goal (zona de anotación). Si de ese scrum viene un try del rival, el error habrá sido carísimo. Ascender a Javier en lugar de a Pedro, a priori, puede ser

una decisión correcta. Pero si eso provoca que Pedro renuncie, justo antes de presentarnos a una licitación, cuando es el único empleado con una certificación indispensable... es un error grave. El gran problema es que solo lo sabremos cuando leamos las condiciones de la licitación, es decir, con el diario del lunes. El profesor Pablo Regent profundizó sobre este tema en su columna “Una puerta, un imperio”.

Recibir la pelota sin que se caiga es una destreza básica, que un niño de 12 años puede dominar con algunas horas de práctica. ¿Por qué, entonces, tantos partidos se definen por un knock-on que termina siendo decisivo? Porque el error lo generan el estrés, la tensión y el miedo.

El método del caso obliga a que el participante decida con el mismo miedo que el protagonista.

## Como cualquier oficio, el management se aprende con la práctica

Que sienta que, si decide mal, eso pueda suponer perder una licitación, un cliente o truncar su carrera. Las decisiones en el mundo del management, como la media de las destrezas en el rugby, son simples. Lo que las vuelve extremadamente complejas son el miedo y la tensión que acarrear las consecuencias de hacerlo mal.

El miedo es algo bueno. Nos pone alertas y ayuda a reaccionar a lo inesperado. Para usarlo a nuestro favor debemos prepararnos. En el entrenamiento, ya sea en la cancha o en el aula, la clave está en sufrir el caso o la jugada como si de ello dependiera la final de un campeonato o nuestra carrera profesional estuviera en juego.

En el rugby y en el management, el error está a la vuelta de la esquina. No existe vacuna que nos salve. Sin embargo, en la medida que entrenemos y logremos incorporar el método y las destrezas necesarias, podremos generar hábitos de dirección que podrán protegernos cuando el miedo y la tensión golpeen la puerta. ●