

LIDERAZGO

PROFESORES DEL IEEM PRESENTAN LIBRO «DIRECTIVOS QUE SIRVEN»

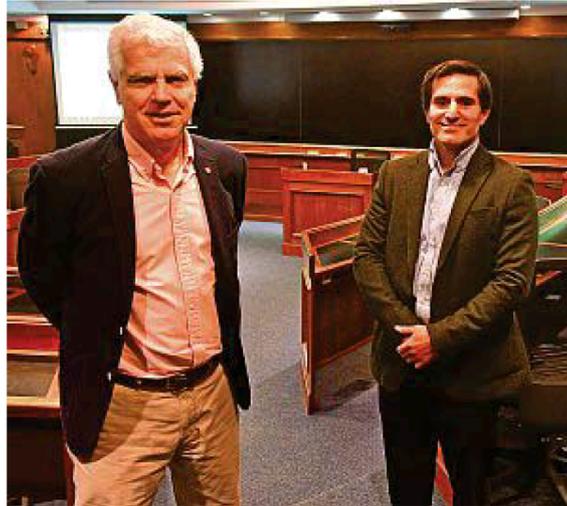
El método del caso como «sparring» de los futuros líderes de empresas

DIEGO FERREIRA
dferreira@elpais.com.uy

Dirigir una empresa requiere de conocimientos técnicos, pero también de la capacidad del ejecutivo de reflexionar, analizar y actuar con rapidez para afrontar la toma de decisiones en escenarios cada vez más complejos y dinámicos. En su camino a convertirse en directivos corporativos, los estudiantes universitarios tienen en el método del caso una herramienta que los ayuda a fortalecer el pensamiento analítico al situarlos en situaciones reales de empresas que deben resolver.

De las experiencias resultantes de aplicar esta metodología, nació el libro *Directivos que sirven: El Método del Caso aplicado al desarrollo de la capacidad directiva*, escrito por Pablo Regent y Joaquín Ramos, profesores del IEEM, la escuela de negocios de la Universidad de Montevideo. El trabajo condensa los debates y el intercambio en clase de 4.000 alumnos que han pasado por el IEEM a lo largo de sus 30 años de vida.

«Al aula le llamamos 'el gimnasio', porque en realidad venís a 'hacer fierros'. Pero son fierros de desarrollo de hábitos de cómo encarar problemas que tú, tu empresa y la sociedad necesitan resolver», graficó Regent. «El libro tiene muchas preguntas ordenadas, las respuestas te hacen pensar y de ellas cada uno saca cosas diferentes»



FRANCISCO FLORES

por sus experiencias particulares, agregó. Es que la premisa no es enseñar, sino «crear las condiciones que faciliten el aprendizaje», aclaró Regent.

El libro, así como el método del caso, pretenden «incomodar» al futuro directivo al tener que asumir el rol del protagonista que enfrenta un problema de negocios.

«Esto cansa, cuesta y en ocasiones hasta incomoda porque te descubris tú mismo en cosas que no querés. Por ejemplo, que a veces la limitación de por qué no lograrás algo está en ti y no en tu jefe», analizó Regent.

Dilemas que admiten más de una solución

Según Regent, de cada 100 casos que se escriben, solo se utilizan en clase el 8% o 9%. ¿Qué cualidades debe tener entonces un caso de estudio? Una clave es que no haya sido escrito por el profesor que lo abordará en el aula, explicó. Además, no puede admitir una única solución. También, su discusión debe permitir la inclusión de factores como el miedo o la duda. Es que «el grueso de las cuestiones importantes en las organizaciones tienen que ver con los estados internos de las personas», cerró Regent.

Practicar este ejercicio repetidamente forja el carácter y la mente del líder de negocios.

Es que hoy «los profesionales a veces tienen cierta 'blandura' y creen que el mundo es ganar-ganar, cuando en realidad existe la competencia y no todo es tan idílico. Entonces, esta es una gran oportunidad de venir a un entrenamiento donde te presionaremos, pero no tiene costos. Cuando dirijas habrá gente que dependerá de ti y de lo que hagas», recordó Regent.

Sobre los hábitos a desarrollar, Ramos afirmó que la meta es formar directivos que «se hacen cargo», con sentido común, puntuales y cuidadosos de los detalles. Esos atributos «no se consiguen de un día para el otro», pero al desarrollarlos y combinarse con el conocimiento técnico, el resultado es «gente que trabaja bien».

Esos aspectos hacen la diferencia, acotó Regent. «Hay una serie de hábitos que la sociedad, no solo uruguaya, ha trivializado y que al final, cuando estudiás a

El libro condensa los debates a lo largo de los 30 años del IEEM

la gente que logra las cosas y es confiable, tienen un común denominador».

Por otra parte, existen variables que van transformando la manera de abordar el método del caso en el aula, coincidieron los autores. El cambio en los negocios es mucho más acelerado que antes, también hay menos tiempo para el ensayo y error, y los errores se pagan más caro. Eso obliga a que los estudiantes deban ser más rápidos al momento de entender la realidad que el caso plantea, distinguir lo relevante y a su vez no tienen tanto tiempo para fallar hasta que su idea funcione, explicó Regent.

A través de sus páginas, el libro permite (re)vivir —a los futuros y actuales directivos— el clima de debate, reflexión y exigencia, que según sus autores, es indispensable para anticiparse a lo que vendrá.