

Enseñar el Liderazgo o *verdaderamente formar líderes?*¹

Por Laurent Lapierre, titular
Cátedra de Liderazgo Pierre-Peladeau²
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Podemos enseñar liderazgo? Si tomamos la palabra “enseñar” en el sentido de transmitir conocimientos, entonces muchos líderes piensan que el liderazgo no se enseña. Tener conocimientos sobre el tema no alcanza para hacer de una persona un líder. Tener “la cabeza bien llena”, para utilizar una expresión de Montaigne, no garantiza que lo seamos, y que podamos atender nuevos objetivos, algunas veces audaces, implicando a toda una colectividad o una sociedad.

La misma palabra lo indica, el liderazgo es una dirección que proviene de la persona. A pesar de los conocimientos recibidos y las “teorías” a las cuales estuvimos expuestos o a aquellas que adherimos, dirigimos como somos³¹, con los talentos (dados y faltantes), las cualidades y defectos, las fuerzas y debilidades, sus habilidades y sus ineptitudes personales. ¿Cómo desarrollar el liderazgo, entonces? ¿Cómo realizar la formación?

El Método de Casos

Se puede aprender y desarrollar todo su potencial. Se puede realizar durante toda la vida y todas las ocasiones son buenas: los programas de formación, los encuentros significativos, las experiencias, las lecturas, las obras de ficción, etc. En fin, para la persona que quiere aprender y desarrollarse, todas las ocasiones ofrecen posibilidades y pueden ser y son aprovechadas. Para crecer como líder, podemos hacer leña de todo árbol. En los programas a los que hemos recurrido, el Método de Casos ha sido particularmente rico.

Afirmar que uno «enseña» por el Método de Casos revela una contradicción en sus términos, aún para aquellos que hacen de los «casos» su núcleo pedagógico. Esta contradicción no es inocente. Implica que los «estudiantes» y los «profesores» que utilizan este método deben comenzar por «desaprender» ciertos modos de enseñanza, como si la educación o la culturización escolar los haya hecho olvidar su verdadera naturaleza de «aprendices naturales». Esta es la verdadera naturaleza que se debe «reapropiar».

Practicar el Método de Casos, es realizar formación, así como se hace con la formación de un artista o intérprete, es acompañar al estudiante en una marcha rigurosa, disciplinada, sensible; además de la enseñanza de las técnicas esenciales, siempre queda pegado al aprendizaje utilizado y a la persona que aprende. Debemos, animar al estudiante a descubrir, por sí mismo, su propia forma de “ver”, de “leer”, de “comprender”, de “sentir”, de “interpretar”, de “decir”, de “hacer”, de “jugar” o simplemente de “ser”; la única manera de que sea propiamente auténtico.

El Liderazgo : una praxis

El liderazgo es acción, una práctica que se aprende, en gran parte, a partir de la experiencia, las de los otros primero y la propia luego. Este aprendizaje se realiza por la acción que se enriquece con una reflexión simultánea o posterior, y que permite, a fuerza de repetición, una mejor integración y llegar a una acción totalmente personal. Muy seguido, los líderes se interesan por la práctica de otros líderes, para nutrirse pero

también para descubrirse. No es azaroso que tengan una gran propensión a la lectura de biografías o autobiografías.

El Método de Casos, aquí en cuestión⁴, es un enfoque inductivo de aprendizaje, basado idealmente sobre la experiencia concreta y directa o, en su defecto, sobre un material empírico y *experiencia!*: situaciones, simulaciones, « casos »... El postulado de base es doble: se aprende siendo uno mismo y observando la acción de los demás.

En realidad, todo aprendizaje comienza inevitablemente por la observación de otros, primeros modelos, tutores, maestros. Pueden existir documentos pedagógicos de acompañamiento (programas, diaporamas, textos de reflexión o teóricos) donde se toma conocimiento antes o después de la sesión.

La importancia del aprendizaje está directamente relacionada a la práctica misma, al estudio del fenómeno, caso por caso, donde se examina la inteligencia de la acción de aquellos que han tenido éxito (o que fracasaron), haciéndose un deber de examinar que ocurre en la realidad, en la verdadera vida, para obtener los aprendizajes que el estudiante podrá utilizar en sus propias prácticas⁵.

Encontrar su propia vía o forma de ser y de actuar no es simple, en absoluto. Es precisamente esta complejidad que ha impulsado la introducción del Método de Casos, no solamente en las escuelas de negocios, sino también en las distintas escuelas de formación profesional, sean universitarias o no (derecho, medicina, enfermería, arquitectura, redacción y estudios literarios, mecánica automotriz, etc.)

Una de las dificultades de este método de aprendizaje, para imponerse o incluso ser reconocido en las universidades, reside en la confusión que existe entre « transmitir información y conocimientos » y « dirigir un aprendizaje en forma sistemática ». Esta confusión real, inutilmente « entretenida » por debates ideológicos, porque por experiencia, todos sabemos, profesores y estudiantes, que los conocimientos son aprendizajes virtuales y que el aprendizaje no se realiza sin conocimientos adquiridos en forma precisa, explícita o implícitamente.

Enseñamos como somos, con sus virtudes y defectos, sus fuerzas y debilidades, y lo he reiterado en diversas oportunidades. Cuando me refiero a mi experiencia personal en el aprendizaje de la gestión y del Método de Casos como método de formación, como consultor y de formador de formadores, como administrador de una compañía teatral, y como fundador y director del Centro de Casos de HEC Montreal, estoy intimamente persuadido de la validez y eficacia de la enseñanza por el Método de Casos, particularmente en la enseñanza del Liderazgo.

Desde el punto de vista del « Maestro »

Comencemos por una verdad que es necesario reafirmar cada vez: la mayoría de los profesores que se resisten a la utilización del Método de Caso, lo hacen simplemente porque no creen en él. Curioso de poder comprender a los profesores que se resisten (y que tienen todo el derecho de hacerlo), me tomó tiempo reconocer y aceptar todo el peso de esta realidad. El hecho es que el Método de Casos es difícil, demanda tener una sólida convicción y aptitudes particulares. Exige un considerable trabajo de preparación por parte del profesor y de los estudiantes, y supone que, tanto los profesores como estudiantes, comparten la misma idea de aprendizaje y el hecho de que están solamente en control indirecto del proceso. La experiencia personal, con el método, como estudiante ayuda, evidentemente, a² comprender los beneficios. El aprendizaje por el Método de Casos no da la impresión (o la ilusión) de un camino hacia el aprendizaje final

como la que se puede encontrar en una clase magistral, por el contrario, implica un proceso abierto que se redefine sin cesar y se inscribe en el largo plazo.

Podemos afirmar que, probablemente, hay profesores y estudiantes que no están preparados « naturalmente » para utilizar el método de Casos. El proceso escolar tradicional le conviene mucho a estos profesores, probablemente, porque les ha convenido como estudiantes, en primer lugar. Muy seguido, he constatado que estas personas, tienen ellas mismas dificultades de conocer y aprender a través de la acción. Partiendo de esto, ellas no pueden valorar suficientemente este tipo de adquisición de conocimientos contra el aprendizaje tradicional y para el cual hay que consagrar toda la energía, tiempo y esfuerzo posible. Las formas de aprender varían de una persona a otra y el Método de Casos, que es un sustituto de la práctica y experiencia directa, no puede ser una panacea, ni siquiera para un « creyente » y un « practicante ».

Sin embargo, podemos afirmar que, los que creemos verdaderamente en el poder de este enfoque pedagógico, aún conociendo sus insuficiencias y límites, tenemos confianza en quien aprende, no solamente para un aprendizaje específico sino también para su « aprender a aprender ». Tenemos confianza en este proceso de aprendizaje a través de la acción o de reflexión sobre la acción y nos remitimos a la riqueza de un camino inductivo.

Esta convicción cambia el rol del profesor en forma considerable, y es precisamente esto lo que lo torna en profundamente inseguro. Aplicar la metodología de casos implica resistirse a la necesidad « natural y legítima » del profesor a enseñar, sobretodo a su propensión a « profesar », que ha sido internalizada a lo largo de su educación, y a su querer impresionar como profesor.

Ser profesor significa detentar una posición de poder extraordinario, que puede seducir al mismo profesor y al estudiante. Borrarse como profesor, renunciar a impresionar, no es fácil para una persona que tiene la facilidad de mostrarse y brillar, sobretodo en cuestión de liderazgo. Durante los Griegos, «el pedagogo » era el que conducía al alumno hacia el maestro, no el que enseñaba.

El Método de Casos supone la posibilidad de poder contar, para un curso en particular, con un riquísimo banco de casos⁶. Este debe permitir cubrir los principales aspectos de los temas propuestos (para cada una de las problemáticas abordadas en sus sesiones), que puedan informar sobre el ámbito y las actividades del sector, y ser interesantes en el plano pedagógico propuesto; esto es, constituir documentos que sean susceptibles de interesar a su lectura, y que produzcan una dinámica de aprendizaje suficiente en el tiempo, sin contar que deben ser actuales y actualizados. El profesor debe también poder contar con una cantidad de textos que contengan información, reflexión, modelos o teorías útiles al aprendizaje, de manera tal que el estudiante pueda asumir la responsabilidad de adquirirlos por si mismo. No se trata, para nada, de pegar un discurso teórico, abstracto, a una realidad.

La preparación del profesor, inmediatamente antes de la sesión del aprendizaje, es fundamental. Debe dominar muy bien el contenido del caso (las habilidades pedagógicas están al servicio del aprendizaje a adquirir), sino tiene el riesgo de perder, rápidamente, toda su credibilidad. Debe establecer un camino pedagógico preciso, que explicitará en las notas pedagógicas del caso; familiarizarse con las herramientas didácticas disponibles o las que juzgue necesarias para su enseñanza (tablas, diapositivas, sitios web...); decidir sobre la contribución que se busca de los estudiantes, (abrir una discusión, una opinión individual, una opinión de equipo, etc.), estar dispuesto al resultado al que se llegue por causa del maravilloso azar⁷, y saber concluir y cerrar la discusión⁸, creando la agradable impresión de haber cerrado o completado un aprendizaje o de una apertura hacia un nuevo aprendizaje.

La preparación anterior, más lejana, del profesor es también crucial. Supone una profunda reflexión sobre un nuevo rol. Abandonar la idea misma de enseñar, aprender a confiar en el deseo de aprender de los

estudiantes, a confiar en el proceso de aprendizaje por la acción o por los sustitutos de la acción, a confiar en su material, aprender a escuchar (los cuestionamientos, los descubrimientos, sus asombros, los silencios, el interés, el aburrimiento...), aprender a dejar hablar, a hacer hablar, tomar el tiempo para dejar al grupo reflexionar y “escucharse pensar” como grupo, desarrollar las habilidades pedagógicas de animación para ganar la atención, y adquirir un sentimiento de competencia y aceptar que esto lleva tiempo; son algunos de los aprendizajes necesarios para la utilización del método de casos. Posiblemente sea la historia de una vida.

Si no hay una preparación seria y rigurosa por parte del profesor y los estudiantes, el Método de Casos está destinado al fracaso. Aquellos que participan de una sesión de formación dictada por el Método de Casos, no vienen a clase para tomar notas. Este distinto comportamiento produce inseguridad para el estudiante habituado a esta forma de « seguir un curso », la cabeza gacha sobre su cuaderno o sobre el teclado de su ordenador. Contrariamente a lo que siempre se ha dicho en el nivel primario, secundario, universitario o de cualquier otro curso universitario, las notas se toman antes o después del curso. De una sesión de aprendizaje (una suerte de *happening*) se participa. El profesor debe organizar el proceso: orquestrar los tiempos, las transiciones, saber utilizar las tecnologías, la logística, etc. C. Rolland Christensen³ decía que el profesor que trabaja con casos se transforma en director de todo, inclusive es el bedel que debe tener en cuenta de todos los aspectos concretos y operativos para desarrollar confortablemente la sesión.

La utilización de las herramientas pedagógicas como las tablas, diapositivas, las presentaciones PPT y los sitios de Internet no son un fin en sí mismo. Deben ser realizadas con flexibilidad, sin causar rupturas en el proceso o crear malestar. El profesor debe saber componer la paradoja de la preparación y de la improvisación y bien dosificar la participación y las intervenciones. Una sesión debe estar bien montada para uno de los aprendizajes que se debe saber elaborar y dirigir. Establecer los vínculos con las clases anteriores y las futuras, delimitar los espacios del aprendizaje restante y que no están aun cubiertos como una continuidad es una de las verdaderas habilidades de síntesis que los estudiantes adquieren, por el ejemplo del profesor.

Cuando no se cree verdaderamente en el Método de Casos, hay siempre formas de tener razón... Primero, se tiene esa actitud que consiste en encontrar el Método de Casos “fácil”... y, no hacer el esfuerzo necesario para que esto sea exitoso; o por el contrario, encontrarlo « demasiado difícil » y ni siquiera tratar de aprenderlo. No dominar las habilidades a adquirir porque uno no comprende su complejidad, no preparar las situaciones y un rico material de aprendizaje, no saber prepararse mentalmente y concretamente a un tipo de aprendizaje, no acordar importancia a la forma del material que es indisoluble del contenido del mismo, no saber crear y mantener el interés, no tener en cuenta las diferencias individuales y de los diferentes grados de maduración y de motivación de los estudiantes, no respetar los deseos de algunos de no aprender, etc., representan algunas de las trampas a las que está expuesto el formador que quiere trabajar con casos. El verdadero y paciente aprendizaje del Método de Casos consiste en prepararse mentalmente, a informarse con otros colegas (ir a verlos como enseñan), a desarrollar sus competencias, atreverse a encontrar una forma de hacer, los trucos del oficio, a producir o investigar sobre el material pedagógico adecuado, etc.

Notemos que la utilización del Método de Casos no excluye que la enseñanza se pueda dictar, puntualmente, con una clase magistral donde se podrán comunicar los conocimientos técnicos o teóricos pertinentes a ciertas situaciones del aprendizaje de la acción.

Desde el punto de vista del «estudiante»

Hay estudiantes que han tenido mucho éxito en la escuela estando expuestos a una pedagogía tradicional. Este orgullo, este mismo «éxito escolar», puede a veces devenir en un impedimento de aprender por la acción. Si han sido gratificados por esta “facilidad escolar”, no estarán inclinados a valorizar el aprender por la acción. Inclusive, me he encontrado con estudiantes que no tenían idea de lo que realmente era aprender y que tenían la impresión de que el aprendizaje era una pérdida de tiempo, o una actividad que no tenía nivel universitario.

He constatado notables diferencias en las formas de estudiar entre estudiantes de cultura anglosajona, con un modo de aprendizaje inductivo a partir de un material empírico; y, estudiantes de cultura germánica o latina, mucho más atados a un modo de aprendizaje deductivo, utilizando conceptos, modelos, teorías y procesos que luego se aplican. Por otra parte, he igualmente constatado que, poco importa el bagaje cultural de los estudiantes, si un aprendizaje por vía inductiva, experiencial y trabajado sobre un material empírico, se lleva a cabo de manera competente, descubrimos rápidamente el mismo talento natural de aprender, sin importar su educación, su cultura o su sexo.

Cuando uno rasca un poco el barniz cultural, rápidamente aparece la naturaleza humana universal, con su propensión espontánea a aprender. Lástima que la escuela estropea este impulso natural.

El Método de Casos supone que los estudiantes o los participantes estén bien preparados. La responsabilidad primera del formador es interesarlos en invertir en el aprendizaje basado en su tendencia natural. Cuando el material propuesto es rico y pertinente, cuando las lecturas propuestas son estimulantes y esclarecedoras, cuando la marcha del aprendizaje en clase se conduce de manera de suscitar el interés y el descubrimiento, los estudiantes se lo apropian y desarrollan sus aptitudes de autoaprendizaje, que llamo “aprender a aprender”.

El aprendizaje del Liderazgo y la redacción de los propios casos

He escrito, más arriba, que el liderazgo es una dirección que proviene de la persona misma, de su interior. Cada uno de nosotros tiene una idea de que es el Liderazgo y de las personas que pueden estar calificadas como líderes, por lo menos de modo intuitivo. Por ejemplo, va de sí que la comunicación es un elemento central del liderazgo. Sobre esto hay un consenso universal. Hablar es un medio de comunicación con los demás, un individuo, un grupo, una multitud, etc.; mientras que escribir se « hace solo ». La escritura es más introspectiva que la palabra, inclusive cuando uno escribe solamente para sí mismo, estamos forzados a organizar y estructurar el pensamiento de manera precisa y pulida. La escritura íntima es particularmente comprometida y comprometedora.

Muchos de los líderes que he estudiado han recurrido a la escritura, en un momento u otro de su vida. Como los artistas y los escritores, tienen “cuadernos”, que les sirven para esbozar, no solamente documentos de trabajo sino también cantidad de reflexiones más personales y profundas, generalmente secretas. Sabemos decir: “si el mundo supiera”, pero el mundo no lo sabe.

En los programas de formación en liderazgo que dirijo, les exijo a mis participantes que se comprometan. Tienen que producir dos documentos cortos, dos historias de casos. El primero consiste en describir una persona que personalmente consideren un líder. Se puede tratar de un líder conocido (Kennedy, Mao, Ghandí, Churchill, De Gaulle, Mandela, etc.) y de una de persona no conocida (el jefe, un tío, un abuelo, etc). La elección que hacen no es inocente. El segundo trabajo consiste en describirse ellos mismos como líderes. Deben describirse en tercera persona, con otro nombre, lo que les permitirá tomar distancia del mismo. En los dos casos, se trata de trabajos cortos (1000 palabras) lo que los obliga a ir a lo esencial. Estos dos tipos de “historias de casos” pueden transformarse, para aquellos que son voluntarios, en el

material a partir del cual la misma sesión de formación se construye. Para la persona que ha escrito uno de esos casos y que se discute en su presencia, lo mismo que para el resto, se producen ricas y formadoras vivencias.

No hay que temer de ser muy exigentes en la preparación de los casos (respuestas a preguntas preparatorias, lecturas de textos complementarios, formulación de una opinión – enviada por escrito como adelanto – primera discusión preparatoria para pequeños grupos, etc.). Lo digo e insisto: la experiencia me ha demostrado que el Método de Casos no funciona cuando el profesor no cree en él suficientemente como para hacerlo interesante y exigente para sus estudiantes. A partir de esto, el profesor se coloca en una situación de acorralamiento, de mostrar su insatisfacción o de “reprender” a los estudiantes que no comprenden. Si los estudiantes conocen bien todas las exigencias de la enseñanza a través del Método de Casos, podrían muy bien devolver estas situaciones en contra del profesor.

Para concluir.

El mensaje de este texto es muy simple e importante. Los líderes no se encuentran en todas partes, y tanto mejor. Un mundo lleno de líderes, « visionarios » en crecimiento, sería inviable. Los individuos que pretenden ser los más visionarios, de costumbre son los menos o lo son de manera inaceptable, delirantes o para conformarse con la apariencia de una nueva moda. Nada es perfecto.

Para que el Método de Casos brinde los resultados esperados, es necesario que el profesor que lo va a utilizar crea verdaderamente en el mismo, que esté dispuesto a hacer lo que tenga que hacer y que cumpla con las condiciones necesarias. Introducir de lleno al estudiante en el corazón del aprendizaje, proveerle de rico material empírico, de textos y documentos complementarios, que le permita tener rápido acceso a la información y conocimientos útiles aplicables o subjacentes a su aprendizaje, crear un clima de aprendizaje adecuado y de confianza, y tener la certeza que el tiempo utilizado no es tiempo perdido, pero que se comprometa con un modo de aprendizaje inductivo, que es lento y largo, es cierto, pero que da buenos resultados.

Existe una inteligencia comprensiva, esta parte de la inteligencia natural que es la base del juicio relativo a la gestión, que la inteligencia artificial no podrá jamás reemplazar y que el Método de Casos permite descubrir, desarrollar y nutrir.

¹ Una versión diferente y mucho más breve ha sido publicada con el título: "The Case for Non-Teaching", in Klein (ed.), *Interactive Teaching and Learning Across Disciplines and Cultures*, WACRA, Boston, 2001, 153-157.

²El autor agradece a Bernard Chassé, Ph. D., investigador y post doctorando en la Cátedra de Liderazgo Pierre-Péladeau, por sus contribuciones y sugerencias

³Ver « Gérer, c'est créer », texto publicado en *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 30, primavera 2005, n° 1, p. 10-15 y una serie de artículos breves en *Les Affaires*. « On gère comme on est », samedi 29 janvier 2005, Cahier spécial, p. 4, *La Presse*, « Le temps d'un nouveau refus global », *La Presse Affaires*, lunes 28 febrero 2005, p. 5, « L'expertise ne remplace pas l'expérience », *La Presse Affaires*, lunes 7 marzo 2005, p. 5 et « Enseigner sans avoir pratiqué », *La Presse Affaires*, lunes 14 marzo 2005, p. 5.

⁴Los casos a los que hago alusión no son del tipo « toma de decisión » que pueden ser pertinentes en gestión. Se inscriben más como casos con abundantes descripciones (*thick descriptions* – Clifford Geets) de personas en posición de liderazgo.

⁵He producido algunos cientos de casos que son utilizados en diversos programas para formar líderes. Este listado se encuentra disponible en mi sitio web personal: <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>. Todos los casos se encuentran en el Centro de Casos y son están disponibles online en la siguiente dirección: <http://www.hec.ca/centredecas/>. Es suficiente con que se inscriba en la dirección del catálogo (se le otorgará un password) para poder descargarlos gratuitamente : <http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>

⁶Ver la nota 5.

⁷«La fortuna es el fiel provenir de aquellos que están atentos a su llegada », aforismo utilizado por Pierre Laurin, ex-directeur de HEC Montréal, en sus cursos de Liderazgo en el MBA)

⁸«La fin couronne l'œuvre», disaient les Latins. *Finis coronat opum*

⁹«Aprender puede ser muy entretenido» – C. Rolland Christensen y el Método de Casos», Centro de Casos, HEC Montréal, 9 99 1995 001, 21 pag, versión inglesa: «Learning Can be Fun. C. Rolland Christensen and The Case Method» in Klein (éd.) Interactive Teaching & Emerging Technologies, WACRA, Boston, 1996, p. 219-231.