

EL MÉTODO DEL CASO

CASE METHOD

Jorge González González ^a

Recibido: septiembre 2013 / Aceptado: julio 2013

Resumen

El artículo presenta una breve descripción de la evolución del método de casos en el mundo y de las características del proceso de utilización del caso en aula. El autor describe las características de los casos que logran cumplir su propósito de generar el aprendizaje de conocimientos, habilidades para usarlos y las actitudes que podría tener un tomador de decisiones al enfrentarse al problema que presenta el caso. Está dirigido a generar el contexto para la comprensión de esta metodología especialmente en las escuelas de negocios en América Latina.

Palabras clave: Método de Casos, Metodologías de aprendizaje, aprendizaje con casos en escuelas de negocios.

Abstract

The article presents a brief description of the evolution of the case method in the world and the characteristics of the use of the case in the classroom. The author describes the characteristics of the cases that accomplish the purpose of generating the learning, skills and attitudes that a decision maker could use when confronted to similar problems and context. The work is aimed to present and introduce the context for understanding this methodology, especially in business schools in Latin America.

Keywords: Case method, learning methodologies, learning in business schools.

a Director del Centro Internacional de Casos y de Vinculación de la Escuela de Negocios y Humanidades Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México. E-mail: jgonza@itesm.mx

Ante la necesidad de educar líderes en el campo de los negocios, algunas universidades han utilizado el método del caso para favorecer el proceso de aprendizaje de las principales competencias profesionales. En algunas, el caso de estudio constituye uno de los recursos más usados, por su poder para describir situaciones reales de negocios que los estudiantes deben enfrentar. En el proceso, los estudiantes aprenden tanto los contenidos teóricos de los cursos, como de la experiencia de ponerlos en práctica durante el análisis de un caso. Teoría y práctica situada en un contexto específico adquieren significado para el futuro empresario.

En algunas universidades como IPADE en México, INCAE en Costa Rica y Austral en Argentina, sólo por mencionar algunos nombres, la escritura de casos se ha incorporado a las actividades obligatorias de sus profesores. En opinión de algunos directivos, la distribución óptima del tiempo de los profesores sería una mezcla de: docencia (impartición de cursos), publicación de documentos de contribución intelectual relevante como casos o artículos académicos, y la extensión (consultoría o capacitación de ejecutivos). Esta mezcla, aseguran, permite al docente mantenerse actualizado en su campo de conocimientos y vinculado con el ámbito profesional.

Sin lugar a dudas, cuando el caso es escrito, revisado y editado con todo rigor académico, logra posicionarse en un plano semejante al de la investigación científica convencional. De hecho, a juzgar por la AACSB (Task force AACSB International, 2008), el caso logra una contribución intelectual relevante bien por su dimensión técnica o por el material instruccional que le acompaña (notas de enseñanza y notas técnicas). Diversas revistas científicas referenciadas los publican en sus ediciones regulares.

Antecedentes del caso en el aprendizaje de negocios.

El Método del Caso ha sido usado desde el año de 1908 en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Su introductor original fue Edwin F. Gay, primer Director de ésta. Sin embargo, la idea original surgió en la Escuela de Derecho de esta misma universidad. A partir de entonces, se iniciaron una serie de experimentos que culminaron con la introducción definitiva del método en la enseñanza de la administración de empresas.

Pasados los años, el método comenzó a adoptarse en diversas instituciones con adecuaciones o en combinación con otros métodos, buscando en general la educa-

ción de ejecutivos en los procesos críticos de la dirección de empresa. Su uso ha sido muy popular en el posgrado y en la formación de ejecutivos, ha contribuido a fortalecer al menos tres dimensiones del aprendizaje requeridas en el mundo profesional: el proceso de adquisición del conocimiento, la habilidad para usarlo adecuadamente, y el desarrollo de las actitudes y valores que se ponen en práctica cuando el ejecutivo toma decisiones (competencias transversales).

Desde la perspectiva de los conocimientos teóricos, el método ha probado sus beneficios para formar en los estudiantes cualidades que la actividad profesional requiere. Sin embargo en el mundo profesional no será suficiente el recuerdo de los conceptos teóricos para operar eficazmente, será necesario contar con las habilidades para saber aplicarlos y la actitud que se toma al ponerlos en práctica. Los profesionales lograrán mayores y mejores contribuciones a su comunidad en la medida en que tengan las conductas necesarias para gestionar y decidir responsablemente. Es decir, que desarrollen un juicio profesional ético y responsable (ver figura 1). Todo ello es posible desarrollarlo en aula con este método debido a que en cada caso es posible exponer al estudiante a problemas extraídos de la realidad profesional.

Figura 1.- Tres dimensiones en el análisis de un caso.

Tres dimensiones de análisis de un caso



Fuente: Adaptación de Pablo Ayala y Jorge A. González

El enriquecimiento en el aprendizaje se genera cuando el instructor construye el plan de la sesión. El salón de clase se convierte en un laboratorio en el que cada caso es un experimento para detonar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los estudiantes.

Es común el empleo de tres momentos de aprendizaje con casos (gráfico 2): El primero es el trabajo de preparación individual en el que el estudiante revisa el caso, utiliza un marco teórico para analizar con detalle la información, identifica y selecciona posibles solucio-

nes así como las consecuencias de su implementación. Con esta preparación, el estudiante pasa al siguiente momento de análisis: el estudio en grupos pequeños. Este es un momento en el que el instructor diseña actividades basado en las características del grupo (tamaño y composición) pensando en el incremento en el aprendizaje que podría provenir de las diferentes perspectivas de sus alumnos. Es común que en esta fase los estudiantes desarrollen algunas competencias de interacción social dado que en este momento exponen sus ideas, escuchan las de los demás y adquieren confianza para la expresión verbal en público. Finalmente, el profesor construye nuevos aprendizajes en la sesión plenaria mediante preguntas detonantes que provocan que el grupo ponga a prueba sus argumentos y profundice en el análisis del problema que plantea el caso.

Gráfico No. 2 Tres momentos en el aprendizaje con casos



Fuente: Adaptación del original de Erskine and Leenders (Erskine J.A., 2003)

En este proceso, es posible analizar el contenido de las múltiples respuestas que se presentan, en cada una de ellas se elige implícita o explícitamente un conjunto de argumentos que la acompañan, por ejemplo: al optar por maximizar la utilidad en una empresa en el corto plazo es posible que tenga que renunciarse a un gasto para el desarrollo en el futuro de la empresa, o a un cierto plan de beneficios para los colaboradores o simplemente no privilegiar el cuidado de la naturaleza al menos en el corto plazo. Este tipo de decisiones harán que el estudiante ponga a prueba el uso de sus mejores conocimientos de negocios, pero también permitirá la reflexión ética sobre valores considerados al elegir la que considere su mejor alternativa.

Experiencias con nuevas generaciones de estudiantes.

A partir del inicio del siglo XXI, una nueva generación de estudiantes ha arribado a las universidades. Jóvenes

que desde muy temprana edad han usado intensivamente medios electrónicos para diversas actividades: el juego, la comunicación y la música, pero otra muy importante ha sido la búsqueda de información y adquisición de conocimientos. Internet, redes sociales y otros recursos de tecnología, han dinamizado y potencializado actividades que en el pasado eran atribuidas a la escuela.

También las generaciones de los llamados nativos digitales (Prensky, 2001) han evidenciado nuevos procesos de adquisición de información y conocimientos pues han pasado miles de horas utilizando video juegos, internet, correo electrónico, y otras herramientas digitales. Esta exposición a tecnología ha desarrollado en ellos patrones de pensamiento diferentes y ha generado también cambios en hábitos y conductas que llevan a las universidades a una necesaria revisión de las propuestas didácticas.

Frente a ellos se encuentra el profesor, que podría ser un migrante digital (Prensky, 2001), alguien que incorporó los recursos tecnológicos en la edad adulta. Como todo migrante, se adaptará al nuevo ambiente, a la nueva tecnología, así la escuela y el profesor habrán de realizar adaptaciones a los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el modelo educativo del Tecnológico de Monterrey en México, se han iniciado transformaciones en los tres momentos de aprendizaje en el uso del método del caso para incorporar estas nuevas características de los estudiantes. En la sesión plenaria por ejemplo, se han diseñado planes de clase que incorporan el uso racional de la tecnología para incorporar información relevante al caso, para complementar la investigación tanto de la empresa o industria como del contexto general del caso. También es común utilizarla para generar o añadir diferentes métodos de análisis y teorías aplicables al problema descrito en el caso. En los grupos pequeños se utilizan redes sociales digitales (corporativas y comerciales) para intercambiar información y construir aprendizajes en el ambiente en el que viven los estudiantes contemporáneos. Es común que estos nativos digitales prefieran usar su lenguaje digital y por ende, los dispositivos electrónicos. Vale decir que estos recursos digitales constituyen un complemento, no un sustituto de las actividades tradicionales en la discusión y análisis de un caso.

El caso como herramienta de transmisión del conocimiento

Existen diversas razones por las cuales podría recomendarse la escritura sistemática de casos en las univer-

sidades para la utilización en aula, bien sea en el formato tradicional, escrito, o en el formato de casos multimedia. Algunas de las más importantes son:

Aunque el conocimiento técnico y teórico existe, la adecuada aplicación de éste depende de las características específicas de la situación. El conocimiento es situado, dependiente de la realidad en la que se aplica, por ello el caso presenta la documentación de la realidad que enfrentaban los protagonistas de la situación que presenta el caso.

La práctica de la gerencia no es una ciencia exacta, como las matemáticas o la química; si lo fuera, bastaría que los profesores enseñaran las leyes, las teorías para replicarlas en otros escenarios. La práctica de los negocios es más una “ciencia fáctica”, los estudiantes aprenderán mediante la aplicación de ciertos modelos y principios adecuados a las condiciones específicas que representa el caso. Aprenderán incluso a conocerse ellos mismos y cómo reaccionan frente a una determinada situación.

El conocimiento gerencial ha sido creado para resolver problemas humanos, así el caso de estudio es el vehículo para llevar el problema al aula y comprender cómo el conocimiento se utiliza. Es la ocasión para la recreación del conocimiento para beneficio del aprendizaje de nuestros estudiantes.

Descubrir la realidad (a través de casos) potencializa la utilización del conocimiento en negocios. En cada ocasión que un profesor utilice un caso en aula, los resultados serán potencialmente diferentes y nuevos: nuevas visiones, alternativas y soluciones podrán explorarse con el uso del caso.

En síntesis, los casos pueden ser utilizados para comprender la realidad en que se aplican los conocimientos, para poner a prueba y desarrollar las competencias (conductas, actitudes) de los futuros gerentes y directores de empresa.

¿Qué contiene un buen caso?

Los casos en general atienden a dos públicos, los estudiantes que usarán el caso en alguno de sus cursos y los profesores que son parte de la comunidad científica en el tema del cual se escribe. Para los primeros, se escribe considerando su contexto: sencillez de lenguaje y objetividad en la narrativa juegan un papel importante para no cargar juicios de valor sobre el análisis de la situación

descrita.

Para los profesores se escribe la nota de enseñanza. Este es un documento en el que se describen los objetivos del caso, se propone un conjunto de secuencias didácticas para facilitar el uso del caso en aula y el autor del caso realiza el análisis del problema.

El objetivo del caso regularmente es escrito paralelamente al caso, ya que aun cuando el autor identifica el tema del caso desde el momento que conoce la historia que desea escribir, los recursos de información y el diseño instruccional van modificando el objetivo y éste no se logra definir con claridad hasta que caso y nota de enseñanza están terminados.

Las secuencias didácticas van desde lecturas asignadas, actividades de investigación, reportes escritos y todo aquello que el profesor diseñador del caso propone como útil para el análisis, sin embargo un elemento imprescindible son las preguntas detonantes. Dado que el análisis del caso es por naturaleza socrático, la pregunta juega un rol central en el proceso de administración del caso en aula. Es común encontrar de cinco a diez preguntas para el análisis; la secuencia propuesta regularmente va de lo general a lo particular del problema, y desde el análisis del problema hasta la propuesta de decisiones y justificación de las mismas, empleando invariablemente los elementos teóricos pertinentes al análisis del problema.

Un caso de estudio tiene en su base información real y un enfoque hacia la toma de decisiones. Si el caso es escrito con un objetivo claramente definido y está incluida toda la información que requiere para ser analizado, permitirá al estudiante: alcanzar un objetivo de aprendizaje, ejercitar la elección y uso de herramientas teóricas, desarrollar habilidades como la toma de decisiones y el razonamiento crítico, además de poner a prueba y reflexionar sobre las implicaciones y valores personales que imprime en cada una de sus decisiones.

Es importante aceptar que su utilidad no es universal, ni lo pretende. Es claro que algunas disciplinas pueden enseñarse más eficientemente con las explicaciones del profesor, los ejercicios y/o demostraciones. En una entrevista realizada a C. Roland Christensen, catedrático de la Universidad de Harvard, decía: “Muchos profesores afirman que la necesidad de un alto nivel de conocimientos complica la enseñanza con casos. Tradicionalmente la educación en humanidades o la formación del juicio profesional en las disciplinas de negocios es muy fácil con el método, pero habrá también que reconocer que en al-

gunas disciplinas técnicas la tradicional exposición es lo más efectivo. Es indispensable que el estudiante domine el cuerpo básico de conocimientos de un curso. Sin embargo, he escuchado a muchos otros decir que el dominio técnico de una disciplina lleva al estudiante sólo hasta el punto en el que una situación laboral apenas empieza. El método de casos definitivamente ayudará a desarrollar el juicio profesional.” (Christensen R., 1991)

El profesor y la institución que utilicen el Método del Caso estarán obligados a examinar el verdadero alcance de sus ventajas y de sus limitaciones para hacer la planeación más adecuada a favor de sus educandos. El adecuado uso del método requiere una dosis de experiencia profesional por parte del profesor o un entrenamiento que logre identificar la distancia entre las ideas teóricas y una situación práctica. No basta la comprensión de los conceptos y teorías, es indispensable el conocimiento relacionado con el cuándo usarlo, cómo usarlo, con qué valores usarlo, además de una eficiente planeación. Esto le dará a los cursos y a la institución cercanía al mundo real.

Bibliografía

Christensen R., G. D. (1991). *Education for Judgment*. Boston Mas. USA: Harvard Business School.

Erskine J.A., L. M. (2003). *Teaching with Cases*. London, Ontario Canada: Ivey Publishing.

Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. *On the Orizon* (MCB University Press), Vol. 9 No. 5.

Task force AACSB International. (2008). *Final Report of the AACSB, Impact of Research*. Tampa, Florida USA: AACSB International.