

UNA GUIA PARA LA ELABORACION DE CASOS PARA ALUMNOS DE PREGRADO

Prof. Dr. Cristina López-Cózar Navarro. cristina.lopez-cozar@uem.es
Prof. Dr. Ignacio Ruiz de la Torre Herrero. Ignacio.torre@uem.es
Universidad Europea de Madrid

ABSTRAC

Una de las principales herramientas de aprendizaje dentro del EEES es el método del caso. Hasta ahora, el método del caso ha sido y sigue siendo una práctica habitual en la enseñanza de masters, y poco a poco se va incorporando también para la de los alumnos de pregrado. No es extraño pues es una herramienta muy potente; con la discusión por parte del alumno de situaciones reales de las empresas, se consigue tanto el desarrollo intelectual como el desarrollo de habilidades. Sin embargo, nuestra propia experiencia nos ha demostrado que los casos que habitualmente se utilizan para el alumno de postgrado, no suelen ser los más adecuados para alumno de pregrado, ni por la estructura del documento, ni por el propio debate, ya que los alumnos, al no disponer de un bagaje profesional, no pueden aportar su propia experiencia. La manera de enfocar esta metodología creemos que debería ser adaptada al perfil y las circunstancias del alumno al que va dirigido. En este contexto nos parece necesario disponer de casos adecuados para alumnos de pregrado, para cuya elaboración creemos muy conveniente disponer de una guía. Por tanto, con esta ponencia pretendemos aportar una guía no solo para la preparación, sino también para aportar las claves necesarias para la discusión en clases de los mismos.

INTRODUCCIÓN

En 1908 la Harvard University funda la Harvard Business School (HBS). En el mes de octubre de ese año, comienza a impartir el primer MBA. En 1911, la HBS adopta una nueva metodología: “el método del problema” que consiste en invitar a directivos y hombres de negocios para que presenten a los alumnos situaciones y problemas reales. Este método se considera el antecesor del método del caso. Pocos años después, en 1914, la HBS empieza a utilizarlo en los programas de derecho reservados a postgraduados y directivos de empresa y pasa a denominarse “Case-System”. Con el tiempo, la Universidad de Harvard empieza a preparar a profesores e investigadores para que se dediquen exclusivamente a la elaboración de casos, que pudieran ser aplicados, no sólo en dicha Universidad, sino también en el resto de las Universidades del mundo. Desde entonces, el método del caso ha sido aplicado para la formación de profesionales que abarcan tanto el Derecho, como la Administración de Empresas, Medicina y otros campos.

Un caso es la descripción de un hecho pasado que describe un acontecimiento complejo y auténtico, donde se presentan uno o varios problemas con toda su complejidad y riqueza de matices, tal y como sucede en la vida real (García del Junco y Castellanos; 1998). Es un documento escrito que sirve como base para una discusión.

Un caso es un método pedagógico, es decir, es un instrumento para enseñar. Con la metodología del caso incrementamos el repertorio de técnicas a nuestra disposición para llevar a cabo la actividad docente; se trata por lo tanto, de un instrumento distinto, pero no único sino complementario, para el aprendizaje de los alumnos.

Para los alumnos es un modo diferente de aprender. Ellos, igual que nosotros, se dan cuenta de que se alcanzan una serie de objetivos encaminados fundamentalmente, tanto al desarrollo intelectual como al desarrollo de habilidades: *“Los alumnos no cambian sus creencias cuando se lo decimos. Nuestra esperanza está en que la propia experiencia y reflexión les lleve a asimilar inteligentemente la información”* (Lynn, 1999).

Puesto que existen diferentes tipos de casos y una gran riqueza en cuanto a temas se refiere, se puede utilizar este método en diferentes áreas de conocimiento y desde diversos puntos de vista. En nuestro caso, la metodología del caso se aplica al estudio de la dirección de empresas.

Se aprende sobre una determinada materia y se refuerzan conocimientos ya adquiridos. El método del caso rechaza la doctrina de que los estudiantes primero aprenden la teoría y después aplican los conocimientos aprendidos; por el contrario se considera que en el proceso de aprendizaje debe estar presente siempre, de un modo u otro, la aplicación de los conocimientos. Los alumnos se encuentran con la posibilidad de sumergirse en la realidad de una empresa: su historia, sus decisiones, sus errores, sus éxitos ..., con esta información piensan, opinan, analizan las circunstancias que rodean a la empresa, formulan estrategias, diseñan alternativas.

Sin embargo, por otro lado, el método del caso es mucho más que esto, ya que no sólo permite obtener conocimientos sino también capacidades: se adquieren unas determinadas capacidades o se refuerzan las capacidades ya adquiridas. Podemos decir que con la implantación de esta metodología los alumnos saldrán de la Universidad mejor preparados para enfrentarse a la realidad laboral que les espera. Desde potenciar la responsabilidad hasta fomentar la autoconfianza, pasando por mejorar su capacidad de trabajo en equipo. El aula se convierte de esta manera en un buen foro para que cada participante pueda explicar su percepción acerca de una situación establecida, o un determinado problema, ante los miembros de su equipo. Tendrán que defender sus propuestas, pero al mismo tiempo deberán ser suficientemente flexibles y tolerantes, para respetar las opiniones de sus compañeros. Posteriormente, se expondrá delante de todo el grupo las decisiones o conclusiones a las que hayan llegado. La pluralidad de ideas y puntos de vista que se obtiene en esta puesta en común, hace que se enriquezcan todos los que participen en la misma, a la vez que adquieran la capacidad de síntesis, tan esencial para la dirección de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DEL CASO

Un caso en general se compone de un texto más o menos extenso y de unos anexos como información complementaria consistente en datos económicos-financieros, esquemas, gráficos etc.

Una de las principales características que posee este método es ser muy cercano a la realidad empresarial, pues generalmente describe la situación o la problemática de una empresa en un momento determinado. Los alumnos aprenden sobre la base de experiencias reales, lo que les permite acercarse a su entorno. Es un enlace entre la teoría y la práctica.

Se trata de un método activo, lo que facilita la interactividad entre los distintos participantes. Es una forma de movilización del grupo; con esta metodología se consigue que los alumnos pasen a la acción y desarrollen el pensamiento crítico (Lynn, 1999).

Como consecuencia de la característica anterior, el centro del método del caso es el alumno, quien debe plantear supuestos claros y bien fundamentados a partir del documento que ha recibido. Los alumnos serán capaces, no sólo de exponer sus ideas, sino también de defender sus posiciones. Esto implica que ha entendido la situación, ha realizado un análisis y está preparado para llegar a conclusiones personales sobre el dilema planteado.

El profesor debe actuar simplemente como un instructor del proceso, un orientador. Antes de comenzar, es muy importante que se asegure de que el alumno tiene la base teórica suficiente para poder trabajar con el caso propuesto y que será capaz de transferir sus conocimientos a una situación real. Durante el proceso, su principal labor consiste en dirigir la discusión si en algún momento se desvía de los objetivos del aprendizaje, pero no debe interferir en el mismo.

La correcta redacción y posterior desarrollo de un caso en el aula, requiere de un preciso conocimiento del método científico de resolución de problemas no estructurados.

Podemos distinguir fundamentalmente dos tipos de problemas: estructurados y no estructurados. Los problemas estructurados son aquellos que tienen una secuencia conocida de fases o acciones, de tal manera que si se realizan correctamente y en el orden establecido, el problema quedará resuelto adecuadamente; se encuentra la solución prevista por el autor. Por el contrario, los problemas no estructurados carecen de una única solución, no tienen una secuencia conocida para poder resolverlos.

El método del caso pertenece a la categoría de problemas no estructurados, por lo tanto para su elaboración debemos basarnos en el método científico de resolución de problemas no estructurado. Este método científico se tiene las siguientes etapas (Renart, 2004):

- ✎ Observación: En esta primera etapa se deben obtener los datos del problema consistentes fundamentalmente en hechos recientes, relevantes y ciertos. Es importante separar el problema de sus síntomas.
- ✎ Reflexión: En esta fase es necesario ordenar, sistematizar y concretar la información obtenida en la etapa anterior, para poder seleccionar únicamente aquellos datos que consideremos relevantes, para poder desestimar “lo que no es problema” y conservar e indagar en aquello que puede ser objeto del caso.

- ✎ Diagnóstico: Se trata de averiguar cuáles son las causas reales que han dado origen al conflicto. Hay que valorar la importancia de cada una de ellas y cómo afectan al problema.
- ✎ Decisión: En este punto vamos a elaborar una relación de acciones que podrían contribuir a solucionar el conflicto, concretando personas, medios, plazos, etc.
- ✎ Acción: En esta fase se lleva a cabo la puesta en práctica del plan.
- ✎ Control: Será necesario realizar un control tanto del proceso como al finalizar el mismo.

CÓMO SE ESCRIBE UN CASO

A la hora de escribir un caso, igual que al afrontar cualquier otro trabajo de investigación, cada autor tiene su propio estilo. No obstante, al redactar un caso es necesario tener en cuenta una serie de pautas. Algunas son de carácter general, es decir, son válidas para cualquier tipo de casos, con independencia del público al que vaya dirigido el mismo, pero otras pueden variar según el tipo de alumno al que se vaya a destinar.

Lo más importante de un caso es “el conflicto”. Sin conflicto, si no hay un problema, no hay caso. Es necesario que al alumno se le plantee un dilema para que sea capaz de pensar posibles soluciones, para que tenga que tomar decisiones. Sin embargo, esta es probablemente la parte más difícil a la hora de escribir un caso.

Por otro lado, aquí radica una de las posibles diferencias entre un caso para alumnos de pregrado y alumnos de postgrado. Si se trata de alumnos de pregrado, especialmente de primeros cursos, el caso puede ser más descriptivo. Se puede preparar un documento en el que se cuente la situación de una empresa en un momento dado, y pedirle al alumno que la analice; se le plantearán una serie de cuestiones que puede resolver con la información facilitada en el texto.

Sea como sea, es necesario insistir en que el caso no es la descripción de la solución de un determinado suceso, sino el planteamiento de un conflicto relevante. Así se le mostrará al alumno para que sea él quien lo analice y busque la información clave que le permita diseñar posibles alternativas.

Primera fase: Escoger tema y empresa

El tema escogido debe estar en relación con el temario de la/a asignatura/s impartidas por el autor del caso. Esto le permite tener un amplio conocimiento sobre el contenido y los objetivos de aprendizaje que se pretenden alcanzar con el mismo. Asimismo, el profesor conocerá si existen más casos ya escritos sobre el tema, que le puedan servir como punto de partida, o si por el contrario ha detectado una carencia de los mismos, lo que supone una motivación adicional para animarse a redactar uno. Adicionalmente, siempre es preferible buscar un tema de actualidad, lo que de alguna manera suscitará un mayor interés en los alumnos. El tema elegido puede girar en torno

a nuevos conceptos (por ejemplo responsabilidad social de la empresa, spillovers, ...), o nuevos enfoques de prácticas o estrategias ya conocidas.

Respecto a la empresa, lo más recomendable es elegir aquella empresa con la que se tenga o se pueda tener alguna relación, pues será más sencillo que faciliten la información necesaria. Alternativamente, se puede elegir una empresa de la que exista suficiente información publicada en prensa, en Internet, ...

Por otro lado, es importante que la empresa elegida realice una actividad o haya sido objeto de un hecho relevante, que resulte interesante y novedoso desde el punto de vista de su estudio. Recordemos que este es precisamente el punto clave del caso; es necesario que se haya producido un suceso poco común precisamente para poder analizarlo.

Segunda fase: el primer contacto

En esta segunda etapa, lo primero sería identificar a la persona de la empresa experta en el tema objeto de nuestro estudio, quien nos va a suministrar a información que necesitamos. A continuación, se debería contactar con ella y tratar de concertar una primera entrevista para explicarle en qué consiste el método del caso, nuestros objetivos, las razones de elegir su empresa y sobre todo, solicitar su colaboración para elaborar el caso.

Durante la primera reunión se le tienen que dar todas las garantías que requiera de confidencialidad y tratar de conseguir por escrito el permiso de la empresa para la publicación y difusión del caso.

En este sentido, es importante matizar si se utilizarán los nombre reales, tanto de la empresa como de los propios directivos o trabajadores, que participaron en el hecho que se recoge en el caso, o por el contrario, los protagonistas prefieren mantener su identidad en secreto. En este caso, se pueden utilizar nombres ficticios o bien simplemente hacer alusión a los puestos que ocupan dentro de la organización. Asimismo, se ofrecerá la posibilidad de no utilizar aquellos datos que la empresa considera confidenciales, pudiendo ser sustituidos por datos generales del sector. En cualquier caso, el contenido del documento final deberá ser lo más cercano a la realidad posible, pues si se aleja mucho a la situación que realmente se vivió, no se cumpliría con una de las principales características del método.

En caso de no conseguir contactar directamente con alguna persona de la empresa, esta fase consistirá en recopilar toda la información publicada sobre la empresa en cuestión. Esta es una opción válida si queremos redactar un caso para alumnos de pregrado, pues el nivel de detalle, y por tanto, la necesidad de documentación es menor. En este caso, se debería ser especialmente cuidadoso en especificar las fuentes utilizadas.

Segundo, de una manera u otra, se recomienda ordenar la información conseguida y empezar a realizar un borrador en el plazo más corto posible para evitar la dilución de la información; cuanto más tiempo transcurra desde la reunión mantenida y el inicio de la redacción, más probabilidades hay de que se olviden algunos detalles, o

que se confundan ciertos aspectos como consecuencia de la propia interpretación que con el paso del tiempo podemos hacer.

Por último, dentro de esta segunda fase, es fundamental comprobar si el tema es atractivo y tiene suficiente contenido para ser objeto de un caso. Hay que verificar si realmente ha existido en la empresa un conflicto interesante que puedan analizar los alumnos. En caso contrario, es mejor abandonar el proyecto y buscar otro.

Tercera fase: la redacción

En la elaboración de un caso hay que ir de lo más general a lo más concreto. Se suele empezar con un par de párrafos donde se expone desde un punto de vista muy general el problema al que enfrentan los protagonistas del caso. Habitualmente se sigue con una descripción de la empresa y del sector (el orden puede alterarse) donde se exponen las principales características tanto de la empresa como del entorno. Para seguir con una descripción más detallada de la división o departamentos afectados, y acabar especificando los detalles relacionados con el problema que se va a plantear al alumno.

En los casos podemos distinguir dos partes: el caso en sí mismo, donde se narra la historia de lo sucedido y se ofrece la información principal, y los anexos, donde se incluyen fundamentalmente datos técnicos y/o gráficos.

A la hora de redactar, es importante diferenciar el público al que va a ir destinado el caso. Nuestra propia experiencia nos sugiere que si va a dirigirse a alumnos de primeros cursos, no debería excederse de tres o cuatro folios, mientras que si se prepara para postgrados, el número adecuado de páginas oscila en torno a diez. Respecto a los anexos, ocurre algo similar: son una parte imprescindible para los alumnos de postgrado, pues en los anexos se suministra información relevante para la correcta resolución del caso, pero se puede prescindir de ellos si se prepara un caso para utilizar con alumnos de pregrado.

Es importante situarlo en el tiempo, de manera que cada uno de los acontecimientos que se van sucediendo pueden ser seguidos por el lector cumpliendo rigurosamente el orden cronológico en el que se produjeron.

Además en la redacción hay que tener en cuenta una serie de recomendaciones como no añadir opiniones personales, ni interpretaciones sobre lo que pasó o las causas que provocaron la situación que se está describiendo. Asimismo, hay que procurar que el lector pueda distinguir claramente los hechos, de los comentarios de los propios protagonistas, los cuales deberían ir entrecorridos.

Finalmente debe resultar una historia interesante para los alumnos de tal manera que desde el primer momento se sientan atraídos por lo que allí se cuenta y así les resulte más fácil comenzar y desarrollar su trabajo.

APLICACIÓN DEL MÉTODO EN EL AULA CON ALUMNOS DE PREGRADO

Dada las limitaciones de tiempo, generalmente inferior a la de los postgrados, y de los conocimientos que de la realidad tienen los alumnos, por tratarse de pregrado, el proceso del caso debería estructurarse en cuatro etapas.

Previamente el profesor deberá hacer unas breves indicaciones sobre el tema con el que está relacionado en caso con el fin de centrar al alumno

1º Trabajo individual

En una primera etapa cada alumno recibirá el caso y lo leerá cuidadosamente tratando de enterarse del contenido y de relacionarlo con el tema previamente expuesto en el aula por el profesor.

Para evitar que el alumno solamente trate de contestar a las preguntas sin leerse todo el caso, se debería entregar sin las preguntas, dar un tiempo para que lo lean, y posteriormente, plantearle las cuestiones.

Tanto la lectura como las primeras respuestas es conveniente que se hagan de forma individual. Con ello se consigue que cada uno de los alumnos haga una reflexión personal antes de la puesta en común, y sea capaz de aportar su propia visión sobre las cuestiones planteadas cuando se junte con el resto de componentes de su grupo.

2º Trabajo en equipo

El caso se discutirá en grupos de 4 ó 5 alumnos como máximo. El alumno en estas etapas de formación suele tender a la dispersión, por lo que no es aconsejable que los grupos sean más numerosos. Por otro lado, tampoco conviene que sean más reducidos, pues entonces se perdería uno de los objetivos del método, la riqueza de las aportaciones.

Una vez que se han organizado los grupos, cada uno de sus miembros deberá manifestar su opinión, de manera que puedan ser discutidas todas las alternativas planteadas. Es necesario que el grupo nombre a un portavoz que es quien recogerá las conclusiones a las que han llegado los componentes del grupo. Es recomendable que dichas conclusiones se recojan por escrito para que cuando tenga que exponerlo ante los demás grupos no olvide ninguna aportación.

Es conveniente que en cada ocasión que se utilice esta metodología se nombre un portavoz diferente. De esta manera se logra que al final del curso todos los alumnos hayan desarrollado este papel.

No es necesario que dentro de cada grupo se llegue a un consenso. Cada miembro del equipo puede tener una opinión diferente. Si esto sucede, el portavoz anotará las diversas opiniones, y posteriormente expondrá todas ellas.

El papel del profesor en este punto es fundamental, pero probablemente, pasará inadvertida para los alumnos. Su principal labor consiste en conseguir que el alumno se posicione respecto al tema a tratar de la forma más realista posible (Benito y Cruz, 2005). Su intervención en esta etapa aparentemente se limitará, como en la anterior,

únicamente a aclarar las dudas que puedan surgir por posibles incomprendiones del texto.

3º Exposición

Estará dirigida por el profesor

El portavoz expondrá públicamente las conclusiones u opiniones del resto de componentes del grupo correspondiente para ser discutidas por todos los alumnos del aula.

Como se han indicado anteriormente y debido a las limitaciones de tiempo, al llegar a esta situación caben varias alternativas entre las que podemos señalar las siguientes:

- Expone un sólo grupo y se discuten por parte del resto las opiniones del mismo
- Exponen dos o tres grupos.

El profesor debe durante este proceso de discusión tratar de inducir al alumno a su participación activa

4º Conclusión

En esta última fase el profesor recogerá las diversas opiniones y tratará de sintetizarlas y relacionarlas con el tema objeto del caso.

Asimismo resulta muy útil recoger las cuestiones que han podido surgir a lo largo de la discusión y volverlas a plantear bien en esa sesión o en otras posteriores.

Como el caso es una de las metodologías activas de EEES, y con objeto de que forme parte de la evolución continua, es recomendable que el profesor recoja las opiniones de cada alumno.

CONCLUSIONES

Uno de los principales logros del método del caos es que los alumnos se aproximen a la realidad de las organizaciones. Con esta metodología se consigue establecer un vínculo entre la teoría y la práctica muy beneficioso para ellos.

Con este documento hemos pretendido exponer una serie de recomendaciones que puedan facilitar la labor de quién se embarque por primera vez en esta aventura. Desde aquí queremos animar a nuestros compañeros, pues elaboración de un caso puede ofrecer distintas ventajas, entre las que cabe señalar las siguientes:

Desde el punto de vista académico, la realización de un caso supone una profundización y por lo tanto un mayor conocimiento del tema, así como del entorno donde se desarrolla la acción, lo que amplía el panorama desde donde contemplar el mismo.

En el supuesto que se conozcan los resultados de las actuaciones que la empresa llevó a cabo para resolver el problema, tanto las citadas actuaciones, acertadas o no,

como las consecuencias que se derivaron de las mismas, aumentarán el conocimiento del profesor sobre la materia.

Desde el punto de vista de la faceta investigadora del profesor, el proceso de elaboración de un caso concluirá con una publicación. Adicionalmente, puede abrir las puertas para continuar y aumentar la colaboración con la empresa, y conseguir futuros proyectos de investigación.

Además, para el profesor que elabora el caso, supone un importante esfuerzo de síntesis y de conversión de una realidad a una práctica didáctica, lo que contribuirá, sin ninguna duda, a mejorar tanto la capacidad de análisis como los aspectos pedagógicos.

Desde el punto de vista relacional, es importante tener contactos continuos con las empresas. Conocer sus problemas, las soluciones a los mismos, y los resultados obtenidos, pues por una parte se mantiene el siempre interesante vínculo docencia-empresa, y por otra, no se pierde de vista la realidad. Todo ello contribuirá a una mejora de la docencia.

Por último sirve para incrementar el prestigio de la propia Universidad. Si un grupo de profesores desarrollan diversos casos, la Universidad podría llegar a contar con un fondo de casos para utilizar, no sólo los propios profesores de esa institución, sino de cualquier otra.

BIBLIOGRAFÍA

Benito, A y Cruz, A. (2005): *Nuevas claves para docencia universitaria*, Narcea, Madrid.

García del Junco, M y García, J. (1998): “El método del caso y de las situaciones: herramientas de diagnóstico y de decisión”, *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, pp. 96 – 117.

Leenders, M; Mauffette-Leenders, L y Erskine, J. (1999): *Learning with cases*, 4ª ed., Ontario: Ivey Publishing, London,

Leenders, M; Mauffette-Leenders, L y Erskine, J. (1999): *Writing cases*, 2ª ed., Ontario: Ivey Publishing, London,

Lynn, L. E. (1999): *Teaching and learning with cases: a guidebook*, Chatham House Publishers, cop. New York.

Renart, L (2004): “Cómo y por qué redactar (buenos) casos”, Seminario impartido en la UEM, 12 de octubre de 2004.