

INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS

M. en C. (c) Elvia de Haro J.*
Dr. Isaías Álvarez García*

* Profesores-investigadores de la Sección de Estudios de Posgrado de la Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es el de introducir, al lector, al conocimiento del método de casos, como una herramienta útil dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje que, aplicado en forma sistemática, permite consolidar conocimientos a través de la práctica de conceptos o técnicas aprendidas, desarrollar habilidades para la investigación y toma de decisiones; además, permite evaluar, en forma integral, el desempeño de los alumnos en cuanto a conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, tanto en forma individual como en su interacción grupal.

Existen dos corrientes sobre el método del caso: una enfatiza sobre la formalidad del método (Escuela Británica), utilizando en el aula la simulación de hechos que suceden en la realidad y otra, (Escuela de Harvard) que hace énfasis en la investigación de problemas y necesidades, cuyo producto es la creación de casos que pueden servir para un análisis sistemático de problemas en situaciones similares.

En este documento se presentan antecedentes del método y su conceptualización, se integra una guía para el manejo de casos ya elaborados y un

procedimiento de cómo elaborarlos, aprovechado el potencial del método en el desarrollo de habilidades para la investigación, inducir a los alumnos a generar sus propios casos.

1.- PRESENTACIÓN.

El método de estudio de casos es un método inductivo, analítico y participativo; en el proceso enseñanza-aprendizaje se considera un método "activo", a diferencia de los métodos tradicionales en los que la comunicación se da en forma unidireccional por parte del maestro hacia sus alumnos y hacen especial énfasis en la memorización, el método de estudio de casos "puede contribuir a que los cursantes consoliden los nuevos conocimientos mediante la aplicación de los conceptos y técnicas aprendidas en situaciones análogas a las que hallaran en la realidad, desarrollando, así mismo, capacidades analíticas, hábitos de trabajo en equipo y habilidades para la comunicación".⁴

Un aspecto importante de los métodos activos es la aplicación constante y plural, parten de la consideración de que la forma de aprender una habilidad es "practicando", vélgase el ejemplo de un nadador novato que se lance en aguas profundas después de leer varios libros sobre la actividad, corre el riesgo de ahogarse, ya que "Un nadador aprende nadando"; la técnica de casos permite, en un proceso dinámico de investigación, análisis y simulación de una realidad, desarrollar ciertas habilidades de investigación y toma de decisiones.

Paul Pigors y Charles A. Myers afirman que "el método de casos es un forma sistemática de ayudar a los demás a que aprendan por la experiencia".⁵

⁴ Tesoro, José Luis; Pautas para la utilización y elaboración de casos de estudio para actividades de formación en Gerencia Pública, RIGEP, Caracas, 1992, pp. 5.

⁵ Pigors, Paul y Myers Charles; "La Administración de Personal" Edit. CECSA, México, 1969.

La importancia de la utilización de este método en el posgrado de administración, se deriva de la congruencia que existe entre los propósitos del primero y la finalidad del posgrado, en el desarrollo de habilidades para la investigación, solución de problemas, gestión y toma de decisiones, funciones que todo buen administrador debe atender.

2.- ANTECEDENTES.

Se atribuye a Christopher Langdell el desarrollo del método del caso, en la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard, a fines del siglo pasado, ampliándose y profundizándose su aplicación en la Escuela de Administración de Graduados de la misma Universidad, desde su fundación, en 1908.

Existen antecedentes anteriores relacionados con el trabajo social de casos, destinados a individuos, los cuales parten de 1869 con la fundación de la Sociedad para la organización de la ayuda caritativa, los cuales fueron evolucionando de acuerdo a las condiciones sociales y a los de la propia sociedad.

La utilización del método de estudio de casos se ha extendido en diversas instituciones educativas de prestigio, como método único, así mismo, diversas disciplinas como: Derecho, Administración, Planeación, Evaluación, Psicología, Sociología, etc. son abordados a través de este método como una herramienta de aprendizaje o de desarrollo de diversas capacidades para la resolución de problemas, toma de decisiones y evaluación; en México, destacan, en su manejo, el IPADE, INAP, ITAM, CIDE, ITESM, entre otras.

3.- MÉTODO DEL CASO.

Partamos del análisis de varias definiciones:

"Un estudio de caso, generalmente, es la escenificación de una determinada situación que se interrumpe súbita y deliberadamente en el momento preciso en que se debe arbitrar una solución o adoptar

una decisión, permitiendo a los cursantes asumir el rol de protagonista de la situación".⁶

"El caso se considera como dato que describe cualquier fase o el proceso de la vida entera de una unidad, la cual puede ser una persona, familia, grupo social, institución, comunidad, etc".⁷

"El caso es la presentación de una situación sobresaliente en el desarrollo de las actividades humanas, ya sea en los negocios o en las relaciones profesionales, presentado con absoluta veracidad".⁸ Podríamos decir que esta técnica resulta útil para replicar situaciones problemáticas de la realidad, las cuales, algunas veces, se presentan disfrazadas para evitar la identificación de las personas o instituciones donde se desarrolló el caso y que, analizadas y discutidas en el aula, permiten al alumno un entrenamiento para el desarrollo de su capacidad de análisis y de síntesis en la identificación del problema, interpretar y ordenar la información y proponer posibles alternativas de solución, además de que adquiera el hábito de trabajar en equipo.

Los casos de estudio se elaboran para contribuir al logro de determinados objetivos docentes que, entre otros, se pueden mencionar los siguientes: a) "Presentar problemas vitales para los intereses y experiencias de los participantes".⁹

b) "Plantear problemas que requieren acción inmediata o problemas cuya solución sólo puede

⁶ Tesoro, José Luis; ob. cit. pp. 10.

⁷ Pauline v, Young; Métodos Científicos de Investigación Social, 3a. Edición UNAM.

⁸ Mariscal Torres, Javier. El Método de Casos, Tesis Doctoral ESCA, México, 1974.

⁹ Álvarez García, Isaías; Introducción al Método de Estudio de Casos, CICA, México D.F., mayo 1991.

alcanzarse en el largo plazo; pero abocándose de inmediato a su previsión".¹⁰

c) Inducir a los participantes a proponer soluciones alternativas.

d) Fomentar y promover la participación de los alumnos a través del análisis de situaciones problemáticas.

c) Inducir a los alumnos a aplicar los conocimientos teóricos considerando la situación real de incertidumbre o información incompleta.

f) "Ejercitar habilidades para el análisis grupal tales como coordinar, argumentar, formular y confrontar posiciones".¹¹

El método del caso, como instrumento de aprendizaje, demanda la participación tanto del instructor como del alumno a través del análisis, la discusión e intercambio de experiencias, lo cual enriquece el proceso: "quienes participan en el análisis y discusión de un caso, no sólo expresan sus actitudes personales y su manera de pensar, sino que asumen una responsabilidad de acción frente a la situación específica que el caso describe".¹²

3.1. Elementos del método.

En la aplicación del método del caso interactúan varios elementos como: alumnos, docentes, contenido curricular y la asignatura, el caso y el proceso de análisis, cuya descripción se presenta a continuación.

¹⁰ Alvaréz García, Isaías; Introducción al Método de Estudio de Casos, CICA, México D.F., mayo 1991.

¹¹ Tesoro, José Luis; ob. cit. pp. 14.

¹² Alvaréz García, Isaías; Introducción al Método de Casos, CICA, México, 1991.

- ALUMNOS

Cada uno posee distintos perfiles, experiencias y motivaciones que les permiten interpretar las situaciones con un enfoque particular en base a todas sus referencias; la interacción y retroalimentación, por parte de ellos, enriquecen el análisis y discusión de los casos.

El papel de los alumnos difiere según se trate: del análisis de casos ya elaborados o la preparación de los mismos; el papel del participante en la segunda opción sería el de investigador, apegándose a las indicaciones que se enuncia en el apartado (5.1) de este documento.

Respecto a la primera opción; el participante debe realizar las tareas individuales y participar activamente en las tareas grupales; estudiar los casos con una actitud creativa y analítica, preparar su diagnóstico y propuestas personales y esforzarse por desarrollar la habilidad de preguntar y contestar "Las preguntas adecuadas" de cada caso.

Existen preguntas que, generalmente, se identifican en todos los casos.

- ¿Quién es el protagonista?
- ¿Cuáles son los antecedentes?
- ¿Cuáles son los hechos relevantes?
- ¿Quién es el responsable de tomar decisiones?
- ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades del protagonista o del responsable de tomar decisiones?
- ¿La información es completa o incompleta?
- ¿Qué alternativas son viables?
- ¿Qué decisiones puedo tomar como protagonista o tomador de decisiones?
- ¿Cómo relaciono este caso con mi propia experiencia?

En muchas ocasiones, el instructor provee de las preguntas específicas que el alumno deberá contestar del caso.



Por otra parte, el alumno debe argumentar, aportar ideas y conocimientos durante el desarrollo de las actividades grupales que contribuyan a la eficacia del trabajo de grupo.

Evaluar su desempeño individual y grupal con los demás integrantes, con vistas al logro de un mayor rendimiento grupal.

- DOCENTES.

Al igual que los alumnos poseen características individuales, basadas en sus conocimientos, experiencias, habilidades para el manejo del método (análisis o elaboración de casos) y de la asignatura. Corresponde a éstos identificar y aprovechar las características y motivaciones de los alumnos para lograr una mejor utilización de los casos o la elaboración de un buen caso.

El papel del docente es actuar como coordinador, moderador u observador, según las necesidades del participante y los objetivos docentes.

El docente explica la finalidad del método y las actividades individuales y grupales de los participantes, proporciona los lineamientos para el desarrollo del trabajo y establece el control de los tiempos de cada fase. Orienta y conduce para evitar el estancamiento en hipótesis y discusiones estériles que obstaculicen el logro de los objetivos previstos.

Observa el funcionamiento de los grupos, las estructuras organizativas adoptadas, los canales de comunicación, el grado de participación y el ambiente grupal. Evalúa el desempeño individual y grupal así como la calidad de los trabajos, en base a criterios y niveles previamente establecidos. Informa y aporta opiniones que pueden servir de aprendizaje. Resume e integra las diversas contribuciones, elabora una conclusión general del estudio realizado.

- EL CONTENIDO CURRICULAR Y LA ASIGNATURA

Proporcionan un conjunto de objetivos, conceptos, métodos y herramientas que enmarcan el uso o la elaboración de un caso.

- EL CASO

Se refiere al documento en el que se presenta la "Escenificación de una situación real especialmente diseñada para contribuir al logro de objetivos en el ámbito de determinados contenidos curriculares de un programa de formación".¹³

- PROCESO DE ANÁLISIS

Dinámica de desarrollo, determinada por las características, el compromiso y preparación tanto del docente como de los participantes para el mejor aprovechamiento del caso.

4.- GUÍA PARA LA UTILIZACIÓN DEL MÉTODO DE CASOS.

No hay una forma ideal para enfocar un caso, esta guía es una secuencia de acciones para el manejo de los casos de estudio ya elaborados, que conjuntamente con las indicaciones en el punto 3.1 permitirá aplicar con mejores resultados la metodología del caso.

- 1.- El profesor, de acuerdo con la materia y tema, determina los objetivos de aprendizaje.
- 2.- Identifica el caso y entrega copia a cada uno de los participantes con anticipación a su discusión.
- 3.- El alumno, individualmente, analiza el caso, resume su interpretación personal, concluye y propone, por escrito, alternativas de solución.

¹³ Tesoro, José Luis; ob. cit. pp. 14.

4.- Posteriormente, en equipo de 5 ó 6 alumnos, se analizan las conclusiones y propuestas personales adoptándose una o más posiciones según sea el consenso grupal, así como los fundamentos que lo respaldan, los cuales en sesión plenaria serán presentados por el relator del equipo.

5.- En la sesión plenaria se analiza el caso, se presentan las propuestas y los fundamentos, por los relatores de los distintos grupos. El docente debe destacar los conceptos centrales y aquellos aspectos de interés que pudieron ser subestimados.

6.- Conocidas las conclusiones de los distintos grupos, el docente resume o integra las soluciones propuestas y presenta, con una visión de conjunto, las conclusiones generales del estudio de caso, resaltando que no siempre existe una solución ideal.

Si el caso es real el docente puede comentar el curso de acción que se siguió verdaderamente y los motivos que originaron tal elección, lo cual puede demostrar que muchas decisiones difieren de las "mejores" desde el punto de vista teórico o técnico, muchas veces se ven influidas por otras variables sociales, políticas, económicas o culturales según sea el contexto en el que se toma la decisión.

7.- Para finalizar, es conveniente evaluar, a través de los comentarios y reflexiones de los propios participantes, sobre la experiencia vivida, los aciertos y errores, los resultados logrados y los problemas grupales enfrentados. El docente puede hacer recomendaciones derivadas de su observación en la dinámica. Cabe aclarar que cuando el programa y los contenidos curriculares tienen definidos con precisión los cambios generales y específicos esperando en los alumnos y el uso del método del caso es sistemático, la evaluación puede abordar otros aspectos como el desempeño individual, nivel de conocimientos,

aplicación de contenidos, responsabilidad, interacción grupal, etc.

5.- PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN CASO.

El proceso para la elaboración de un caso comprende los siguientes pasos:

- a) Selección y orientación del personal auxiliar de investigación para el trabajo de campo;
- b) Identificación de necesidades o problemas conceptuales que se requieran planear;
- c) Preparación del trabajo de campo de los auxiliares de investigación (entrevista, reportajes, etc.);
- d) Recolección de datos sobre situaciones de la vida real de empresas, instituciones o personas;
- e) Selección y ordenamiento de datos;
- f) Redacción del caso;
- g) Evaluación y clasificación del caso (para cursos o seminarios basados en casos).

5.1. ¿Qué hacer para elaborar un estudio de caso?

1. El primer problema de investigación de casos, consiste en lograr contactos y mantener buenas relaciones con los ejecutivos de las empresas e instituciones.

2. Además de los ejecutivos, debe hacer buenas relaciones y ganarse la confianza de los empleados o trabajadores para poder obtener toda la información que necesita.

Por lo general, en los estudios de caso no se espera ni se promete reciprocidad de servicios; eventualmente, sin embargo, los estudios de caso resultan útiles para la propia institución.

3. Siempre se sobreentiende que la información tendrá carácter confidencial; y que la institución o empresa autorizara su utilización para fines de estudio y discusión.

4. Una vez que se han tomado las primeras medidas, el observador y observadores son presentados al personal de la empresa o institución. Para que el observador se gane la comprensión y confianza de la gente, a través de la organización, será más importante su comportamiento diario que las explicaciones lógicas y las promesas de conservar la confidencialidad de la información.

Si el observador está verdaderamente interesado en su tarea y observa con atención, la gente terminará por aceptarlo y por hablar y comportarse libremente sin modificar su conducta ordinaria.

5. Una vez que se completa la tarea de recolección de datos, se procede a la redacción o elaboración del caso, disimulando si se hace necesario, algunos elementos de información para mantener la confidencialidad y asegurar su autorización. Algunas veces, inclusive, habrá que dejar de lado algunos datos que puedan causar problemas a los informes y que no son necesarios.
6. Es muy recomendable que haya un compañero de observación y el entrevistado.

5.2. ¿Cómo conocer si un estudio de caso es "bueno"?

No existe una regla general que pueda hacer que un estudio de caso sea bueno en cualquier situación que se discuta. La única prueba efectiva de la "bondad" o utilidad de un caso, se realiza cuando se estudia o discute.

El interés con que el instructor y el estudiante o participante desempeña su trabajo, puede constituir una buena señal de que el caso será bueno.

Con frecuencia los casos tienen aplicaciones no previstas por sus autores. La verdadera prueba de un caso consiste en que sea útil en el aula de clases o estudio para la instrucción. Si el caso tiene una trama

interesante para el escritor o el instructor, es probable que pueda tratarse de un buen caso.

5.3. ¿Cómo transformar los datos brutos en un estudio de caso?

1. Decidir el grado de explicitación de los hechos concretos (grado de disimulo) y de su origen.
2. Selección de los datos disponibles; para que reproduzca la situación observada de manera realista, pero a la vez clara.
3. Decidir la forma de presentar los juicios de valor, de modo que conserven su autenticidad y no confundan al lector.
4. Por lo general se escogen los datos relevantes, de primera mano que se relacionan con los tópicos críticos a que se refiere el caso.
5. Hay en general, poca necesidad de referirse extensamente a hechos inactivos como los antecedentes curriculares y privadas de los protagonistas del caso.
6. Los casos no terminan como las películas o novelas, hay que escoger un buen corte o fin del caso, de modo que venga un problema cuya solución requiere acción inmediata, pero no es esto indispensable.
7. En general, para escribir un buen caso se necesita ser un buen reportero, dominar las normas de la redacción clara y directa, pero también es cierto que este arte peculiar se aprende por ensayo y error, bajo la supervisión de un instructor competente.

6.- BIBLIOGRAFÍA.

- Álvarez García, Isaías; INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASOS, CICA, México, mayo 1991.
- Andrews, Kenneth R., THE CASE METHOD OF TEACHING HUMAN RELATIONS AND ADMINISTRATION (Combridge, Mass., Harvard University Press 1953.
- Argyle, Michael, and Trevor Smith, TRAINING MANAGERS, The Acton Society Trust, 1962.
- Benson P, Shapiro, INTRODUCCIÓN AL MÉTODO DE CASOS, Harvard Business School, nota técnica INAP, abril 1993.
- British Institute of Management, CASE STUDY PRACTICE: AN ACCOUNT BY SPECIALISTS WORKING IN DIFFERENT BRANCHES OF MANAGEMENT EDUCATION OF THEIR EXPERIENCES IN THE CASE ESTUDIES, The Sidney, Press, Ltd. Bedford, 1960.
- Cabot, Hugh and Joseph A. Kahl, HUMAN RELATIONS: CONCEPTS AND CASES IN CONCRETE SOCIAL SCIENCE, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1953.
- Copeland, Melvin T. AND MARK ON ERA, Boston, Little, Brown & Company 1958.
- Davis, Russell G., DOCTORAL DISERTATION, Harvard University, 1955.
- Hunt, Pearson: THE CASE METHOD OF INSTRUCTION, Harvard Educational Review, summer, 1951, XXI, pp. 175-192.
- Lawrence, Paul r., AND OTHER FACULTY MEMEBERS OF TEHE GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, Harvard University; CASES, CONCEPTS, AND RESEARCH FINDINGS, The Dorsey Press and Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Ltd. 1961.
- Mariscal Torres, Javier: EL MÉTODO DE CASOS, Tesis Doctoral, ESCA, 1974.
- McNair, Malcom P. and Anita C. Hersum, THE CASE METHOD AT HE Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1954.
- Pauline V, Young; METODOS CIENTIFICOS DE INVESTIGACION SOCIAL, 3a. Edición UNAM.
- Penchansky, Roy, HEALTH SERVICES ADMINISTRATION: POLICY CASES AND THE CASE METHOD, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968.
- Pigors, Paul, and Faith Pigors: CASE METHOD IN HUMAN RELATIONS: THE INCIDENT PROCESS, McGraw-Hill Book Company, Nueva York 1961.
- Pigors, Paul y Myers Charles: LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Edit. CECSA, México, 1969.
- Terry, George R.: CASE PROBLEMS IN BUSINESS AND INDUSTRIAL MANEGEMENT ed., William C. Bruwn Company, Dubuque, Iowa, 1955.
- Tesoro, José Luis: PAUTAS PARA LA UTILIZACIÓN Y ELABORACIÓN DE CASOS DE ESTUDIO PARA ACTIVIDADES DE FORMACION EN GERENCIA PUBLICA, RIGEP, Caracas, 1992.
- Towl, Adrew R., TO STUDY ADMINISTRATION BY CASES, Boston; División of Research, Harvard Bussines School, 1969.
- Towle, J.W. and C.A. Dauten: LIVIND CASES MANAGEMENT EDUCATION, Advanced Magament, may, 1957, Vol. 22 No. 5 pp. 24-26.
- Hernandez y Rodriguez, Sergio: Casos y Practicas de Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1980.
- Kowalski Theodore J: Case Studies on Educational Administration, Longman, New York, 1991.
- Wasserman, Selma: Getting Down to Cases. Learning to teach with case Studies, Teachers College Press, Columbia University.
- Yin R: Case Study Research, Sage Publications, Beverly Hills, CA. 1984.

