

Este libro pretende ser un auxiliar y para quienes se inician en el uso del Método del Caso y como un material de referencia para aquellos profesores que ya han desarrollado algún nivel de experiencia.

El método es de gran ayuda para formar en los estudiantes el juicio profesional que requerirán al dejar las aulas, pues serán más útiles a su comunidad en la medida en que se tengan las conductas necesarias para operar en ésta.

1

Transformando el aprendizaje con el Método del Caso

Transformando el aprendizaje
con el Método del Caso

Centro Internacional de Casos
Tecnológico de Monterrey



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.

Capítulo 3

El Caso

El caso como documento ofrece una narrativa de una situación real de una persona o de una organización. Esta narrativa surge a partir de un objetivo didáctico del instructor y no sólo de la intención de documentar una historia interesante. Por el contrario, el caso debe servir como un instrumento pedagógico, un medio para la enseñanza y el aprendizaje.

Es importante distinguir entre el caso y el reporte de investigación, conocido también como estudio de caso, ya que es común la confusión entre ambas técnicas. Mientras que el primero persigue únicamente fines de aprendizaje, el segundo es un medio usual en las ciencias sociales y administrativas cuyo objetivo principal es la investigación.

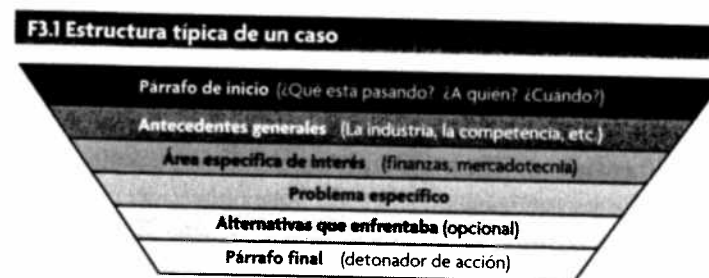
Debido a que el caso proviene de una situación verídica, el autor se convierte en un reconstructor de la realidad al redactarla en un documento. Ésta es una característica única del método que ayuda en gran medida a lograr que el analista del caso, el estudiante, adopte la posición del tomador de decisión en la situación descrita. Así, el estudiante se convierte en objeto y sujeto de estudio al mismo tiempo, ya que al tener el rol del protagonista, se involucra también en el mismo caso. Estas características, ayudarán al alumno a desarrollar experiencia que podrá ser utilizada al enfrentarse a situaciones semejantes una vez fuera del aula, ya que más que un mero espectador, habrá practicado el rol del tomador de decisiones.

Es deseable que esta narrativa contenga un problema de claro interés para el estudiante con el propósito de atrapar su atención. El lector tradicionalmente está expuesto a una gran cantidad de mensajes, por lo que el caso, como fuente de información, debe competir por el interés

de sus lectores. Además, debe contener información relevante acerca del tema de estudio que, a su vez, haya estado disponible para el tomador de decisión en el momento determinado, así como información histórica de la compañía.

Estructura de un caso

A continuación se ofrece un diagrama con la estructura típica de un caso (Figura 3.1). En ésta, se puede observar que la primera parte de un caso, define regularmente el problema, aunque algunas escuelas de negocios abundan en los detalles de esa situación y de la persona que lo vivió, con el fin de dar al lector algunas "pistas" sobre lo que tratará el caso. Sin embargo, algunas otras difieren de esta postura por considerarla "demasiado facilitadora", argumentando que es mejor permitir que el estudiante identifique por sí mismo el problema. Ambas posturas son válidas, por lo que dependerá de los objetivos del profesor – escritor la forma de iniciar el caso.



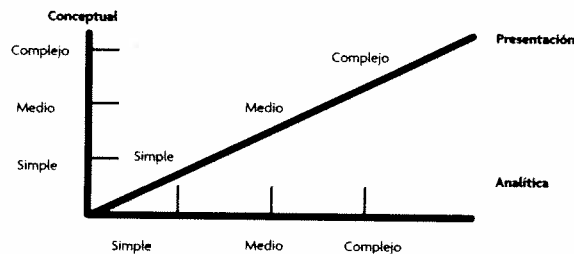
Posterior al párrafo de inicio, los escritores generalmente van de lo general a lo particular en la información plasmada en el caso. En la figura citada, puede observarse esta transición al mencionar primero los antecedentes de la empresa o industria para pasar después al área de interés específica y finalizar con el problema en particular. Cuando un escritor está en proceso de entrenamiento, es útil conocer y seguir esta estructura que con el tiempo podrá cambiar en función de sus objetivos didácticos.

Finalmente, el documento termina con una redacción que invita al lector a tomar una decisión sobre la situación planteada, para lo cual deberá realizar un análisis más detallado que le permita estar en condiciones de opinar y decidir.

Los objetivos de un caso

Un caso regularmente contiene al menos tres dimensiones para las cuales es conveniente establecer objetivos. Estas dimensiones son: analítica, conceptual y de presentación de información (Figura 3.2).

F3.2 Tres dimensiones de un caso



Fuente: Adaptado por el autor con base en Leenders y Erskine, 2001.

- Dimensión analítica

Esta dimensión se refiere a la forma en que se presenta la decisión esperada; el caso puede estar redactado indicando o no:

- El problema.
- Las alternativas.
- Los criterios de decisión.

Cuando los aspectos anteriores están citados dentro del caso, puede decirse que éste es de nivel 1 o bien, simple. Si las alternativas deben ser construidas por el estudiante y los objetivos del caso señalan que deberá reconocer las implicaciones de elegir alguna de éstas, se trata de un caso de nivel 3, complejo, con sus posibles variaciones.

- Dimensión conceptual

Esta dimensión depende de las herramientas, teorías, técnicas y otros factores que el caso requiera para ser analizado.

De igual forma que en la dimensión analítica, cuando el caso requiere de una sola técnica para su análisis, será de nivel 1. Por el contrario, si el alumno requiere de varias herramientas como el identificar el potencial de mercado, construir y evaluar los flujos de efectivo derivados de una determinada participación de mercado y diseñar la estructura organizacional más adecuada, éste será un caso de alto nivel de complejidad, es decir, nivel 3.

- Dimensión de presentación de la información

Esta dimensión, se refiere, como su nombre lo indica, a la forma en que los datos e información general son presentados dentro del documento. La información puede presentarse de una manera simple o compleja, dependiendo de la organización y la estructura observada en el documento. Podría, por ejemplo, contener información tanto relevante como irrelevante para que el alumno aprenda a diferenciar ambas y descartar aquella que no le sea útil.

El usuario de casos emplea aquel que más convenga a sus objetivos didácticos, por lo que el primero del semestre podría ser de nivel 1 en las 3 dimensiones. Sin embargo, en las últimas semanas de clases del último curso de la carrera y considerando que el estudiante ha lidiado ya con muchos casos y tiene mayor destreza para manejar los más complejos, podría utilizarse uno de nivel 3 en las 3 dimensiones.

Independientemente de las dimensiones citadas, los casos llegan a tener una longitud de hasta cuarenta páginas, aunque normalmente se encuentran en un rango de tres a veinte páginas de texto y una a diez de anexos.

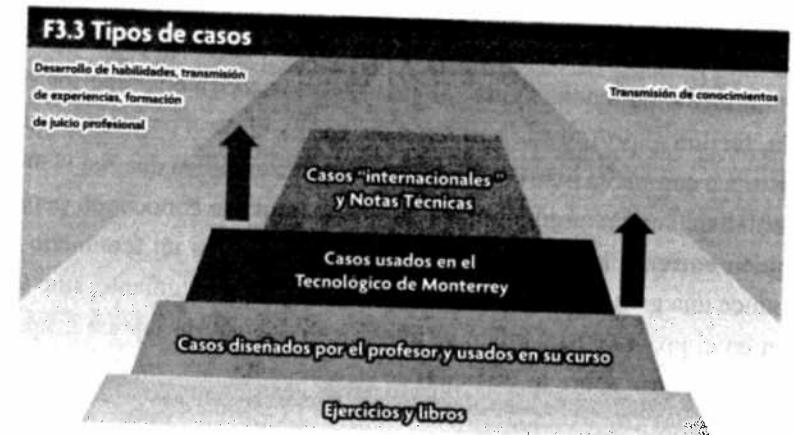
Tipos de casos

Existen al menos tres tipos de casos, uno de ellos es el escrito y usado por el autor. Generalmente es corto, sin ninguna revisión formal ni nota de enseñanza escrita, pero muy útil para el usuario y sirve perfectamente para un objetivo. Éste estimula la creatividad del profesor y el proceso de reflexión teórico - práctico de la disciplina impartida.

Aunque estos casos son útiles, es conveniente pasar a un nivel más alto de desarrollo (Figura 3.3), en el que sean revisados a través de un comité, sean analizados por otros colegas y se les hagan adecuaciones y mejoras. Estas adecuaciones deberán enfocarse a lograr el desarrollo de las habilidades y la transmisión de experiencias en el alumno para fortalecer su juicio. Además, usualmente este tipo de casos implican también un proceso más formal de autorizaciones por parte de los protagonistas y del escritor. El Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, promueve este tipo de documentos, que pueden ser utilizados también en diferentes campus y universidades.

Adicionalmente, existen casos que han pasado por la revisión de colegas en otras partes del mundo y por organizaciones como la North American Case Research Association (NACRA por sus siglas en inglés) o la World Association for Case Method Research and Application (WACRA por sus siglas en inglés). Organizaciones como estas, cuentan con procesos específicos para la publicación en sus "journals", los cuales se conforman de casos internacionales.

Existe otra modalidad a la cual seguramente en el futuro se moverán distintos escritores, la de los casos multimedia. Tradicionalmente los casos han sido escritos y publicados en forma impresa, sin embargo, la nueva generación de estudiantes ha demostrado su capacidad para adquirir y asimilar información a través de múltiples medios como el video y los discos compactos interactivos. Hoy en día es fácil encontrar también una amplia oferta de casos en estos formatos.



El caso en el postgrado y en la licenciatura

El caso puede ser usado tanto en los estudios de licenciatura, como en el postgrado y en programas para ejecutivos. Incluso, algunas escuelas de negocios como en la Universidad de Harvard, han abierto en sus portales electrónicos el mensaje de "casos para la licenciatura", promoviendo la adquisición de sus productos e indicando la factibilidad de uso en este nivel. Se ha terminado así, en cierta forma, con el paradigma acerca de que el uso del caso debía darse únicamente para personas con experiencia laboral previa.

Sin embargo, sigue habiendo distinciones entre un nivel y otro. Éstas, están relacionadas con la extensión y el uso del contenido, que en programas de licenciatura es más dirigido por el autor, y por la presentación misma, con mayor nivel de detalle.

Visitantes

Una de las ventajas que tienen los escritores de casos es que eventualmente pueden invitar a sus cursos a los protagonistas de las historias. Esto normalmente da mucha “vida” al análisis del caso, ya que tenerlos en el aula, facilita al profesor la narración del caso y el dar a conocer lo que la persona o compañía hizo en la realidad. Esto no significa que sea la mejor alternativa, sin embargo, el realismo que le imprime conocer en persona a quien enfrentó la situación redactada en el caso, es un fenómeno que produce una gran motivación e interés, no sólo en el estudiante, sino también en el protagonista, quien se interesa en conocer lo que un grupo de personas piensa sobre la situación de su compañía.

Capítulo 4

