

Seminario sobre casos prácticos

Material preparado por Josep Franch
impartido por Josep Lluís Cano







Contenido

- ↪ Introducción a los casos prácticos
- ✕ Redacción de casos prácticos
- ✕ Preparación de notas del instructor
- ✕ Uso de casos prácticos en clase
- ✕ Aprender con casos prácticos

Tema 1






Introducción a los casos prácticos

¿Qué es un caso?

-  Una descripción de una situación real que supone un reto, una oportunidad, una decisión o un problema al que se enfrentan una o más personas
-  Está orientado a lograr objetivos educativos
-  Está basado en trabajo de campo
-  Generalmente se presenta por escrito
-  Contiene la información y los datos disponibles a quien debía tomar decisiones en el momento de la redacción del caso
-  Se publica con el fin de garantizar la honestidad académica, validar la información empresarial, conceder permiso de uso y mantener la relación entre académicos y directivos


(Erskine, James: "Case Writing Workshop")

¿Qué NO es un caso?


-  Un problema bien definido
-  Una situación con una solución específica (y sólo una)
-  Un ejercicio técnico
-  Un ejemplo teórico
-  Un ejemplo para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación empresarial

(Erskine, James A. y Michiel R. Leenders: “Case Research: The Case Writing Process”)

La definición de un caso práctico

 La descripción de una situación empresarial que directivos de una empresa hayan afrontado en la realidad, junto a los hechos, las opiniones y los prejuicios con los cuales tuvieron que contar estos directivos... Los casos se presentan a los alumnos para su análisis, discusión abierta y decisión final en cuanto al tipo de acción que debería tomarse.

(Cragg, Charles I.: "Because Wisdom Can't Be Told", HBS 9-451-005)


 Situaciones de la vida real a las que directivos de empresa se hayan enfrentado. Los casos se aproximan a los tipos de situaciones que uno suele encontrar en su rol de gestor.

(Hammond, John S.: "Learning by the Case Method", HBS 9-376-241)


 Una descripción de una situación de gestión.

(Bonoma, Thomas V.: "Learning with Cases", HBS 9-589-080)

La definición del método del caso





 **El desarrollo de una materia a través de la asignación, estudio y discusión de un considerable número de casos, organizados de forma planificada, aunque el caso no sea la única metodología que se utilice en el curso.**

(Pons, Joe: “The Case Method in Postgraduate Management Education”, Seminario EFMD)

 **El método de caso se construye en torno a los conceptos de metáforas y simulación. Cada caso es una descripción de una situación empresarial real, y es como una metáfora para una serie de problemas en particular. Las situaciones que uno debe afrontar como directivo pueden ser distintas de las metáforas que hemos escogido aquí, pero considerados en su conjunto, los casos proporcionan una serie de metáforas útiles y relevantes para las situaciones de marketing.**








(Shapiro, Benson P.: “An Introduction to Cases”, HBS 9-584-097)

¿Describen los casos situaciones empresariales reales? Limitaciones:

-  La información se presenta en forma ordenada (generalmente por escrito)
-  Un caso es una “instantánea” (tomada en un momento determinado)
-  Parte de los datos pueden estar alterados para preservar la confidencialidad
-  Un caso está diseñado para que encaje dentro de una sesión particular y se concentre en una cierta categoría de problemas







(Adaptado de Corey, Raymond: “The Use of Cases in Management Education”, HBS 9-376-240 y “Writing Cases and Teaching Notes”, HBS 9-399-077)

¿Por qué utilizar casos?

-  Aplicación de la teoría
-  Desarrollo de habilidades de análisis e interpretación de datos
-  Desarrollo de habilidades para la toma de decisiones
-  Desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación
-  Creación de un entorno de aprendizaje positivo
-  Simulación de la realidad
-  Aprender de la práctica y la experiencia docente
(*learning by doing and by teaching*)

(Erskine, James: "Case Writing Workshop")

La utilidad docente de un caso

-  **Ayuda a los directivos a mejorar sus habilidades analíticas**
-  **Pone a los directivos en contacto con una variedad de situaciones mucho más diversa de las que probablemente se encuentran en su trabajo cotidiano (puesto que los casos se refieren a diferentes organizaciones, industrias y situaciones)**
-  **Proporciona el contexto para un intercambio de habilidades, experiencias, observaciones y “recetas”**
-  **Ayuda a los directivos a realizar las preguntas más adecuadas**
-  **Desarrolla una serie de principios y conceptos que puedan ser aplicados en la práctica**
-  **Renueva el sentido de diversión y entusiasmo que conlleva ser un directivo**

(Adaptado de Hammond, John S. “Learning by the Case Method”, HBS 9-376-241 y Corey, E. Raymond: “The Use of Cases in Management Education”, HBS 9-376-240)

Algunos comentarios sobre los casos prácticos

Supuestos de partida:

- Gestionar se basa en habilidades más que en conjunto de técnicas
- Por tanto, es más eficaz el aprendizaje mediante la práctica (*learning by doing*)
- Cada problema de gestión es diferente

Los casos son problemas semiestructurados

El objetivo del aprendizaje con casos prácticos no es una solución (en términos de correcto e incorrecto)

La tolerancia de la ambigüedad y la incertidumbre es un factor inherente




Enfoque inductivo

Aprendizaje a través de la controversia y la discusión




Aprendizaje vivencial

Aprendizaje vivencial

Ventajas







-  Queda grabado en el alumno
-  La vivencia del alumno es lo que domina
-  El aprendizaje tiende a ser poderoso y personal

Desventajas

-  Ningún profesor tiene “la respuesta correcta”
-  El alumno es responsable de los éxitos y los fracasos del aprendizaje
-  Se requiere un arduo trabajo







Cuéntame, y lo olvidaré. Enséñame, y lo recordaré. Involúcrame, y lo aprenderé.
(Benjamín Franklin)

¿Por qué redactar casos?




-  Desarrollar materiales locales
-  Desarrollar materiales de aprendizaje propios
-  Mantener el contacto con directivos de empresas
-  Lograr los objetivos pedagógicos
-  Estar al día de las prácticas empresariales
-  Estar en contacto con iniciativas de investigación

(Erskine, James: "Case Writing Workshop")

¿Por qué cooperan las empresas?











-  Para contribuir a la formación empresarial
-  Para ganar visibilidad entre los alumnos
-  Para desarrollar materiales para sus programas de formación internos
-  Para ayudar al personal docente a estar al día de la práctica empresarial
-  Para interactuar con un profesor y discutir sus problemas de gestión
-  Para obtener nuevas ideas si asisten a discusiones de sus casos en clase, que se centran en sus problemas

Los atributos de un buen caso para uso en clase:

-  Plantea uno o más problemas de gestión que requieren ser resueltos y tomar decisiones
-  Pone a los alumnos en la piel del directivo, lo que asegura su involucración en el proceso de aprendizaje
-  Es lo más escueto posible, presentando sólo los hechos esenciales









(Corey, E Raymond: "Writing Cases and Teaching Notes", HBS 9-399-077)

¿Qué hace que un caso sea bueno? Asegúrese de que...

-  sea un caso y **no meramente una historia**
-  el caso aborde una **cuestión importante y pertinente**
-  el caso proporcione un camino de **descubrimiento** e incluso algunas **sorpresas** interesantes
-  el caso sea **polémico**
-  el caso contenga **contrastes y comparaciones**
-  el caso contenga “**generalizaciones útiles**”
-  el caso contenga los **datos necesarios para abordar el problema**, ni demasiados ni insuficientes
-  el caso tenga **un toque personal**
-  el caso esté **bien estructurado y sea fácil de leer**
-  el caso sea **corto**

(Abell, Derek: “What Makes a Good Case?”, IMD 397-119-6)

Los buenos casos deben...

-  Contar una historia
-  Ser interesantes y ser capaces de capturar el interés del lector
-  Ser fieles a la realidad (sin sesgos ni juicios de valor)
-  Estar enfocados a tomar una decisión
-  Ser auto-contenidos
-  Tener personajes reales con los que identificarse
-  Generar conflictos
-  Estar basados en un trabajo de campo

(Adaptado de “A Newcomer’s Guide to NACRA”)

Tema 2

Redacción de casos prácticos











“La redacción de casos es un proceso creativo”

Etapas del proceso de redacción de casos:



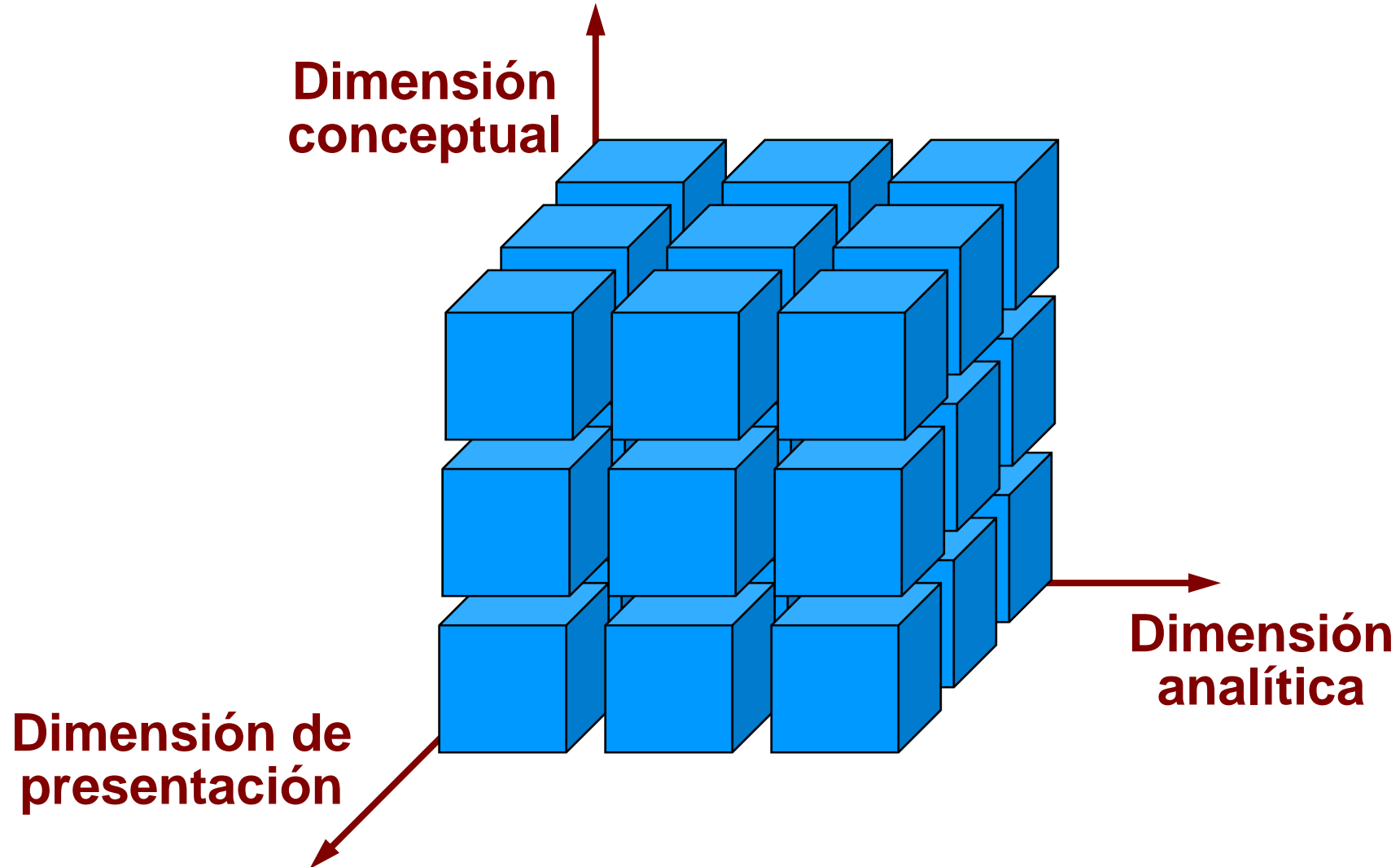
(Linder, Jane: “Writing Cases: Tips and Pointers”, HBS 9-391-026)

¿Cuáles son los errores más frecuentes en el desarrollo de un caso?

-  **No hay una decisión que tomar**
-  **Contiene demasiada información (no se puede gestionar)**
-  **Estructura inexistente o cambiabile**
-  **Es un caso teórico**
-  **Carece de contexto (¿Cómo comparar la situación de este caso con otras situaciones similares?)**
-  **No tiene protagonistas**
-  **No hay polémica**
-  **No hay drama (aburrido)**
-  **Es una historia con demasiados argumentos secundarios**
-  **La “broma intrínseca” (demasiado familiar)**

(Gentile, Mary T.: “Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case Study”, HBS 9-391-042)

El cubo de nivel de dificultad en un caso



(Erskine, James A. y Michiel R. Leenders: "Case Research: The Case Writing Process", pág. 116-121)

El plan de caso

Párrafo de apertura



Objetivos pedagógicos



Esquema del caso



Datos requeridos



Calendario

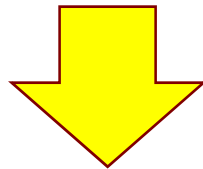
(Erskine, James A.: "Case Writing Workshop")

Copyright © 2010-11. Josep Lluís Cano (ESADE) joseplluiscano@esade.edu

El párrafo de apertura

Checklist

Es la “puerta de entrada”
al caso



Le dice al lector:
Póngase en el puesto de
esa persona, en esa
organización, en ese
momento, en este lugar, y
soluciones el problema

- ¿Se identifica quién debe tomar las decisiones y cuál es su cargo?
- ¿Queda claro el horizonte temporal del caso?
- ¿Está la empresa claramente localizada?
- ¿Se establece de forma adecuada la decisión, la cuestión, el reto o el problema?
- ¿Se trata de una decisión de suficiente interés para su uso en la clase?

(Erskine, James A.: “Case Writing Workshop”)

Copyright © 2010-11. Josep Lluís Cano (ESADE) joseplluiscano@esade.edu

Evitar los clichés de apertura

P. ej.: “Jan Smith se reclinó en su asiento y contempló por la ventana de su despacho en el piso 48 el perfil de los edificios de Chicago contra el horizonte...”

(Gentile, Mary T.: “Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case Study”, HBS 9-391-042)

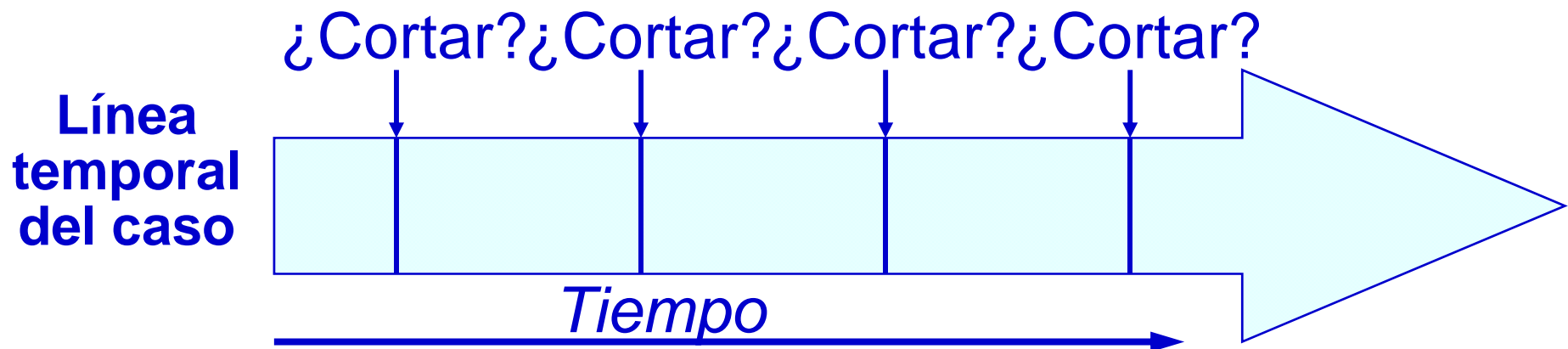


“A finales de marzo del 2000, Martín Varsavsky... se puso en pie y, con seguridad en sí mismo, miró por la ventana de su austero despacho hacia el campo de golf del Parque Empresarial La Moraleja en Madrid, como si en algún punto del horizonte se hallaran las respuestas a sus mayores inquietudes...”

(Case Study “Martin Varsavsky (A)”, por Joseph Ganitsky y Alvaro Sancho, Instituto de Empresa. Ganador del premio 2000 EFMD European Case Writing Competition, Categoría: Entrepreneurship)

Línea temporal

- ❏ Secuencia cronológica de qué sucedió, a quién, cuándo, dónde, por qué y cómo
- ❏ Cambia en cada caso
- ❏ El redactor del caso escoge dónde realizar el corte

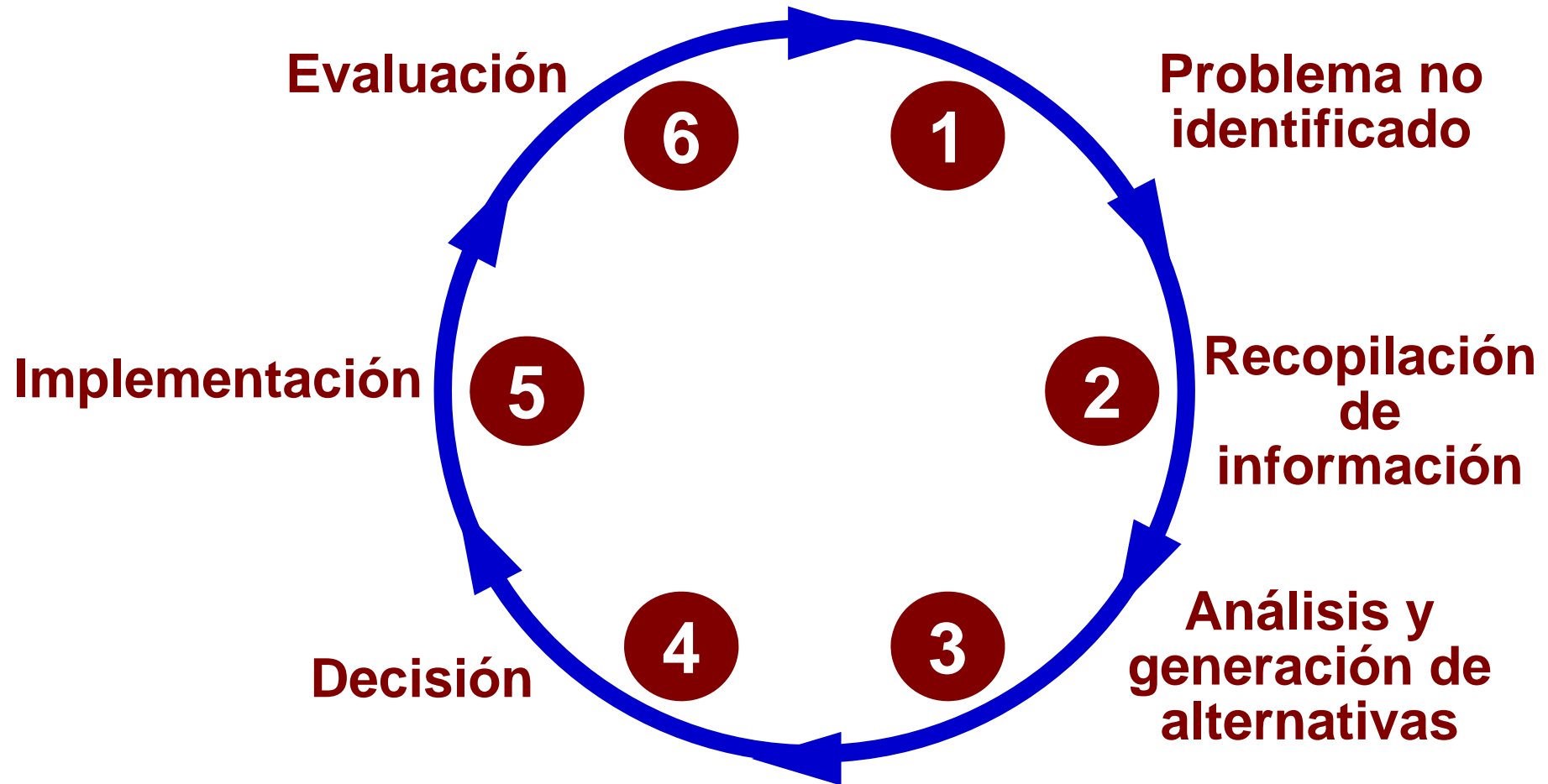


¿Qué sucedió? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?
¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué sucedió antes?
¿Qué sucedió después?

(Erskine, James A.: "Case Writing Workshop")

El contexto de la decisión

¿Dónde cortar?



(Erskine, James A.: "Case Writing Workshop")

Esquema del caso














(Erskine, James A. y Michiel R. Leenders: “Case Research: The Case Writing Process”, pág. 129)

Copyright © 2010-11. Josep Lluís Cano (ESADE) joseplluiscano@esade.edu








El detonante de la acción

**Cualquier cosa
que obliga a un
individuo a...**








-  Responder a una solicitud
-  Hacer frente a una situación
-  Analizar una cuestión
-  Identificar un problema
-  Aprovechar una oportunidad
-  Tomar una decisión
-  Formular una recomendación
-  Realizar una misión
-  Iniciar una acción
-  Introducir un cambio
-  Iniciar un proyecto

(Erskine, James A.: “Case Writing Workshop”)





Convenciones

-  Redactar el caso en tiempo pasado, salvo las citas y los anexos
-  Citar a los protagonistas por sus apellidos
-  No utilizar letras mayúsculas en los títulos
-  Utilizar títulos sencillos y directos, sin juicios de valor
-  Describir hechos, no dar opiniones. Toda opinión ha de ser atribuible a uno de los protagonistas del caso
-  Servirse de los anexos para simplificar y clarificar el texto. Todos los anexos debe ir referenciados. Los anexos se colocan al final del caso, en orden cronológico
-  No abusar de las notas de pie de página

Recomendaciones

-  Los casos deben ser fáciles de leer (no demasiado largos, en un lenguaje sencillo, con frases cortas y títulos frecuentes para encabezar los temas)
-  Es conveniente no excederse en los antecedentes de la empresa
-  “Una imagen vale más que mil palabras”: Cuanta más información se incluya en los anexos, mejor
-  Toda la información necesaria para resolver el caso debe encontrarse entre la primera página y la última
-  Un redactor de casos es un reportero: No debe proporcionar su valoración, sólo los datos
-  No omitir datos relevantes
-  La diversidad de los datos es importante: las opiniones divergentes y los datos contradictorios suscitan el debate en el aula

Cuatro dimensiones principales para determinar la calidad de un caso:

-  La capacidad de satisfacer los objetivos pedagógicos y las expectativas de los alumnos
-  La corrección de la investigación y de los datos
-  La forma en que se presentan los datos
-  La vida útil del caso

(Erskine, James A. y Michiel R. Leenders: "Case Research: The Case Writing Process")






Tema 3

Preparación de notas del instructor

¿Qué son las notas del instructor?















Documento diseñado por el autor del caso (generalmente, aunque no necesariamente), con el fin de proporcionar a otros instructores información acerca del caso y sobre el aprendizaje que de él puede obtenerse. También suelen proporcionar sugerencias para maximizar el aprendizaje potencial del caso.

Elementos de las notas del instructor

-  **Resumen del caso**
-  **Objetivos pedagógicos y público objetivo**
-  **Enfoque didáctico y estrategia de discusión**
-  **Análisis**
-  **Lecturas o referencias adicionales**

(Adaptado de “The Case Teaching Note”, European Case Clearing House)









Esquema típico de las notas del instructor

-  **Problemática principal**
-  **Cuestiones básicas**
-  **Actividades a realizar por el alumno**
-  **Lecturas o referencias adicionales sugeridas**
-  **Posibles preguntas a discutir**
-  **Usos potenciales del caso**
-  **Públicos a los que se puede dirigir el caso**
-  **Análisis**
-  **Puntos clave o temas más importantes**
-  **Estrategia de discusión**
-  **Apoyo informático**
-  **Apoyo audiovisual**
-  **Plan de sesión propuesto**
-  **Organización de la pizarra**

(Erskine, James A. y Michiel R. Leenders: "Case Research: The Case Writing Process", págs. 74-77)








Copyright © 2010-11. Josep Lluís Cano (ESADE) joseplluiscano@esade.edu

¿Qué debería incluirse en las notas del instructor?

-  Resumen del caso
-  Objetivos pedagógicos
-  Lista de preguntas a resolver por el alumno
-  Preguntas de discusión (organizadas por objetivos de aprendizaje o por temas a discutir)
-  Alternativas de análisis del caso
-  Plan de “pizarra”
-  Metodologías docentes propuesta (*role playing*, ejercicios escritos, etc.)
-  Temporización de cada punto importante a discutir














(Gentile, Mary T.: “Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case Study”, HBS 9-391-042)

El manual del instructor debería incluir:

-  Resumen del caso
-  Objetivos de aprendizaje (listar de 2 a 5)
-  Cursos y niveles para los que se recomienda el caso
-  Preguntas a discutir y sus correspondientes respuestas
-  Sugerencias de uso del caso
-  Referencias (si fueran necesarias)
-  Epílogo (si fuera conveniente)



(North American Case Research Association. Instrucciones para presentar casos a la Conferencia Anual de la NACRA 2004 - <http://www.nacra.net>)

Esquema típico del manual del instructor:

-  Objetivos del caso
-  Pedagogía básica (curso, nivel, secuencia en el curso, pre-requisitos)
-  Resumen del caso
-  Temas clave
-  Vinculación con la teoría
-  Preguntas a discutir
-  Respuestas previsibles
-  Recomendaciones (duración, pizarra...)
-  Bibliografía
-  Epílogo
-  Tablas para el uso del instructor
-  Transparencias
-  Ejercicios

(Naumes, William and Margaret J. Naumes
(1999): "The Art & Craft of Case Writing", p. 77)










Pero entonces...

-  Es conveniente preparar el caso para discutirlo en clase como si fuésemos un alumno. Y utilizar las notas del instructor como complemento a la propia preparación, al final de la misma y para enriquecerla con más alternativas
-  Las notas del instructor son documentos vivos: tras discutir el caso en clase es bueno actualizarlas

Tema 4

Uso de casos prácticos en clase

El rol del instructor del caso

-  Identificar los problemas y las cuestiones principales del caso
-  Facilitar (y liderar) el debate del caso
-  Explorar todas las alternativas
-  Fomentar la participación
-  Estimular a los participantes
-  Recoger y sistematizar el análisis del grupo
-  Estructurar las aportaciones
-  Resumir el debate
-  Identificar las lecciones más importantes







“El rol del profesor es no entrometerse en el camino del alumno”

En el método del caso, el rol del instructor es asignar casos para su discusión, actuar como responsable del grupo, con el objeto de propiciar el razonamiento argumentativo y de orientar la discusión a través de sus propias contribuciones y preguntas hacia los puntos más importantes. Y, si así lo decide, adoptar una posición final sobre los puntos de vista que han sido debatidos de forma exhaustiva en su presencia.

(Gragg, Charles I: “Because Wisdom Can’t Be Told”, HBS 9-451-005)










Los elementos del aprendizaje eficaz a través de los casos prácticos

(Corey, E. Raymond: "Case Method Teaching", HBS 9-581-058)

-  Descubrimiento
-  Cuestionar eficazmente
-  Práctica continua
-  Contraste y comparación
-  Involucración
-  Motivación

**“Seis hombres honestos sirven a mi mando
(ellos me enseñaron todo lo que sé);
sus nombres son Qué, Por Qué y Cuándo,
y Cómo, Dónde y Quién.”
(*Rudyard Kipling*)**

Preparación del caso (para instructores)

-  ¿Cuáles son los problemas principales que ilustra el caso?
-  ¿En qué parte del curso encaja el caso? ¿Cómo puede relacionarse con los otros casos debatidos en el curso (antes o después de éste)?
-  ¿Cuáles son los temas principales tratados por el curso? ¿Cómo he de reforzar esos temas con este caso en particular?
-  ¿En qué orden deberían plantearse los temas que trata el caso?
-  ¿Cómo debería plasmarse en la pizarra la información analítica del caso?
¿Qué aspecto debería tener la pizarra?
-  ¿Qué errores, callejones sin salida, trampas y otras pistas falsas suscita este caso entre los alumnos? ¿Qué lecciones pueden aprender los alumnos si se dan cuenta de ello?
-  ¿Cuáles de mis alumnos aprenderían más, y de quién aprendería más toda la clase, si tuviera entre 10 y 20 minutos para abrir la discusión del caso mediante la presentación de un análisis detallado? ¿Es esta una exposición de u alumno la manera correcta de iniciar el debate?
-  ¿Tengo suficiente preparación y confianza en mí mismo para apartarme de mi plan inicial y llevar a cabo un nuevo aprendizaje, a medida que vayan surgiendo en la clase nuevos temas o perspectivas acerca de las cuales no había pensado?
-  ¿Sería apropiado que hubiesen comentarios a modo de resumen al final del caso? ¿Cuáles serían?

(Adaptado de Bonoma, Thomas V.: "Learning with Cases", HBS 9-589-080)

Copyright © 2010-11. Josep Lluís Cano (ESADE) joseplluiscano@esade.edu

Posibles reacciones negativas de algunos alumnos:

- 🖱️ **Ansiedad:** entre alumnos introvertidos
- 🖱️ **Frustración:** entre los perfeccionistas
- 🖱️ **Confusión:** entre los técnicos

Porque...

- “La información es incompleta pero, aun así, tengo que tomar una decisión”
- “No hay preguntas para orientar mi trabajo”
- “No estoy acostumbrado a analizar situaciones que no puedan modelarse completamente”
- “Es difícil aceptar que un caso no tiene una respuesta mejor que otras”











(Pons, Joe M.: “The Case Method in Post Graduate Management Education”)

¿Por qué fracasa el método de caso? (Posibles problemas debidos al instructor)







- ❯ Preparación insuficiente
- ❯ Falta de habilidad
- ❯ Hablar mucho y escuchar poco
- ❯ Demasiado control
- ❯ Dogmatismo o tendencia a dar una clase magistral

(Adaptado de Pons, Joe M.: “The Case Method in Post Graduate Management Education”)

Recomendaciones para los instructores del caso

-  Prepararse a conciencia
-  Dirigirse a los alumnos por sus nombres
-  Asegurarse de que todos los alumnos tienen las mismas oportunidades de participar
-  Obligarles a hablar y discutir entre ellos
-  Formular preguntas y cuestionar sus argumentos
-  Reaccionar inmediata y enérgicamente a cualquier imprecisión
-  Lanzar algunas preguntas inesperadas
-  Devolver las preguntas a la clase: ¡nuestro rol no es el de responder a las preguntas!
-  Mantener una alta motivación entre los alumnos
-  Desarrollar un estilo propio de discusión del caso: no imitar el estilo de otros instructores

Preguntas para evaluar los análisis de los alumnos:

-  ¿Está bien definido el problema?
-  ¿Cuánto de lo que debería observarse se ve en realidad?
¿Qué problemas? ¿Qué hechos importantes?
-  ¿Se utilizan las observaciones para llegar a conclusiones pertinentes?
-  ¿Está cualquier análisis cuantitativo bien construido y calculado? ¿Busca responder a preguntas útiles?
-  ¿Siguen las recomendaciones a las conclusiones? ¿Están bien fundamentadas las recomendaciones (en base a evidencias) y bien argumentadas?
-  ¿Se ciñen los alumnos a las recomendaciones que se han desarrollado, para luego proponer planes de acción?

Tema 5

Aprender con

casos prácticos





El proceso de aprendizaje del caso

(Adaptado de Shapiro, Benson P.: "An Introduction to Cases", HBS 9-584-097 Corey, E. Raymond: "A Note on Case Learning", HBS 9-899-105)









El aprendizaje con casos prácticos

El aprendizaje se obtiene mediante:

-  **El análisis de una situación de gestión**
-  **El desarrollo de un plan de acción**
-  **La identificación con un punto de vista**
-  **La defensa del punto de vista adoptado**







El núcleo de la toma de decisiones consiste en los procesos de análisis, selección y persuasión

Los casos prácticos ayudan a desarrollar procesos de razonamiento disciplinados y un riguroso pensamiento analítico

-  **Definir un problema**
-  **Descomponerlo**
-  **Identificar áreas de análisis**
-  **Poner en orden los hechos relevantes**
-  **Extraer conclusiones**
-  **Formular recomendaciones**










(Adaptado de Shapiro, Benson P.: "An Introduction to Cases", HBS 9-584-097 y Corey, E. Raymond: "The Use of Cases in Management Education", HBS 9-376-240)

Las habilidades desarrolladas por el método del caso












-  Analíticas
-  De aplicación
-  Creatividad
-  De comunicación
-  Sociales
-  De autoanálisis

(Easton, Geoff: "Learning from Case Studies")

Instrucciones para preparar un caso (para alumnos)









-  **Lea el caso por encima y trate de averiguar de qué trata**
-  **Lea el caso e identifique la información clave**
-  **Póngase en el lugar de quien ha de tomar decisiones**
-  **Intente comprender el contexto del caso**
-  **Identifique las cuestiones básicas y los problemas principales**
 - **Diferencie entre los problemas y los síntomas**
 - **Las preguntas del caso que le han proporcionado no coinciden necesariamente con los problemas principales**
 - **El problema principal no siempre se encuentra en el párrafo de apertura o en el de cierre**
-  **Desarrolle alternativas utilizando información relevante**
-  **Tome decisiones o emprenda acciones concretas**
-  **Pregúntese a sí mismo acerca de las posibles implicaciones**
-  **Formule sus recomendaciones**

Preguntas relevantes para la mayoría de casos

-  ¿Quién es el protagonista?
-  ¿Cuáles son sus objetivos?
-  ¿Qué decisiones debo tomar?
-  ¿A qué problemas, oportunidades y riesgos me enfrento, como protagonista?
-  ¿Con qué datos cuento que me ayuden en la toma de decisiones?
¿Son datos fiables e imparciales? ¿Puedo mejorarlos?
-  ¿Qué alternativas de acción tengo a mi disposición?
-  ¿Qué criterios debería utilizar para evaluar las distintas alternativas?
-  ¿Qué acción debería tomar?
-  ¿Cómo debería convencer a los demás protagonistas del caso y en el aula de que mi enfoque es el mejor?
-  ¿Qué he aprendido de este caso?
-  ¿Cómo se relaciona con casos anteriores y con mi propia experiencia práctica?




(Shapiro, Benson P.: "An Introduction to Cases", HBS 9-584-097)

¿Qué caracteriza un análisis de caso bien hecho?

-  **Identifica claramente los problemas principales**
-  **Justifica la selección de los problemas esenciales**
-  **Analiza las cuestiones subyacentes del problema a partir de la teoría pertinente**
-  **Utiliza la terminología adecuada**
-  **Justifica las soluciones alternativas a partir de la teoría aplicable**
-  **Justifica la elección de la solución más idónea**
-  **Da recomendaciones factibles y complementarias para la implementación de la mejor solución**
-  **Se presenta en un formato de informe**

(Education Development Unit: "Writing a Case Analysis", University of New South Wales)





Características de una buena respuesta

-  Aborda explícitamente los problemas específicos planteados en el caso, y dentro del contexto de las cuestiones más amplias
-  Está bien fundamentada por un sólido análisis y por argumentos que reconocen las ventajas y las desventajas de la adopción de cualquier medida recomendada
-  Incluye ideas para la implementación

(Corey, Raymond “The Use of Cases in Management Education”, HBS 9-376-240)










“Lo importante es no dejar de hacer preguntas”
(Albert Einstein)

Comentarios sobre el uso de datos para fundamentar el análisis del caso (para los alumnos)









-  **Cuidado con las suposiciones ocultas en el texto**
-  **No mire a los números esperando que hablen por sí mismos: es preciso hacerles preguntas**
-  **Los hechos por sí mismos no significan mucho: lo que es necesario averiguar es su trascendencia**
-  **Muchas veces quizás desearía tener más datos: “Los que tengo no son suficientes para llegar a una conclusión”, dirá. Así es la vida. Con frecuencia, los directivos han de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Con los problemas de los casos ocurre lo mismo. Así pues, en vez de alegar que la información es inadecuada, haga una suposición razonable y manifiéstela de forma clara y explícita.**

(Corey, E. Raymond: “A Note on Case Learning”, HBS 9-899-105)

Pautas para los alumnos (para la discusión en clase)

-  Interpretar el rol del protagonista del caso
-  Estar preparado (estar familiarizado con los detalles del caso)
-  Tener una actitud abierta
-  Escuchar y reaccionar a las opiniones de los demás
-  Expresar, fundamentar y defender las propias conclusiones y recomendaciones
-  Reconocer las propias suposiciones y sesgos
-  Asumir riesgos
-  Tener una participación activa: lo que uno obtiene de la discusión de un caso práctico está directamente correlacionado con lo que aporta. También depende de su predisposición a escuchar
-  Los protagonistas principales son los alumnos, no el instructor

¿Qué esperar de la discusión de un caso en clase?




-  **“Preguntas sorpresa” esporádicas**
-  **El instructor asumirá el papel de cuestionar de forma exhaustiva y de escuchar atentamente**
-  **Los alumnos hablarán la mayor parte del tiempo**
-  **Esté preparado a que el instructor indague acerca de las razones y la fundamentación de nuestro análisis**
-  **Expresa y tolere que sus opiniones sean sometidas a prueba: Esté dispuesto a someter sus conclusiones a escrutinio y refutación**
-  **No se sorprenda si cambia de opinión durante el debate de caso. Analice con atención de qué modo estos cambios afectan a su análisis y a sus recomendaciones**
-  **Aprender mucho en clase durante la discusión del caso**
-  **Distintos enfoques de distintos instructores**

Pero ¿cuál es la respuesta?

“La administración de empresas no es una ciencia exacta, por lo menos hasta ahora. No existe una única respuesta, correcta y demostrable para un problema de gestión. Para alumnos o directivos, no se trata de echar una ojeada al final de un libro para saber si se ha adoptado la solución correcta. En cualquier situación empresarial, siempre cabe la posibilidad razonable de que la mejor respuesta no se haya encontrado todavía, incluso por parte de los profesores.”

(Gragg, Charles I: “Because Wisdom Can’t Be Told”, HBS 9-451-005)

Las recompensas del método del caso

-  **Tras repetidas experiencias con casos, uno desarrolla procesos de toma de decisiones estructurados, disciplinados y fundamentados, que encuentran aplicación en cualquier situación en que deban resolverse problemas**
-  **Los casos enseñan que rara vez existe una sola respuesta correcta. Puede haber varias opciones viables, y el éxito muchas veces depende de cómo actúa un directivo con respecto a las elecciones que realiza**
-  **Consecuencias actitudinales**
 - **No aceptar las opiniones ortodoxas por su apariencia**
 - **No someter nuestro propio pensamiento independiente a los dictámenes de aquellos que tienen la autoridad**
 - **Respetar las ideas de los demás y el valor de escuchar**
 - **Confiar en nuestra habilidad para reconocer una oportunidad y entrar en acción**

(Corey, E. Raymond: "A Note on Case Learning", HBS 9-899-105)

Bibliografía

-
- Abell, Derek (1997): "What Makes a Good Case?", IMD Technical Note 397-119-6
- Barnes, Louis B.; C. Roland Christensen y Abby J. Hansen (1994): "Teaching and the Case Method", Harvard Business School Press (3ª Edición)
- Bonoma, Thomas V. (1989): "Learning with Cases", Harvard Business School Technical Note 9-589-080
- Bruner, Robert F. (2001): "Note to the Student: How to Study and Discuss Cases", Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia UVA-G-051-SSRN
- Christensen, C. Roland; David A. Garvin y Ann Sweet, Editores (1991): "Education for Judgement: The Artistry of Discussion Leadership", Harvard Business School Press
- Corey, E. Raymond (1998): "Writing Cases and Teaching Notes", Harvard Business School Technical Note 9-399-077
- Corey, E. Raymond (1998): "A Note on Case Learning", Harvard Business School Technical Note 9-899-105
- Corey, E. Raymond (1980): "Case Method Teaching", Harvard Business School Technical Note 9-581-058
- Corey, E. Raymond (1976): "The Use of Cases in Management Education", Harvard Business School Technical Note 9-376-240
- Dooley, Arch R. y Wickham Skinner (1977): "Casing Casemethod Methods", Academy of Management Review, Vol. 2, Iss. 2 (April), pp. 277-289.
- Easton, Geoff (1982): "Learning from Case Studies", Prentice Hall
- Education Development Unit: "Writing a Case Analysis", University of New South Wales

Eisenbeis, H. Richard (1994): "Utilizing the Facilitator Role in Case Teaching: A Personal Perspective", Case Research Journal, Vol. 14, Iss. 2 (Spring), pp. 121-137.

Erskine, James A. (2000): "Case Writing Workshop", IV Summer School AEEDE, EADA (Collbató, 10-11 Julio)

Erskine, James A. y Michiel R. Leenders (1989): "Case Research: The Case Writing Process", Research and Publications Division, School of Business Administration, The University of Western Ontario (3ª Edición)

European Case Clearing House: "The Case Teaching Note"

Flechsig, Karl-Heinz y Ernesto Schiefelbein, Editores (2003). "Método de casos", Capítulo XV en "20 Modelos Didácticos para América Latina", Interamer Digital, pp.105-110.

Gentile, Mary T. (1990): "Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case Study", Harvard Business School Technical Note 9-391-042

Gragg, Charles I. (1951): "Because Wisdom Can't Be Told", Harvard Business School Technical Note 9-451-005

Gurd, Bruce (2001): "The Importance and Role of Management Case Studies", The Management Case Study Journal (Volumen 1, Número 1, Julio 2001)

Hammond, John S. (1990): "Learning by the Case Method", Harvard Business School Technical Note 9-376-241

Heath, John (1998): "Teaching and Writing Case Studies: A Practical Guide", European Case Clearing House

Kashani, Kamran (2001): "Achieving Excellence in Case Writing", European Case Clearing House Seminar, Cranfield School of Management (Bedford, 5 Junio)

Linder, Jane (1990): "Writing Cases: Tips and Pointers", Harvard Business School Technical Note 9-391-026

Mauffette-Leenders, Louise A.; James A. Erskine y Michiel R. Leenders (1997): “Learning with Cases”, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario

Naumes, William y Margaret J. Naumes (1999): “The Art & Craft of Case Writing”, Sage Publications

O’Rourke, James S. (2000): “Analyzing a Case Study”, Eugene D. Fanning Center for Business Communication, Mendoza College of Business, University of Notre Dame, Teaching Note 00-06

Pons, Joe M. (1999): “The Case Method in Postgraduate Management Education”, EFMD Workshop on Teaching Tools & Methods, HEC (Jouy-en-Josas, 26-27 Noviembre)

Shapiro, Benson P. (1984): “An Introduction to Cases”, Harvard Business School Technical Note 9-584-097

Thompson, Arthur A. y A. J. “Lonnie” Strickland (2003): “A Guide to Case Analysis”, págs. C2 a C16 en “Strategic Management: Concepts and Cases”, McGraw-Hill (13ª Edición)